



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพองค์กร : อิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์กร¹

Transformational Leadership and Organizational Effectiveness :
The Moderating Effect of Organizational Climate

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ¹ ภัครดา เกิดประทุม² และ กิริติกาญจน์ สดากร³

Pongthep Chandasuwan Phakrada Kerdprathum and Kiratikan Sadakorn

¹บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ปทุมธานี 12150 ประเทศไทย

Faculty of Graduate School, Western University, Pathum Thani, 12150,
Thailand e-mail : pongthepchan@gmail.com

²บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ปทุมธานี 12150 ประเทศไทย

Faculty of Graduate School, Western University, Pathum Thani, 12150,
Thailand e-mail : nusara.ke@western.ac.th

³นักวิชาการอิสระ กรุงเทพฯ 12150 ประเทศไทย

Independent Scholar, Bangkok 12150, Thailand e-mail : sineyanice@hotmail.com

Received : September 15, 2021 Revised : November 4, 2021 Accepted : November 8, 2021

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้ คือ การศึกษาอิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพองค์กรของหน่วยงานภายในสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร หน่วยการวิเคราะห์ คือ หน่วยงานภายในสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุนี้จึงมีจำนวนประชากรโดยประมาณเท่ากับ 500 หน่วยงาน และได้ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 232 หน่วยงาน โดยได้รับแบบสอบถามในระดับบุคคลกลับคืนมาจำนวน 895 ชุด การศึกษาครั้งนี้ได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบเชิงความสัมพันธ์และการศึกษาแบบภาคตัดขวาง แนวทางการวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ PLS-SEM และการวิเคราะห์

*บทความนี้เป็นส่วนขยายมาจากงานวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กรและการพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” (ภัครดา เกิดประทุม, 2563)

ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ทุกมิติของบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กร

คำสำคัญ : บรรยากาศองค์กร; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ประสิทธิผลองค์กร; อิทธิพลกำกับ

2

Abstract

The main purpose of this study was to examine the moderating effects of organizational climate on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness of the divisions within district offices, Bangkok Metropolitan Administration. Units of analysis were the divisions within district offices, Bangkok Metropolitan Administration, and then the population of this study covered approximately 500 divisions. The cluster sampling technique had been conducted. The samples were 232 divisions consisted of 895 in level of individual respondents. The correlational research design and the cross-sectional study were employed. The PLS-SEM and multiple regression techniques were applied. The research results indicated that all dimensions of organizational climate had the significantly positive moderating effects on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness.

Keywords : Organizational Climate; Transformational Leadership; Organizational Effectiveness; Moderating Effect

บทนำ

การศึกษาประสิทธิผลองค์กร (organizational effectiveness) ในฐานะตัวแปรตามนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิผลองค์กร คือ เป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารต้องการที่จะบรรลุถึง (Robbins, 1990) โดยความสามารถในการ



บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่บ่งชี้ถึงความอยู่รอดขององค์กร (Kimberly, 1979) ดังนั้น เป้าหมายพื้นฐานในการศึกษาทฤษฎีองค์กร จึงมุ่งเป้าหมายไปที่ความต้องการที่จะปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรเป็นสำคัญ (Cameron, 1981) รวมถึงความต้องการที่จะค้นหาสาเหตุของการเกิดประสิทธิผลขององค์กร (Kalliath, Buledorn & Gillespie, 1999) โดย Quinn and Rohrbaugh (1983) ได้ศึกษาประสิทธิผลองค์กรด้วยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์กร (Kalliath et al., 1999) จนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่ เรียกว่า ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (the competing values framework) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาที่มีเป้าหมายในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์กรด้วยตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการวิจัย

บรรยากาศองค์กร (organizational climate) มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์กร เนื่องจากว่าบรรยากาศองค์กรเป็นตัวกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำให้สมาชิกภายในองค์กรรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงานนี้ส่งผลต่อเนื่องไปยังแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน (Mathew & Selvi, 2007) ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถอนุมานได้ว่า บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และความรู้สึกรักของผู้นำและสมาชิกภายในองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยแนวคิดในการศึกษาบรรยากาศองค์กรนั้นมีหลายแนวคิด แต่ในการศึกษาครั้งนี้สนใจแนวคิดบรรยากาศองค์กรของ Stringer (2002) เนื่องจาก Stringer ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์กรอย่างต่อเนื่อง (e.g. Litwin & Stringer, 1968)

ในขณะเดียวกัน การศึกษาภาวะผู้นำ (leadership) ในฐานะตัวแปรทำนายก็มีความสำคัญ เพราะภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล โดยอิทธิพลนั้นจะส่งผลกระทบต่อให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robbins, 2005) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่มิวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิมก็ยิ่งมีความสำคัญ (Robbins, 2005) ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องการบุคคลที่มีภาวะผู้นำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยม

ในปัจจุบัน ก็คือ แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (Northouse, 2015) อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำนั้นมีหลายแนวทาง แนวทางหนึ่งที่น่าสนใจ ก็คือ แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational approach) ซึ่งเป็นการศึกษาภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์หรือบริบท โดยมีฐานคิดว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันจะมีความต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน (Northouse, 2015) โดยนัยของฐานคิดนี้ แสดงว่า ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงมิติของบรรยากาศองค์กร และรูปแบบของภาวะผู้นำไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพองค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงของมิติบรรยากาศองค์กร ด้วยตรรกะนี้ จึงก่อให้เกิดคำถามในการศึกษาครั้งนี้ว่า แต่ละมิติของบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Stringer (2002) จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

นอกจากนี้ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการค้นคว้าเบื้องต้นใน emerald insight โดยกำหนดคำสำคัญ (content-type : article) AND (abstract : “climate” AND (abstract : “leadership”) and (abstract : “moderating”) กำหนด Date range : 2011-2021 (ประมาณ 10 ปี) ปรากฏว่าได้ผลลัพธ์ 39 บทความ แต่เมื่อตรวจสอบหัวข้อเบื้องต้น พบเพียง 12 บทความที่ใกล้เคียงกับหัวข้อที่กำลังศึกษา นอกจากนี้ยังได้ทำการค้นหาคำว่าที่เกี่ยวข้องใน THAIJO เลือกประเภทบทความ เลือกตัวคัดกรอง คือ บทความย่อ โดยกำหนดคำค้น ดังนี้ (climate) “and” (leadership) “and” (moderating) ได้ผลลัพธ์ 5 บทความ เมื่อตรวจสอบหัวข้อเบื้องต้น พบเพียง 1 บทความ ที่ใกล้เคียงกับหัวข้อที่กำลังศึกษา และเมื่อตรวจสอบบทความที่ใกล้เคียงกับหัวข้อที่กำลังศึกษาทั้ง 13 บทความอย่างละเอียด พบว่าไม่มีบทความใดที่ศึกษาประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมในฐานะตัวแปรตาม และไม่มีบทความใดที่ศึกษาบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Stringer (2002) ในฐานะตัวแปรกำกับ โดยกระบวนการค้นหาคำค้นทางออนไลน์นี้ ได้สิ้นสุดเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2564



ดังนั้น การศึกษาอิทธิพลกำกับในแต่ละมิติของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมในครั้งนี้จะช่วยเพิ่มความรู้และความเข้าใจเรื่องระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมในแต่ละมิติของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002)

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับของแต่ละมิติของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดประสิทธิผลองค์การ

เป้าหมายที่เป็นพื้นฐานในการวิจัยเพื่อหาความรู้เกี่ยวกับองค์การ ก็คือ ต้องการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ และต้องการที่จะค้นหาสาเหตุของการเกิดประสิทธิผลองค์การ แต่กลับปรากฏว่าแนวคิดนี้ยังขาดความเห็นพ้องต้องกันอย่างมีนัยสำคัญท่ามกลางนักวิชาการ ทั้งในประเด็นด้านค่านิยม คำจำกัดความ และเกณฑ์ที่ใช้กำหนด หรือสามารถกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การก่อตัวของแนวคิดเรื่องประสิทธิผลองค์การยังไม่มีภาวะสากล ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะประเมินประสิทธิผลองค์การในเชิงประจักษ์ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ เอกรัตน์ ดวงปัญญา ชาญณรงค์ เศรษฐาภรณ์ และ อนงนาฏ ภูมิภักดี, 2555) อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดแบบบูรณาการ ได้มีการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์การอย่างเป็นรูปธรรม จนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็งที่เรียกว่า ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553) โดยตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบอีก 4 ตัวแบบด้วยกัน คือ ตัวแบบกระบวนการภายใน (internal process model) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (human relations model) ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล

(rational goal model) และตัวแบบระบบเปิด (open systems model) โดยตัวแบบกระบวนการภายในจะมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ การจัดการระบบข้อมูล ข่าวสาร การสื่อสาร ความมีเสถียรภาพ และการควบคุม ในขณะที่ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ความสามัคคี ขวัญกำลังใจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถัดมา คือ ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผลจะมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ความสามารถในการผลิต และประสิทธิภาพ และสุดท้าย คือ ตัวแบบระบบเปิดจะมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ความยืดหยุ่น ความเตรียมพร้อม การเติบโต และการได้มาซึ่งทรัพยากร (Kalliath et al., 1999); (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

แนวคิดบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (organizational climate) คือ การรับรู้ร่วมกันหรือปทัสฐานสำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์การ (Mathew & Selvi, 2007) ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ทศนคติ และความรู้สึกร่วมกันภายในองค์การ บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์การ เนื่องจากว่า บรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน แนวทางการศึกษาบรรยากาศองค์การนั้นมีหลายแนวคิด ยกตัวอย่างเช่น แนวคิดของ Litwin and Stringer (1968), Koys and DeCotiis (1991), Ekvall (1996) แต่ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของ Stringer (2002) ได้จัดมิติบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ คือ 1) มิติด้านโครงสร้าง (structure) เป็นมิติการรับรู้ด้านโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกภายในองค์การ 2) มิติด้านมาตรฐาน (standards) เป็นมิติการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การด้านความชัดเจนของวิธีการประเมินผลงานและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการทำงาน 3) มิติด้านความรับผิดชอบ (responsibility) เป็นมิติการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การด้านความรู้สึกว่าได้เป็นเจ้าของงาน มีอิสระในการตัดสินใจและวางแผนงาน กล้าคิด กล้าสร้างสรรค์ กล้าทำงานในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน 4) มิติด้านการยอมรับ (recognition) เป็นมิติการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การด้านการให้การยอมรับในความสำเร็จ การยกย่อง และรวมถึงระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่สามารถตรวจสอบได้และยุติธรรม 5) มิติด้านการสนับสนุน (support) เป็นมิติ



การรับรู้ของสมาชิกภายในองค์กรด้านระดับของการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายใน
ทีมงาน ระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
และ 6) มิติด้านความผูกพัน (commitment) เป็นมิติการรับรู้ด้านความภาคภูมิใจ
ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และการรับผิดชอบต่อ
เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในทัศนะของ Bass (1985) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเปรียบเสมือน
เป็นตัวแทนเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และแรง
จูงใจของผู้ตาม จากภาวะที่ต่ำกว่าสู่ภาวะที่สูงกว่าผ่านการกระตุ้น ซึ่งผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงจะเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเสนอวิสัย
ทัศน์ การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงอารมณ์กับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามตระหนักและ
เชื่อในเป้าหมายที่สูงกว่าที่เคยคาดหวังไว้ และเป็นเป้าหมายที่สูงกว่าผลประโยชน์
ส่วนตน (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ, 2555) Bass and Avolio (1997) ได้
เสนอว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ
คือ 1) ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติด้านคุณลักษณะ (idealized influence :
attributed) หมายถึง ระดับความปรารถนาและความเต็มใจของผู้ตาม ในการ
ยอมรับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผู้นำได้นำเสนอ 2) ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติด้าน
พฤติกรรม (idealized influence : behaviors) หมายถึง ระดับการรับรู้ของ
ผู้ตามในการกำหนดตัวตนของผู้นำจากพฤติกรรมและอยากกระทำตาม โดยผู้นำ
จะได้รับความเชื่อถือและความเคารพอย่างสูงทำให้มีอำนาจเหนือผู้อื่น และจะ
กำหนดพันธกิจที่ทำหายแต่สามารถบรรลุถึงได้ให้กับผู้ตาม 3) ด้านการจูงใจเพื่อ
สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ระดับที่ผู้นำทำการ
เพิ่มระดับความกระตือรือร้นและการเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตาม และทำให้
เกิดความจงรักภักดี ด้วยการใช้สัญลักษณ์ การอุปมาอุปมัย การกระตุ้นอารมณ์
เพื่อเพิ่มความตระหนักในความสำเร็จของเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน 4) ด้าน
การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ระดับที่ผู้นำได้ชี้แนะ
ผู้ตามให้เห็นถึงที่มาของปัญหาและกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา
ดังนั้นผู้ตามจึงถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดของตนเองและหาหนทางที่สร้างสรรค์ใน

การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และ 5) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง ระดับที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงจะทำหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษา มากกว่าทำหน้าที่ในการสั่งการ และมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ตามนำไปปฏิบัติ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ, 2555) เพื่อเป็นการส่งเสริมผู้ตามให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้และผู้นำจะปฏิบัติตนกับผู้ตามแต่ละคนด้วยความเคารพ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กร

เนื่องจากงานที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมที่ตรงกับกรอบแนวคิดในการศึกษาคั้งนี้มีน้อย ด้วยเหตุนี้ จึงใช้วิธีเทียบเคียงแนวคิดที่สัมพันธ์กับแนวคิดตามกรอบแนวคิด โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบใดๆ เทียบเคียงกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และใช้แนวคิดที่อยู่ในหมวดหมู่ของแนวคิดประสิทธิผลองค์กรเทียบเคียงแนวคิดประสิทธิผลองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กรในยุคปัจจุบัน ผลการศึกษาของ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ถัดมา ผลการศึกษาของ Khalili (2016) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และผลการศึกษาของ Sanda and Arthur (2017) ที่พบว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) จะส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ถัดมาคือ ผลการศึกษาของ Addai, Avor, Ofori and Tweneboah (2019) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับทัศนคติการทำงานให้บรรลุผล (productive work attitudes) และผลการศึกษาของ Afsar and Umrani (2020) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (innovative



work behavior) นอกจากนี้ Dartey-Baah and Agbozo (2021) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันในงาน (work engagement)

จากข้อค้นพบของงานวิจัยข้างต้น จึงสามารถอนุมานได้ว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลองค์กร ด้วยเหตุนี้ในการศึกษาครั้งนี้ จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

Hypothesis 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

อิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากงานที่ศึกษาอิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กรที่ตรงกับกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ค่อนข้างหายาก โดยเฉพาะงานที่ศึกษาบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) ในฐานะตัวแปรกำกับ ด้วยเหตุนี้ จึงใช้วิธีเทียบเคียงแนวคิดที่สัมพันธ์กับแนวคิดตามกรอบแนวคิด โดยการเทียบเคียงแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อข้างต้น และใช้แนวคิดบรรยากาศองค์การแบบใดๆ เทียบเคียงกับแนวคิดบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002)

จากการศึกษาของ Khalili (2016) พบว่า อิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (supportive climate for innovation) ของพนักงานส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (employees' innovation) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Afsar and Umrani (2020) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การด้านการสร้างนวัตกรรมมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (innovative work behavior) ในขณะที่ Sanda and Arthur (2017) พบว่า อิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์การด้านการสร้างนวัตกรรม (innovative climate) ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional

leadership) และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน นอกจากนี้ Addai, Avor, Ofori and Tweneboah (2019) ยังพบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) และความผูกพันของพนักงาน (employee commitment) และต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behaviours)

จากข้อค้นพบของงานวิจัยข้างต้น จึงสามารถอนุมานได้ว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยเหตุนี้ในการศึกษาครั้งนี้ จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

Hypothesis 2 : บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม และจากสมมติฐานที่ 2 สามารถขยายรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

Hypothesis 2.1 : มิติด้านโครงสร้างของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

Hypothesis 2.2 : มิติด้านมาตรฐานของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

Hypothesis 2.3 : มิติด้านความรับผิดชอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

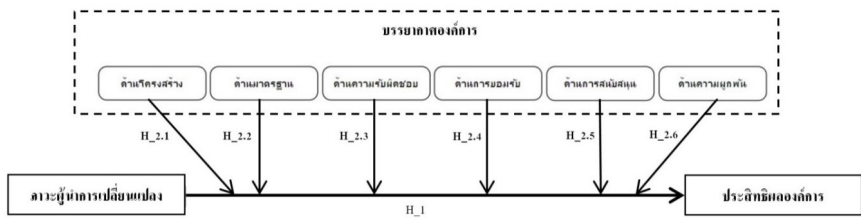
Hypothesis 2.4 : มิติด้านการยอมรับของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม



Hypothesis 2.5 : มิติด้านการสนับสนุนของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

Hypothesis 2.6 : มิติด้านความผูกพันของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

จากการทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานข้างต้น ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ การศึกษาอิทธิพลกำกับของแต่ละมิติของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการวิจัยแบบเชิงความสัมพันธ์ (correlational research design) และการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional study) และโดยเหตุที่แนวคิดตามกรอบแนวคิดเป็นแนวคิดระดับกลุ่ม ดังนั้น หน่วยการวิเคราะห์จึงเป็นระดับกลุ่ม คือ หน่วยงานภายในสำนักงานเขต โดยใช้ค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลองค์การของแต่ละหน่วยงานภายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ หน่วยงานภายในสำนักงานเขต เนื่องจากกรุงเทพมหานครได้แบ่งพื้นที่การบริหารออกเป็นเขตการปกครอง 50 สำนักงานเขต โดยแต่ละสำนักงานเขต จะประกอบไปด้วยหน่วยงานภายใน 10 หน่วยงาน (ไม่รวมโรงเรียนสังกัด กทม.) ดังนั้น จึงมีประชากรในระดับหน่วยงานภายในสำนักงานเขตทั้งสิ้นจำนวน 500 หน่วยงาน และเมื่อคำนวณด้วยซอฟต์แวร์ G*power 3.1 โดยกำหนดให้ minimum $R^2 = 0.10$ ค่าขนาดค่า f^2 ได้เท่ากับ 0.11111111 กำหนดให้ค่า $\alpha = 0.05$ มีจำนวนของ predictors = 3 และกำหนด power = 0.80 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเท่ากับ 103 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นจำนวนขั้นต่ำที่ต้องการ ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (cluster sampling technique) ด้วยการกระจายแบบสอบถามไปยังทุกสำนักงานเขต สำนักงานเขตละ 5 หน่วยงาน หน่วยงานละ 5-15 คน (โดยส่วนใหญ่หน่วยงานละ 5 คน) ผลปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 895 ชุด คิดเป็นจำนวนหน่วยงานภายในสำนักงานเขต 232 หน่วยงาน จากจำนวนสำนักงานเขต 48 เขต ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอต่อการทดสอบสมมติฐาน โดยช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลคือช่วงเดือนสิงหาคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ 2) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 36 ข้อ 3) แนวคิดบรรยากาศองค์การ จำนวน 32 ข้อ และ 4) แนวคิดประสิทธิผลองค์การ จำนวน 25 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบ five-point Likert scales ผลปรากฏว่าค่า Cronbach's alpha ของมาตรวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ มีค่าระหว่าง 0.922-0.972 ค่า Cronbach's alpha ของมาตรวัดบรรยากาศองค์การทั้ง 6 มิติ มีค่าระหว่าง 0.834-0.966 ค่า Cronbach's alpha ของมาตรวัดประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ตัวแบบ มีค่าระหว่าง 0.907-0.989 และผลการทดสอบ multicollinearity และ common method bias พบว่า ผ่านการทดสอบ เนื่องจากค่า Average block VIF (AVIF) และค่า Average full collinearity VIF (AFVIF) มีค่าน้อยกว่า 5.0 (Kock, 2020)



การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แนวทางการวิเคราะห์แบบ Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) เพื่อหา latent variable score ของแต่ละแนวคิด ภายใต้ซอฟต์แวร์ WarpPLS 7.0 (Kock, 2020) แล้วนำ latent variable score ของแต่ละแนวคิด มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยด้วยเทคนิค multiple regression analysis ตามปกติ ด้วยซอฟต์แวร์ SPSS นอกจากนี้ยังได้ทำการคำนวณหาค่าขนาดอิทธิพลของ Cohen (Cohen's f^2 effect sizes) ด้วยซอฟต์แวร์ Excel การตีความค่าขนาดอิทธิพล โดยตามปกติขนาดอิทธิพลที่มีค่าเท่ากับ 0.02, 0.15 และ 0.35 จะหมายความว่า มีขนาดอิทธิพลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามลำดับ (Cohen, 1988) แต่ในกรณีขนาดอิทธิพลของอิทธิพลกำกับ (moderating effect) จะตีความค่าขนาดอิทธิพลที่มีค่าเท่ากับ 0.005, 0.010 และ 0.025 ว่ามีขนาดอิทธิพลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามลำดับ (Kenny, 2018)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้เสนอโครงการวิจัยผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น เอกสารรับรองเลขที่ WTU 2563-0022 นอกจากนี้ยังได้แจ้งให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบว่าข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาเป็นความลับ และจะถูกนำเสนอข้อมูลในภาพรวม บทความนี้เป็นส่วนขยายมาจากงานวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” (ภัครดา เกิดประทุม, 2563)

ผลการวิเคราะห์

จากตารางที่ 1 ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ผลของตัวแบบที่ 1 ถึง 6 ปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLD) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับ 0.01 ต่อประสิทธิภาพองค์การ (EFF) ($\beta_1 = 0.199, p < 0.05$; $\beta_2 = 0.255, p < 0.01$; $\beta_3 = 0.296, p < 0.01$; $\beta_4 = 0.401, p < 0.01$; $\beta_5 = 0.329, p < 0.01$; $\beta_6 = 0.291, p < 0.01$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพองค์การ (EFF) ได้ 49.40% ($R^2 1-6 = 0.494$) ดังนั้น จึงมีหลักฐานเพียงพอที่จะยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

ตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ขนาดอิทธิพล t value และ VIF N = 232

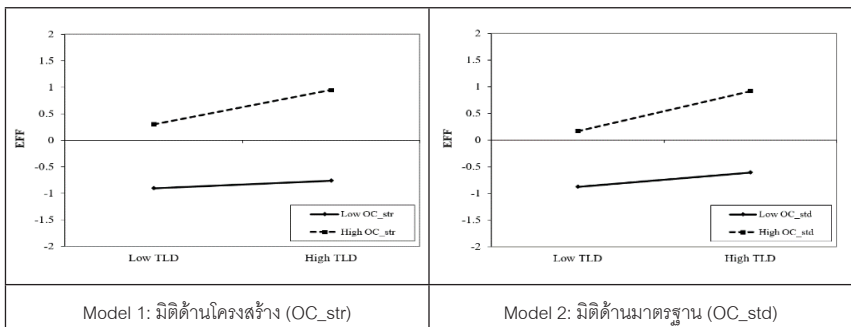
Relationship	Model 1: OC_sir		Model 2: OC_sld		Model 3: OC_jps		Model 4: OC_log		Model 5: OC_sprt		Model 6: OC_cmt	
	β (r)	VIF	β (r)	VIF	β (r)	VIF	β (r)	VIF	β (r)	VIF	β (r)	VIF
Block 1												
Independent variable												
TLD -> EFF	0.198* (0.036)	2.428	0.255** (0.043)	4.469	0.236** (0.174)	5.108	0.401** (0.111)	4.086	0.329** (0.117)	3.973	0.291** (0.186)	5.905
Block 2												
Moderator variable												
OC_sir -> EFF	0.728** (0.578)	10.284	0.642** (0.332)	7.571	0.626** (0.753)	11.402	0.543** (0.228)	5.800	0.648** (0.482)	7.970	0.680** (1.095)	13.377
OC_sld -> EFF												
OC_jps -> EFF												
OC_log -> EFF												
OC_sprt -> EFF												
OC_cmt -> EFF												
Block 3												
Moderating effect												
OC_sir*TLD -> EFF	0.208** (0.116)	3.177	0.200** (0.085)	2.816	0.110* (0.041)	2.034	0.308** (0.261)	3.184	0.305* (0.237)	2.150	0.137* (0.072)	2.410
OC_sld*TLD -> EFF												
OC_jps*TLD -> EFF												
OC_log*TLD -> EFF												
OC_sprt*TLD -> EFF												
OC_cmt*TLD -> EFF												
AVIF	2.876	3.203	3.203	3.204	1.537	3.204	3.204	1.610	2.411	1.610	2.411	1.112
AFVIF	3.611	3.961	3.961	2.446	3.961	2.869	3.961	2.869	3.961	2.869	3.961	2.869
R ² Block 1	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484	0.484
R ² Block 2	0.691	0.684	0.684	0.700	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672
R ² Block 3	0.723	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672	0.672
ΔR^2 Block 1 vs 2	0.197**	0.149*	0.206**	0.096**	0.206**	0.196**	0.196**	0.196**	0.196**	0.196**	0.196**	0.196**
ΔR^2 Block 2 vs 3	0.029**	0.029**	0.012**	0.087**	0.012**	0.087**	0.087**	0.087**	0.087**	0.087**	0.087**	0.087**

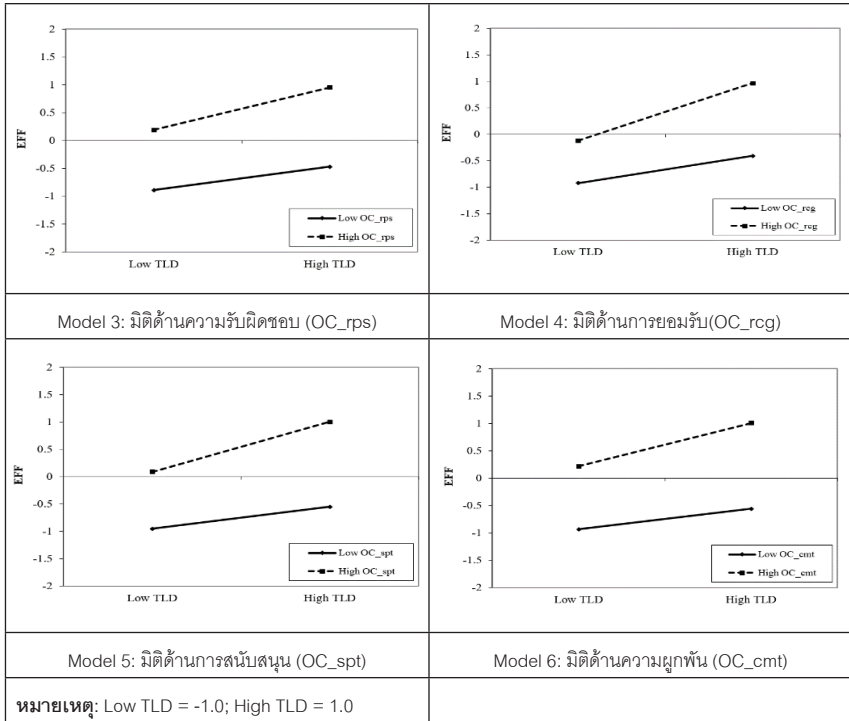
Note: Dependent variable (DV) = Organizational effectiveness (EFF); Block 1 = Independent variable; Block 2 = Independent variable + Moderator variable; Moderating effect; Block 3 = Independent variable + Moderator variable + Moderating effect; Numbers in parentheses represent Coefficient (beta size), r, p, 0.05, **, p < 0.01 (2-tailed, critical ≥ 1.96 and ≥ 2.58 , respectively); OC_sir = Difficult; OC_sld = Difficult; OC_jps = Difficult; OC_log = Difficult; OC_sprt = Difficult; OC_cmt = Difficult; AVIF = Average block VIF; AFVIF = Average full colinearity VIF.



จากตารางที่ 1 ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม โดยผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 ที่ว่า บรรยากาศองค์การมิติด้านโครงสร้างมีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ผลปรากฏว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์การมิติด้านโครงสร้างและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($OC_str * TLD$) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta_1 = 0.208, p < 0.01$) ต่อประสิทธิผลองค์การ (EFF) โดยมีขนาดอิทธิพลขนาดใหญ่ ($f^2_1 = 0.116$) (Kenny, 2018) และเมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแบบที่ 1 พบว่า ตัวแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การ (EFF) ได้ 72.30% ($R^2_1 = 0.723$) และพบว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างและตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($OC_str * TLD$) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของค่า R^2 เท่ากับ 3.20% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\Delta R^2_1 = 0.032, p < 0.01$) ดังนั้น จึงมีหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมิติด้านโครงสร้าง มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ในทำนองเดียวกัน ตัวแบบที่ 2 ถึง 6 พบว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์การในแต่ละมิติและตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับ 0.01 ($\beta_2 = 0.200, p < 0.01$; $\beta_3 = 0.110, p < 0.05$; $\beta_4 = 0.338, p < 0.01$; $\beta_5 = 0.305, p < 0.01$; $\beta_6 = 0.137, p < 0.05$) ต่อประสิทธิผลองค์การ (EFF) โดยมีขนาดอิทธิพลขนาดใหญ่ ($f^2_2 = 0.085$; $f^2_3 = 0.041$; $f^2_4 = 0.261$; $f^2_5 = 0.237$; $f^2_6 = 0.072$) (Kenny, 2018) และเมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแบบที่ 2 ถึง 6 พบว่า ตัวแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การ (EFF) อยู่ระหว่าง 66.70% - 76.40% ($R^2_2 = 0.672$; $R^2_3 = 0.712$; $R^2_4 = 0.667$; $R^2_5 = 0.701$; $R^2_6 = 0.764$) และพบว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์

ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรในแต่ละมิติและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของค่า R² อยู่ระหว่าง 1.20% - 8.70% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\Delta R^2 2 = 0.029, p < 0.01$; $\Delta R^2 3 = 0.012, p < 0.01$; $\Delta R^2 4 = 0.087, p < 0.01$; $\Delta R^2 5 = 0.071, p < 0.01$; $\Delta R^2 6 = 0.017, p < 0.01$) โดยตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรมิติด้านการยอมรับและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (OC_rcg * TLD) มีระดับอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร (EFF) มากที่สุด ลำดับถัดมา คือ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรมิติด้านการสนับสนุนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (OC_spt * TLD) ถัดมา คือ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรมิติด้านโครงสร้างและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (OC_str * TLD) ต่อมา คือ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรมิติด้านมาตรฐานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (OC_std * TLD) ถัดมา คือ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรมิติด้านความผูกพันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (OC_cmt * TLD) และ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรมิติด้านความรับผิดชอบและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (OC_rps * TLD) ดังนั้น จึงมีหลักฐานเพียงพอที่จะยอมรับสมมติฐานที่ 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 และ 2.6 ด้วยเหตุนี้ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า บรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Stringer มีอิทธิพลกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของคานิชม





รูปภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กร จำแนกตามกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำตามการรับรู้บรรยากาศองค์กรในแต่ละมิติ

และเมื่อพิจารณาจากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า กลุ่มที่มีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงกว่าจะส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กรมากกว่าในทุกมิติ สังเกตจากระดับความชันของเส้นกราฟ กล่าวคือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรเพิ่มมากขึ้น เมื่ออยู่ภายใต้การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีระดับสูงกว่า

สรุปผลการวิเคราะห์

เมื่อพิจารณาผลของตัวแบบที่ 1 ถึง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ด้วยเหตุนี้ จึงมีหลักฐานเพียงพอที่จะยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม นอกจากนี้ยัง พบว่าทุกมิติของบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Stringer (2002) กล่าวคือ มิติด้านโครงสร้าง มิติด้านมาตรฐาน มิติด้านความรับผิดชอบ มิติด้านการยอมรับ มิติด้านการสนับสนุน และมิติด้านความผูกพัน มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ดังนั้น จึงมีหลักฐานเพียงพอที่จะยอมรับสมมติฐานที่ 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 และ 2.6 ด้วยเหตุนี้ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า บรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Stringer มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

สรุป และอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถอภิปรายผลได้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และแรงจูงใจ ของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ทำนายแต่สามารถบรรลุถึงได้ และอยากติดตามผู้นำ นอกจากนี้ ผู้นำได้เปลี่ยนระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรให้สูงมากขึ้น ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นและการเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตามให้เพิ่มสูงมากขึ้น ด้วยการใช้สัญลักษณ์ การอุปมาอุปมัย การกระตุ้นอารมณ์ เพื่อเพิ่มความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนจูงใจผู้ตามให้เห็นถึงที่มาของปัญหาและกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นผู้ตามจึงถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดของตนเองและหาหนทางที่สร้างสรรค์ในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม นอกจากนี้ ผู้นำยังให้ความสนใจต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจึงทำหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษามากกว่าทำหน้าที่ในการ



สั่งการ และปฏิบัติตนกับผู้ตามแต่ละคนด้วยความเคารพ ด้วยเหตุดังกล่าวมานี้ ผู้นำจึงได้รับความเชื่อถือและความเคารพอย่างสูง ส่งผลให้องค์การมีค่านิยมด้านการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ความมีเสถียรภาพ และการควบคุมตามตัวแบบกระบวนการภายใน และส่งผลให้มีค่านิยมด้านความสามัคคี ขวัญกำลังใจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ รวมทั้งส่งผลให้มีค่านิยมด้านการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ความสามารถในการผลิต และประสิทธิภาพ ตามตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล ตลอดจนส่งผลให้มีค่านิยมด้านความยืดหยุ่น ความเตรียมพร้อม การเติบโต และการได้มาซึ่งทรัพยากร ตามตัวแบบระบบเปิด ซึ่งค่านิยมทั้ง 4 ตัวแบบนี้จะส่งผลให้ประสิทธิผลองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (H_1) จากเหตุและผลที่ค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554); Khalili (2016); Sanda and Arthur (2017); Addai, Avor, Ofori and Tweneboah (2019); Afsar and Umrani (2020) และ Dartey-Baah and Agbozo (2021)

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้างต้น ยังสามารถอภิปรายผลได้ว่า บรรยากาศองค์การจะเป็นบริบทที่ก่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน ได้แก่ 1) การรับรู้บรรยากาศองค์การมิติด้านโครงสร้าง ซึ่งเป็นการรับรู้ด้านบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกภายในองค์การ จะส่งผลต่อเนื่องไปยังทัศนคติ และความรู้สึกร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นปทัสฐานสำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์การ และภายใต้บริบทของบรรยากาศองค์การดังกล่าวจะส่งผลกำกับต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้น ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และแรงจูงใจ ของผู้ตามด้านบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบได้ง่ายขึ้นเนื่องจากผู้ตามก็มีปทัสฐานที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว ด้วยเหตุนี้ ภายใต้การรับรู้บรรยากาศองค์การในมิติด้านโครงสร้างที่สูงกว่า จะส่งผลกำกับให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมที่สูงกว่า (H_2.1) ในทำนองเดียวกัน 2) การรับรู้บรรยากาศองค์การมิติด้านมาตรฐาน ซึ่งเป็นมิติการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การด้านความชัดเจนของวิธีการประเมินผลงานและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการทำงาน 3) การรับรู้บรรยากาศองค์การมิติด้านความรับผิดชอบ

ซึ่งเป็นมิติการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การด้านความรู้สึกรู้ว่าได้เป็นเจ้าของงาน มีอิสระในการตัดสินใจและวางแผนงาน กล้าคิด กล้าสร้างสรรค์ กล้าทำงานในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน 4) การรับรู้บรรยากาศองค์การมิติด้านการยอมรับซึ่งเป็นมิติการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การด้านการให้การยอมรับในความสำเร็จ การยกย่อง และรวมถึงระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่สามารถตรวจสอบได้และยุติธรรม 5) การรับรู้บรรยากาศองค์การมิติด้านการสนับสนุนซึ่งเป็นมิติการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การด้านระดับของการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในทีมงาน ระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และ 6) การรับรู้บรรยากาศองค์การมิติด้านความผูกพันซึ่งเป็นมิติการรับรู้ด้านความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และการรับผิดชอบต่อเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การในมิติต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยทัศนคติ และความรู้สึกร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นปทัสฐานสำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์การ และภายใต้บริบทของบรรยากาศองค์การดังกล่าวจะส่งผลกำกับต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้น ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และแรงจูงใจ ของผู้ตามได้ง่ายขึ้น ทั้งในด้านความชัดเจนของวิธีการประเมินผลงานและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกรู้ว่าได้เป็นเจ้าของงาน มีอิสระในการตัดสินใจและวางแผนงาน กล้าคิด กล้าสร้างสรรค์ กล้าทำงานในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ด้านการให้การยอมรับในความสำเร็จ การยกย่อง และรวมถึงระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่สามารถตรวจสอบได้และยุติธรรม ด้านช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในทีมงาน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และรับผิดชอบต่อเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ เนื่องจากผู้ตามก็มีปทัสฐานที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว ด้วยเหตุนี้ ภายใต้การรับรู้บรรยากาศองค์การในมิติด้านมาตรฐาน มิติด้านความรับผิดชอบ มิติด้านการยอมรับ มิติด้านการสนับสนุน และ มิติด้านความผูกพันที่สูงกว่า จะส่งผลกำกับให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมที่สูงกว่า (H_2.2; H_2.3; H_2.4; H_2.5; H_2.6)



ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถอนุมานได้ว่า ภายใต้การรับรู้บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) ที่สูงกว่า จะส่งผลกำกับให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมที่สูงกว่า (H₂) จากเหตุและผลที่ค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Khalili (2016); Afsar and Umrani (2020); Sanda and Arthur (2017) และ Addai, Avor, Ofori and Tweneboah (2019)

ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ บริษัทที่ศึกษาจำกัดเพียงบริษัทเดียว คือ บริษัทของหน่วยงานภายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จึงไม่เป็นการสมควรจะกล่าวอ้างได้ว่าตัวแบบที่นำเสนอในบทความนี้จะปรากฏผลแบบเดียวกันกับทุกกลุ่มที่มีลักษณะประชากรหรือบริษัทที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ : บุคคลที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริม สนับสนุน และให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่มีลักษณะของการรับรู้ร่วมกันจนเกิดทัศนคติและความรู้สึกร่วมกันจนกลายเป็นปทัสฐานสำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์การ โดยเฉพาะด้านการให้การยอมรับในความสำเร็จ การยกย่อง และรวมถึงระบบการให้รางวัล และผลตอบแทนที่สามารถตรวจสอบได้และยุติธรรม ด้านระดับของการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในทีมงาน การเสริมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านความชัดเจนในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนความชัดเจนของวิธีการประเมินผลงานและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการทำงาน

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต : ควรมีการศึกษาซ้ำในกลุ่มประชากรเดิม ในช่วงระยะเวลาประมาณ 3-5 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นการศึกษาแบบ longitudinal design โดยเป็นทดสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของตัวแบบผ่านกาลเวลาและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และควรมีการทดสอบในกลุ่มตัวอย่างระดับองค์การที่อยู่ในบริษัทที่แตกต่าง เช่น องค์การภาครัฐ

รัฐวิสาหกิจ องค์การภาคเอกชน หรือองค์การภาคสังคม เพื่อทำการทดสอบความเที่ยงตรงไขว้กลุ่มหรือข้ามกลุ่ม (cross validity)

เอกสารอ้างอิง

- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553). ประสิทธิภาพขององค์การ : ปฏิบัติแห่งมโนทัศน์. *วารสารร่วมพฤษ์*, 28(3), 133-182.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร : ตัวแบบสมการโครงสร้าง. ปริญญาดุุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ เอกรัตน์ ดวงปัญญา ชาญณรงค์ เสวตาภรณ์ และ อนงนาฏ ภูมิภักดี. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล : การวิเคราะห์เส้นทาง. *วารสารร่วมพฤษ์*, 30(1), 90-116.
- ภัครดา เกิดประทุม (2563). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, ปทุมธานี.*
- Addai, P., Avor, J., Ofori, I.N. & Tweneboah, D.N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana : Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, 42(9), 1049-1061.
- Afsar, B. & Umrani, W.A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior : The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.



- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development : Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA : Mind Garden.
- Cameron, K. S. (1981). *The enigma of organizational effectiveness*. In D. Baugher (Ed). San Francisco : Jossey-Bass.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Dartey-Baah, K. & Agbozo, R.K. (2021). Does organisational politics affect leaders' ability to engage Ghanaian Bankers?. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 217-236.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Kalliath, T. J.; Buledorn, A. C. & Gillespie, D. A. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.
- Kenny, D.A. (2018). *Moderation*. (November 16, 2020) Retrieved from <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations : Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kock, N. (2020). *WarpPLS 7.0 User Manual*. Laredo, TX : ScriptWarp Systems.
- Koys, D.J. & DeCotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285.

- Litwin, G.H. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston : Harvard University Press.
- Mathew, J., & Selvi, U. (2007). Importance of organisational climate in contemporary management. *Ushus Journal of Business Management*, 6(2), 61-74.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership : Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory : Structure, design, and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, N.J : Pearson.
- Sanda, A. & Arthur, N.A.D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity : The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274-295.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

