

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลองค์กร ในระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ตอนที่ 2 การบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ
- ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.1 ความเป็นมา

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จัดว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ยอมรับกันในยุคปัจจุบันว่าเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะคำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกระดับ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีที่มา จากแนวคิดทางการบริหารงานเชิงมนุษยสัมพันธ์และการบริหารเชิงพฤติกรรม บุคคลสำคัญผู้เริ่มต้นแนวคิดคือ Mary Parker Follet (Hay and Miskel, 1987) ซึ่งเน้นความสำคัญของกลุ่มมากกว่าตัวบุคคลและมีความเชื่อว่าการทำงานกลุ่มจะก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าส่วนบุคคล และยังเชื่ออีกว่าการมีส่วนร่วม (Participation) การร่วมมือ (Cooperation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การประสานงาน (Coordination) และการแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Authority) (Hodge and Anthony, 1988) จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

การมีส่วนร่วม ผู้บริหารบางคนมองว่า การมีส่วนร่วมคือการปล่อยให้ทำได้ตามอำเภอใจ ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าเป็นการบริหารที่แสดงความอ่อนแอ และผู้บริหารบางคนไม่เข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ การมีส่วนร่วมกับหน้าที่การบริหาร แท้จริงแล้วการมีส่วนร่วม โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1980) ได้สรุปการมีส่วนร่วมเป็น 4 ส่วน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วยการริเริ่มการตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจและปฏิบัติการตัดสินใจ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนทรัพยากร การบริหารและการประสานความช่วยเหลือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ประกอบด้วย ผลประโยชน์ด้านวัตถุ สังคมและบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หรือติดตามผล

ฟีวเลอร์ และ เฮาว์ (Filley and House, 1976) ได้ให้คำจำกัดความของลักษณะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นลักษณะของการสนับสนุนความคิดที่เป็นอิสระ การวิเคราะห์ปัญหา การเลือกเป้าหมาย การวางแผนและการจัดตารางการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดในประเด็นที่สะท้อนมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนรับทราบและพิจารณาถึงการเคลื่อนไหวของข่าวสารข้อมูล (Information Flow) ภายในองค์การ เพื่อให้มีการสื่อสารที่เพียงพอ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้เป็นหัวข้อในการทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารมากกว่า 38 ปี (Mc. Gregor, 1960; Vrom, 1964; Likert, 1967; Locke, 1968; House & Mitchell, 1974; Schuler, 1980; Latham, 1983) หัวข้อเรื่องที่ศึกษาส่วนใหญ่จะศึกษาผลของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในองค์การต่าง ๆ และปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่น ปัจจัยของการจูงใจของคนทำงานในองค์การที่บริหารแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยเรื่องความสามารถในการตัดสินใจ บุคลิกภาพและการกำหนดเป้าหมายขององค์การ เป็นต้น

การศึกษาคนงานในโรงงาน ฮาร์ธอนน์ (Hawthorne) ของบริษัท Wester Electric (Mayo, 1945) ที่ดำเนินการศึกษาในช่วง ค.ศ. 1920-1930 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยทางกายภาพ เช่น แสง เสียง การจัดสถานที่ ว่ามีผลต่อความสามารถในการผลิตของคนงานอย่างไร แต่ผลกลับปรากฏว่า ความสามารถในการผลิตของคนขึ้นกับขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยมและการได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าปัจจัยทางกายภาพ และจากการวิจัยเชิงทดลองในครั้งนี้ชี้ให้เห็นอีกว่าความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะมีผลต่อขวัญกำลังใจและผลผลิต

การศึกษาต่อมาของเบเวลาส (Bavelas) กับกลุ่มคนงานหญิงในโรงงานเย็บผ้า เขาได้ใช้การมีส่วนร่วมกับกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายการผลิตทั้งรูปแบบและจำนวน หลังจากนั้นหลายเดือนผลปรากฏว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 17.5% ต่อมาสมิท (Smith, 1955) ได้ทำการทดลองซ้ำเช่นเดียวกับเบเวลาสก็ได้ผลเช่นเดียวกัน

สำหรับการศึกษาของโคลส์ และ เฟรนช์ (Coch and French, 1948) ได้ทำการทดลองกับกลุ่มคนงาน 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มไม่มีส่วนร่วม กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเล่าถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และผู้บริหารเพียงแค่ออกคำถามที่เขาสงสัยเท่านั้น

กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ตัวแทนคนงานมีส่วนร่วม กลุ่มนี้ตัวแทนของคนงานทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อเลือกวิธีการทำงานและกำหนดคำตอบแทน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มคนงานทุกคนทำงานร่วมกับผู้บริหาร กลุ่มนี้คนงานทุกคนจะอภิปรายร่วมกันกับผู้บริหารในการเปลี่ยนวิธีการทำงานและผลตอบแทน

ผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับที่ผ่านมา คือ กลุ่มที่ 3 ที่คนงานทุกคนทำงานร่วมกับผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมากที่สุด ประสิทธิภาพการทำงานรองลงมาคือ กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 1 จะมีประสิทธิภาพในการทำงานลดลงจากเดิม 20% และมีการร้องทุกข์ร้องเรียนมากมาย ตลอดจนผลผลิตที่เกิดขึ้นจำกัด

การศึกษาของซีซอร์ และ บราวเวอร์ (Seashore and Bowers, 1963) พบว่าการมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นและลดความสูญเสีย รวมทั้งการขาดงานลดลง ยิ่งกว่านั้นเมื่อติดตามผลการศึกษาต่อไปอีก 7 ปี กลุ่มเดียวกันนี้มีผลการศึกษาคงเดิม

การศึกษาของรอเยอร์ และ เฮคแมน (Lawler and Hackman, 1969) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การขาดงานน้อยกว่าวิธีการบริหารแบบเผด็จการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้อธิบายว่า กลุ่มคนงานได้มีส่วนร่วมในแผนงาน มีความรู้และความผูกพันต่อแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีความไว้วางใจในความตั้งใจของฝ่ายบริหารที่มีต่อแผนงานและแอนโทนี (Anthony, 1978) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาคนงานในบริษัทผลิตอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในด้านเวลาได้อย่างมาก โดยเครื่องจักรชิ้นหนึ่งเคยใช้เวลาผลิต 138 ชั่วโมง และลดลงมาเป็น 41 ชั่วโมงเท่านั้น หลังเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบมีส่วนร่วม

สำหรับการศึกษาพนักงานซักรีดของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง โดยบราก และ แลนดรู (Bragg and Andrews, 1973) ซึ่งทดลองแบ่งกลุ่มคนงานออกเป็น 3 กลุ่ม ให้ 2 กลุ่มแรก ทำงานแบบไม่มีส่วนร่วม และกลุ่มที่สามทำงานแบบมีส่วนร่วม เมื่อสิ้นสุดการทดลองตลอด 14 เดือน ในกลุ่มที่ทำงานแบบมีส่วนร่วม การขาดงานจะลดลง 50% และประสิทธิภาพงานดีขึ้น ส่วนสองกลุ่มแรกที่ไม่ใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และคนงานจะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นจาก 62% เป็น 90%

จากผลการวิจัยข้างต้น ทำให้เราว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อองค์การในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพ และได้มีนักพฤติกรรมศาสตร์ (Anthony, 1978) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้คนประสบความสำเร็จในชีวิตและได้รับการ

ยกย่องจากสังคมด้วย รวมทั้งเป็นปัจจัยจูงใจให้คนรับผิดชอบมากขึ้น โอกาสความก้าวหน้าในงาน จึงสูงขึ้นตามมา การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้คนมีส่วนร่วมในองค์การ และสามารถจัดความ ซัดแย้งส่วนบุคคลกับองค์การได้ เนื่องจากการกระจายอำนาจทางการบริหารซึ่งเป็นองค์ประกอบ สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในสภาวะที่องค์การอยู่ใน ช่วงของการเปลี่ยนแปลง

1.2 ประโยชน์และข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น มีได้หลายประการ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

1. ได้รับทราบข้อเท็จจริงของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติ จากผู้ปฏิบัติ จริงที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ ทำให้ได้รับทราบรายละเอียดของปัญหาได้เร็วและถูกต้อง โอกาสที่จะ แก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จะตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น

2. ได้รับข้อคิดเห็นใหม่ๆ เพราะผู้บริหารอาจถูกแวดล้อมด้วยงานประจำที่จำเจ ทำให้การนึกคิดต่าง ๆ พลอยถูกจำกัดโดยปริยาย ดังนั้นเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน ขบวนการต่างๆ ย่อมช่วยให้สามารถได้รับความเห็นใหม่ๆ เข้ามา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแนวทาง การดำเนินงานใหม่ ๆ ขึ้นมาอีกหลาย ๆ ได้

3. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะผู้ที่ทำงานย่อมหวังที่จะให้ตน เองเป็นที่ยอมรับ พร้อมกับอยากให้มีโอกาสก้าวหน้าหรือเติบโต รวมทั้งการแสดงออกต่าง ๆ ใน ฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกิจการ ดังนั้นเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ร่วมกัน ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดี

4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น เพราะลำพังหากผู้บริหารไม่ได้มีนโยบายที่จะให้ผู้ ร่วมงานมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ แล้ว สภาพและทิศทางการติดต่อมักจะมีเพียงทิศทางเดียว คือ จากบนลงล่างเกือบทั้งหมด การถือเป็นนโยบายปฏิบัติให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงเท่ากับ เป็นวิธีการเชื่อเชิญให้เกิดการสื่อสารติดต่อจากล่างขึ้นบนได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกัน ส่งผลให้ เกิดความร่วมมือกัน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีขึ้นด้วยความสบายใจ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะสร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์การ ได้มากน้อยเพียง ใดขึ้นอยู่กับความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ว่า

1. มนุษย์ทุกคนอยากที่จะเป็นคนดี และมุ่งที่จะทำความดีหากได้มีการชักจูงที่ ถูกต้อง

2. มนุษย์ทุกคนต้องมีความคิดริเริ่มที่ดี ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ หากให้โอกาส และการปิดกั้นมิให้แสดงออกกลับจะสร้างปัญหาทำให้เกิดความอึดอัดใจ

3. ผู้ปฏิบัติงาน หากมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ก็จะได้เติบโตและมีแรงจูงใจ ที่พร้อมจะรับผิดชอบตนเองในงานที่ตนต้องปฏิบัติมากขึ้นเรื่อย ๆ

นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังส่งผลต่อบรรยากาศทางการบริหารของโรงเรียน (Hoy and Miskel, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพขององค์การที่พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลดีต่อการทำงาน (Ransom, 1990) เมื่อมีการปรึกษาหารือกันจะทำให้เกิดแนวความคิดและได้ข้อยุติที่ดีกว่า เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลมีการทำงานเป็นหมู่คณะ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การ สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนลดปัญหาต่างๆที่เกิดจากพฤติกรรมในการทำงาน (Paul, 1985; Putti, 1987; Mondy and Noe, 1990; Gordon and others, 1990) นอกจากนี้การมีส่วนร่วมเป็นรากฐานของประชาธิปไตย (Verba and Nie, 1972; Haimann and Scott, 1974; Zimmerman, 1986) เป็นรูปแบบปฏิบัติที่ผู้นำต้องการเห็นผลในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงาน (Putti, 1987; Davis and Newstrom, 1989; Luthans, 1992) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิลเบิร์ก (Gilberg, 1988) ที่ได้วิจัยทัศนะของผู้บริหารต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่าผู้บริหารเห็นชอบกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นผลให้เพิ่มผลผลิตและเพิ่มคุณภาพในการทำงาน กิลเบิร์กยังให้ข้อเสนอแนะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางในทุกส่วนองค์การ ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในทำนองเดียวกัน ไวท์ (Whyte, 1991) ยังยืนยันว่าการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ และอาจจะเกิดขึ้นได้ในองค์การที่ไม่เป็นประชาธิปไตย การบริหารแบบมีส่วนร่วมมักจะได้รับคำแนะนำให้นำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคลในระดับที่ต่ำลงไป และมีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (Mescon, Albert and Khedouri, 1988) นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังทำให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้คือ เป็นการพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ ทำให้เกิดการยอมรับในการตัดสินใจ พัฒนาทักษะของการตัดสินใจ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักการตัดสินใจ ทำให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพมากขึ้น ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น (Yuki, 1989) นอกจากนี้ยังมีคุณค่าที่สำคัญๆอีกหลายประการ เป็นต้นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยในการพัฒนาการกระจายความเสมอภาค (Pongquan, 1992) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ลดการสับเปลี่ยนตำแหน่ง ลดการขาดงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นการทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การ (Gordon and others, 1990; Mondy, Sharplin and Premeaux, 1991) การมีส่วนร่วมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจสูง ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกจะถูกใช้ในการทำงานและการตัดสินใจ สมาชิกของกลุ่มจะมีความตั้งใจในการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้โดยผ่านการมีส่วนร่วม ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการกระตุ้นทางด้านความคิดให้เกิดความพยายาม ความร่วมมือกัน สมาชิกที่มีส่วนร่วมจะตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาโดยให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนอกจากจะมีคุณค่าแล้ว ในขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัด การทราบข้อจำกัด จะทำให้สามารถพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อ

จำกัดเหล่านั้นได้แก่ ความแตกต่างของบุคลิกภาพและทัศนคติของแต่ละคน จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดการและขีดความสามารถของบุคคลในการให้ความร่วมมือก็เป็นข้อจำกัดอีกประการหนึ่ง การมีส่วนร่วมถ้าไม่สมัครใจบังคับให้ร่วมก็มีส่วนทำให้การมีส่วนร่วมไม่ค่อยได้ผลเช่นเดียวกัน (Putti, 1987; Gordon and others, 1990) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของเดวิสและนิวสตรอม (David and Newstrom, 1989) ในประเด็นที่ว่า ผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคลากรมีความรู้หลากหลายด้วยแล้ว จะยิ่งทำให้การมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Murphy, 1989) นอกจากนี้นโยบายของรัฐตลอดจนกฎหมายต่าง ๆ โครงสร้างขององค์การและการบริหารก็อาจเป็นอุปสรรคได้ (Oakley, 1991; Mondy, Sharplin and Prwmeaux, 1991) การจัดโครงสร้างแบบกระจายอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม การขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพสำหรับการมีส่วนร่วม เป็นข้อจำกัดที่สำคัญ วัฒนธรรมในการมีส่วนร่วมจะสนับสนุนการตัดสินใจในระดับล่างและช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานจะต้องมีลักษณะนิสัยชอบการประนีประนอมจึงจะทำให้การมีส่วนร่วมได้ผล (Tri and others, 1988) เงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เวลา (Davis and Newstrom, 1989; Gordon and others, 1990; Mondy and Noe, 1990) ซึ่งจะต้องมีเวลามากพอสมควร ในทางปฏิบัติแล้วบางเรื่องต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว บางเรื่องสามารถนำมาพิจารณาร่วมกันก่อนได้ ทั้งนี้ควรจะต้องคำนึงและปรับให้เข้ากับสถานการณ์ว่าหน่วยงานลักษณะใดควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และเมื่อไรจึงควรมีส่วนร่วม

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ความพร้อมของหน่วยงานก็เป็นอุปสรรคได้เช่นกัน หากอยู่ในสภาพที่ต้องการคำสั่งโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาหรือต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด หรือต้องการคงไว้ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจ วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะไม่ค่อยเหมาะสม (Cohen and others, 1980) มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะไม่บังเกิดผลดีในสถานการณ์ที่ผู้บริหารเชื่อว่าตนเองรู้ดีในสิ่งที่กระทำและตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจในองค์กรแต่เพียงผู้เดียว (Northcraft and Neale, 1990)

อย่างไรก็ตามสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จซึ่งเกิดจากความร่วมมือจะพิจารณาได้จากผลที่ได้รับจากการกระทำ อาจวัดได้ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ (Oakley, 1991) การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะให้ผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการปฏิบัติ แม้จะเสียเวลาบ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป ผลลัพธ์ที่ได้จะสูงกว่า มีคุณภาพที่ดีกว่า ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่มากมาย แต่ที่สำคัญมี 2 ประการคือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับคนทำงาน ส่วนประโยชน์อื่นๆได้แก่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของคนทำงาน และความผูกพันของคนทำงาน

กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับร้นมากขึ้น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงขึ้น พนักงานไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชาง่ายขึ้น และมีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนดีขึ้น รวมทั้งการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นด้วยประโยชน์เหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กร แต่กระนั้นก็ตาม การจะประสบความสำเร็จในการใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องคำนึงถึงตัวแปรอีกมากมาย เช่น ความเข้าใจอย่างแท้จริง ต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ทักษะของผู้บริหาร บุคลิกภาพของผู้บริหาร แรงจูงใจของผู้บริหาร บรรยากาศของการบริหาร ตลอดจนรูปแบบของการเป็นผู้นำของผู้บริหาร จะเห็นว่าเราให้ความสำคัญในรายละเอียดของตัวผู้บริหาร ตัวองค์กร และส่วนตัวคนทำงานจะได้รับอิทธิพลสูงจากตัวผู้บริหารและองค์กรนั่นเอง

1.3 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แอนโทนี (Anthony, 1978) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ว่าเป็นกระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดพื้นฐานในการแบ่งอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการบริหารแบบนี้ผู้บริหารยังคงตัดสินใจอยู่ แต่การตัดสินใจจะเกิดภายหลังจากที่มีความคล้อยคลึงในข้อตกลงของกลุ่ม ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมจะถูกมองว่าเป็นผู้นำทีมที่รักษาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของกลุ่มและองค์กร ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเข้าใจความต้องการของคน เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารและสามารถจัดข้อขัดแย้งและประนีประนอมในแง่ที่ตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มและองค์กรได้ดี

นอกจากนี้ ลิเกอร์ด (Likert, 1961) ได้เสนอว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน จะกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรักว่าพวกเขามีความสำคัญ

ดอนเนลลี (Donnelly, 1987) ได้สรุป สาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ

เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหากับตนเองได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน

2. ผู้บังคับบัญชาจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มำลิ่งใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ และกระตุ้นให้เกิดทัศนคติในการถืออุลองค์การ นำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ มีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอ เชื่อถือได้

4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจการต่าง ๆ ภายในองค์การ

5. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นและถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง

7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงาน ให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลียงการควบคุมด้วยวิธีการตำหนิ ดุด่า ว่ากล่าว

8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นในองค์การหรือไม่ คือ ผู้นำ จากแนวคิดของเฮ้าส์ (House, 1971) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลกับผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

2. กันคนที่มีบุคลิกครอบงำไว้ เพื่อไม่ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

3. เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก

4. ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับคนอื่น

5. กระตุ้นให้มีการเสนอทางเลือกต่าง ๆ

6. ชลอการประเมินทางเลือกไว้ จนกว่าจะเสนอออกมาหมดแล้ว

7. ช้แนะกระบวนการกลั่นกรองทางเลือก

8. เลือกแนวทางแก้ไข

9. การตัดสินใจต้องไม่เป็นระบบประจำ ซ้ำซาก (Routine)

10. ข้อมูลในการตัดสินใจต้องไม่เป็นมาตรฐานเกินไปและไม่เป็นระบบศูนย์กลาง

11. ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องให้เวลากับสมาชิกในการเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจ

ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อ

1. รู้ถึงความจำเป็นในเรื่องของเสรีภาพที่ได้รับ
2. รู้สึกถึงความชอบธรรมของตนต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. รู้สึกถึงความสามารถของตนในการเข้าร่วมตัดสินใจ
4. เชื่อมั่นในความสามารถของตน

ภายใต้พฤติกรรมของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว จึงควรพิจารณาถึงปัจจัย 3 ประการ (House, 1976) ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม อันได้แก่

1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information) หมายถึง ปริมาณข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และการใช้ข้อมูลในการบริหารมากน้อยเพียงใด และอย่างไร
2. การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) หมายถึง ผู้นำการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใด
3. การแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) คือ การยอมรับในอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใด หรือ คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ จะเป็นตัวบ่งชี้ บรรดาผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานได้มากน้อยเพียงใด ความมากกว่าหรือน้อยกว่า จะเป็นตัวที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ (Positive or Negative) ซึ่งธรรมชาติของการบริหารแบบมีส่วนร่วมประการหนึ่งคือการลดอำนาจ (Reduce Power) ของผู้บริหารให้อยู่ในภาวะที่เท่าเทียม หรือใกล้เคียงกับผู้ปฏิบัติงาน

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำแนวความคิดของเฮ้าส์ (Robert, 1971) ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ เฮ้าส์ ได้ให้ความหมายเชิงแนวทางการปฏิบัติไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล และการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งจาก 3 องค์ประกอบข้างต้นได้มีผู้เสนอความคิดเห็นสนับสนุน สอดคล้องกับความคิดของเฮ้าส์ คือ แอนโทนี (Anthony, 1978) และ เฮ (Hay, 1987) ที่เชื่อว่า การแบ่งปันอำนาจทางการบริหารของผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์กับกลุ่มคน และผู้นำจะต้องมีภูมิหลังที่พร้อมที่จะแบ่งปันหรือกระจายอำนาจที่ตนมีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับการแบ่งปันอิทธิพลที่เฮ้าส์พบว่า ความพึงพอใจของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับที่ ลิเกอร์ต (Likert, 1961) กล่าวไว้ว่า ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารไม่เพียงแต่ได้รับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องได้รับการสนใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ มีความก้าวหน้า มีความมั่นคง มีเพื่อนและมีความสำเร็จในงานด้วย ส่วนการแบ่งปันข้อมูลนั้น เฮ้าส์มีความเห็นสอดคล้องกับ แอนโทนี (Anthony, 1978) และดอนเนลลี (Donnelly,

1987) ที่สรุปถึงสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้เช่นเดียวกันว่า กระบวนการ วิธีการ ในการติดต่อสื่อสาร ลักษณะและประเภทการสื่อสาร ตลอดจนการได้มาของข้อมูล กระบวนการ ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล เพื่อใช้ในการบริหารภายในองค์การนั้น จะต้องมีความคล่องตัว เป็น ไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ จึงจะช่วยเกื้อหนุนให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม สำเร็จลงได้

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญคือ การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล และการแบ่งปันข้อมูลตาม แนวคิดของเฮาส์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของเฮาส์เป็นหลักในการวิเคราะห์องค์ ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อประ สิทธิผลองค์การในระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา

1.4 รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบที่สำคัญดังนี้ (Anthony, 1978)

1. แบบกลุ่มงาน (Work Group)

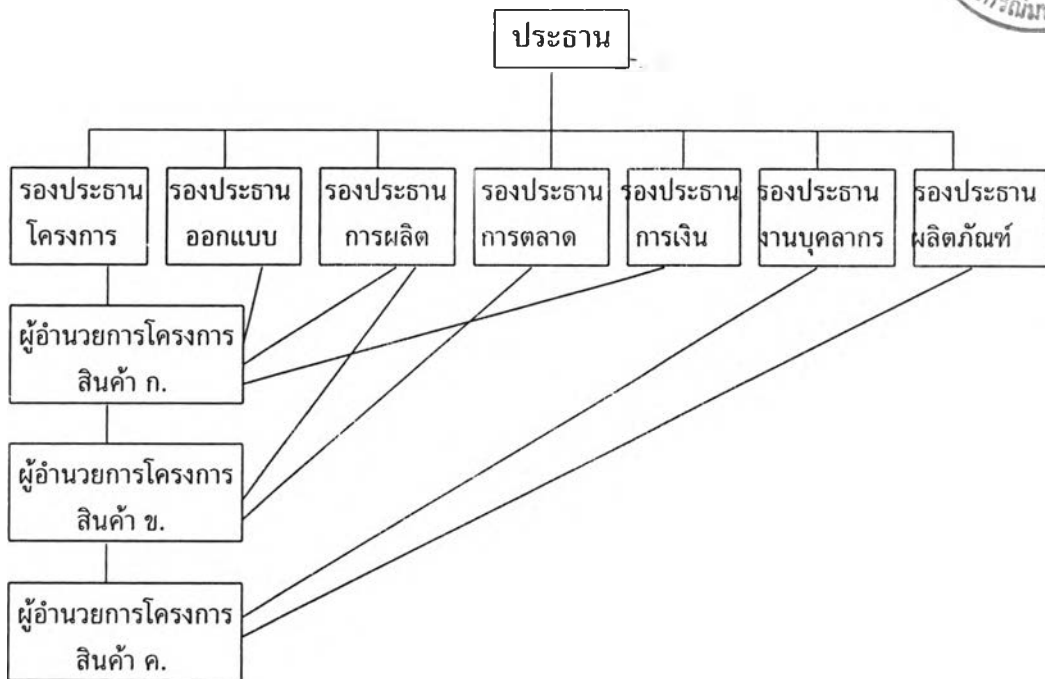
กลุ่มงาน สามารถทำให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่ม งานประกอบขึ้นด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆในองค์การ บุคคลเหล่านี้จะ ทำงานร่วมกันและประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานแบบกลุ่มงาน นี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการทำงานแบบประชาธิปไตย ภายใต้แนวคิด การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ซึ่งรวมไปถึงการเพิ่มความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในงาน ตลอดจนความท้าทาย ในงาน การเพิ่มคุณค่าในงานตามความหมายของเฮริชเบิร์ก ซึ่งรวมหมายถึง การทำงานที่เพิ่ม ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เช่น ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยกย่อง งานที่น่าสนใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและส่วนตัว

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ตามแนวคิดของเฮริชเบิร์ก จะ หมายถึง การเพิ่มปริมาณงานในแนวดิ่ง (Vertical Job Loading) เช่น การที่บุคลากรจะต้องวางแผนและจัดตารางเวลาในการทำงานเอง แทนที่จะให้หัวหน้าสั่ง ตัวกลุ่มงานมีอำนาจหน้าที่ในการ กำหนดเป้าหมายของพวกเขาเองได้ แทนที่จะให้หัวหน้ากำหนด ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าในงานของ กลุ่มงานจะทำให้งานบริหารบางอย่างถูกกระจายไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ ความเป็นอิสระ และมีส่วนร่วมมากขึ้น

2. แบบโครงการหรือแบบเมทริก (Matrix or Project Management)

การบริหารแบบเมทริก โดยทั่วไปจะถูกใช้ไปทำงานภายใต้โครงการเฉพาะ ขณะทำงานในโครงการนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการโครงการนั้น (ตามภาพที่ 1)

ภาพที่ 1 การบริหารแบบเมทริก



องค์การแบบนี้สนับสนุนการใช้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมาก เพราะองค์การผลักดันการตัดสินใจลงสู่ข้างล่าง โดยผู้อำนวยการโครงการได้รับอำนาจในการวางแผนและดำเนินโครงการ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความคล่องตัวและยังเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้กว้างขึ้น รวมทั้งการเพิ่มความรู้ความสามารถ

เนื่องจากการบริหารแบบโครงการต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของพนักงาน เฉพาะด้านสูง ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทมากในกระบวนการตัดสินใจ

3. แบบร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining)

การร่วมต่อรอง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีการจัดตัวแทน เช่น สหภาพแรงงานเข้ามาต่อรอง สิทธิประโยชน์ของพนักงานที่จะมีการปฏิบัติงานร่วมกัน แบบสั่งลงมาอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการแบ่งปัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

4. ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม (Industrial Democracy)

เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานในการตัดสินใจ โดยมีตัวแทนของพนักงานเข้าเป็นกรรมการบริหาร แทนที่จะมีแต่เจ้าของเท่านั้น หรืออีกรูปแบบคือ การให้สิทธิพนักงานในการถือหุ้นบริษัท หรือให้โบนัสโดยการให้ถือหุ้นบริษัทเพื่อให้มีสิทธิในการกำหนดทิศทาง

นอกจากนี้พุตตี (Putti, 1987) ได้สรุปวิธีการในการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 รูปแบบ ดังนี้

1. การวางแผนแบบสแกนลอน (The ScanLon Plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบที่ระหว่างคนงานกับผู้บริหาร เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต และผลกำไร

2. เจเคกรูฟ (Jishu Kanri - LK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็ก ๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แล้วพยายามที่จะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มอาจได้รับการเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) เป็นวิธีการให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ภายในบริษัท

4. ทีกรุป (T-Group Approach or Sensitivity) วิธีการนี้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนจะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

5. การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์การ (Multiple Management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6. คิวซีซี (Quality Control Circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3-15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจะหาแนวทางแก้ไข

7. แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee Approach for Participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8. การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (Participation and Team Building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่ม

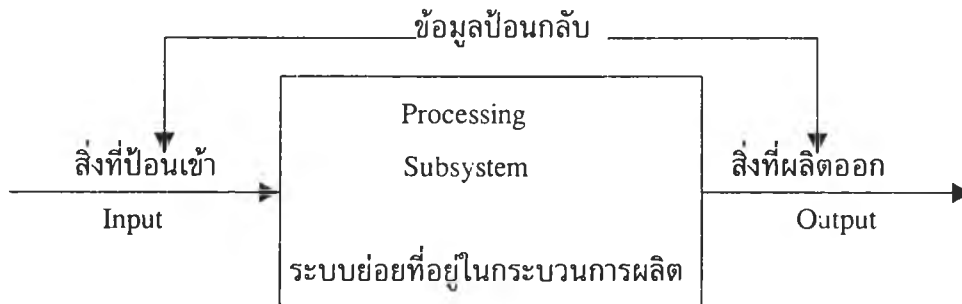
ตอนที่ 2 การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

2.1 หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้น นักการศึกษาไทยมีความคิดเห็นกว้างไกลว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องอาศัยศิลปะในการบริหาร อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว ตลอดจนอำนาจแฝงจากภายนอกอีกด้วย (เสนาะ เพียรธัญกรณ์, 2530) และการบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้น ต้องบริหารงานและบริหารคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของสังคม โดยยึดมั่นในหลักสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

เมืองทอง แชมมณี (2524 อ้างใน เสนาะ เพียรธัญกรณ์, 2530) กล่าวถึงการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสพผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการบริหารมหาวิทยาลัยระบบ The “Black Box” Model (Ashby) เป็นระบบที่มีประโยชน์ในการใช้มากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบง่าย ๆ ดังนี้

ภาพที่ 2 การบริหารมหาวิทยาลัยระบบ The “Black Box” Model



สิ่งที่ป้อนเข้า (Input) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการภายในระบบ เช่น นิสิตนักศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุ ข้อมูล โครงสร้างที่ควบคุมการทำงาน กระบวนการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมทั้งในแง่ของการกระทำและปฏิสัมพันธ์

สิ่งที่ผลิตออก (Output) หมายถึง ผลรวมที่เกิดจากกระบวนการภายในระบบ ได้แก่ สิ่งที่ผลิตออกมาเห็นได้เป็นตัวตน เช่น บัณฑิต ผลงานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การให้คำปรึกษา การทำงาน การตัดสินใจในการบริหาร ฯลฯ สิ่งที่ผลิตออกมาไม่เป็นตัวตน เช่น ความรู้สึกของนิสิตนักศึกษา อาจารย์หรือประชาชนทั่วไปที่มีต่อผลผลิตที่เป็นตัวเป็นตน รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับการประเมินผลกิจกรรมทั้งหมดของระบบ ซึ่งจะป้อนเข้าสู่ส่วนต่าง ๆ ของระบบต่อไป

กระบวนการของระบบย่อย (Processing Subsystems) หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในระบบที่มีผลต่อสิ่งที่ป้อนเข้าไปให้เปลี่ยนสภาพเป็นสิ่งที่ผลิตออก ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งของสองสิ่ง ซึ่งจำแนกออกเป็นระบบย่อยได้หลายประเภท หลายกลุ่ม เช่น ระบบย่อยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ระบบย่อยเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์การศึกษา ได้แก่ หนังสือ ระบบผลิตเกี่ยวกับเครื่องจักรกล ได้แก่ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบผสมระหว่างคนกับเครื่องจักรกล เช่น การลงทะเบียน การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

กระบวนการของระบบย่อยดังกล่าวแล้ว จะเห็นว่ามีย่อยระบบย่อยผสมผสานกันอยู่หลายระบบ บางระบบอาจซ้ำซ้อน แยกกัน หรือปนกัน ก็ได้ แต่กระบวนการที่เกิดขึ้นในระบบย่อยทั้งหมดนี้ถ้าบกพร่องก็จะเป็นอุปสรรคในการทำงานของระบบ

การจัดระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษานั้นยังต้องคำนึงถึงลักษณะของโครงสร้างของสถาบันอีกด้วย ดังที่ โนลส์ (Knowles, 1979) กล่าวว่า “การบริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปมีทิศทางและการจัดที่เหมาะสมตามลักษณะโครงสร้างของสถาบัน กล่าวคือ ในมหาวิทยาลัยเล็ก ๆ ก็มีโครงสร้างที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ในมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ก็มีโครงสร้างที่ยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น” อย่างไรก็ตาม ไพทอร์ย ลินลาร์ตัน (2524) ก็มีความเห็นอีกแง่หนึ่งว่า ลักษณะการบริหารงานที่ดีที่สุดควรเป็น “การประสานงาน” โดยให้แต่ละคณะ แต่ละกลุ่ม แต่ละพวกมารวมกันปรึกษาหารือ มาร่วมกันพิจารณาในรูปแบบการขอความร่วมมือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการทำงานร่วมกันมากกว่าการบังคับหรือสั่งการ เป็นการทำงานในลักษณะ “องค์คณะบุคคล” ในการดำเนินงานควรใช้แบบ “การกระจายอำนาจ” โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถของกลุ่มโดยให้ “อิสระในการบริหารงาน” ได้แก่ การวางนโยบาย การตัดสินใจโดยใฝ่งานเสร็จสิ้นในกลุ่มหรือในสถาบัน ไม่จำเป็นต้องขึ้นตรงต่อหน่วยงานอื่นอีก

2.2 รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย

ไพทอร์ย ลินลาร์ตัน (2523) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้หลายรูปแบบ อาทิเช่น การบริหารตามสายของการบังคับบัญชา การบริหารแบบประสานงาน การบริหารแบบคานอำนาจ แต่ละรูปแบบมีสาระสำคัญดังนี้

1. การบริหารแบบตามสายของการบังคับบัญชา การบริหารในรูปแบบนี้บางท่านเรียกว่า “แบบองค์กรและการบริหารในแนวตั้ง” (Vertical Organization) หรือ “การบริหารแบบราชการ” (Bureaucratic Model) หรือการบริหารแบบสายการบังคับบัญชาสายเดียว ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้คือ จะมีผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว การทำงานมีสายการบังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับชั้น ดังนั้น ตำแหน่งในการบังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องสำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ การเลือกบุคคลเข้าประจำตำแหน่งจะแต่งตั้งมาจากเบื้องสูง คำสั่งทางเบื้องสูงถือเป็นเด็ดขาดไม่มีการโต้แย้ง การบริหารในรูปแบบนี้ไม่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเพราะสถาบันอุดมศึกษามี

ความแตกต่างหลายอย่าง การที่จะมอบให้คนคนเดียวตัดสินใจปัญหาที่ซับซ้อนนั้นไม่เหมาะสม อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้มีคุณวุฒิ เป็นผู้มีความสามารถ ดังนั้นการสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาหรือสั่งโดยตรงจึงไม่ถูกต้องนัก สถาบันมีความรับผิดชอบหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นหลักการบริหาร การตัดสินใจควรเป็นกลุ่มประสานงาน

2. การบริหารแบบประสานงาน การบริหารในรูปแบบนี้บางท่านเรียกว่า “การจัดองค์การและการบริหารแบบแนวนราบ” (Horizontal Organization) หรือ “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” (Participative Administration) หรือ “การบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน” (Collegial Model) ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้ถือว่าการประสานงานเป็นหลักสำคัญ การตัดสินใจเป็นเรื่องของคณะบุคคล แต่ละกลุ่มควรมีตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการที่วางนโยบายและการตัดสินใจ ตำแหน่งทางวิชาการจะมีความสำคัญกว่าตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นไปในแนวนราบ จึงจำเป็นต้องมีคนประสานงาน รูปแบบการบริหารแบบนี้จึงเหมาะกับสถาบันอุดมศึกษา เพราะเปิดโอกาสให้ความแตกต่างในสาขาวิชาและความคิดเกิดขึ้นได้ เปิดโอกาสให้ศึกษาอย่างลึกซึ้งในแต่ละสาขาวิชาเกิดขึ้นได้ เปิดโอกาสให้มีอิสระในแต่ละกลุ่มวิชาเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการอุดมศึกษา

3. การบริหารแบบคานอำนาจ (Balance of Power) การบริหารในรูปแบบนี้บางท่านเรียกว่า “การบริหารแบบการเมือง” (Political Model) ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้คือ ถือว่าภายในสถาบันอุดมศึกษาต่างมีกลุ่มทางการเมืองหรือกลุ่มสนใจเฉพาะ (Interest Group) การดำเนินกิจการบริหารนับตั้งแต่การวางนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของสถาบัน การกำหนดรายละเอียดจะต้องดำเนินไปในลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกันโดยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง (Bargaining Method) เช่น การเลือกตั้ง การลงคะแนนเสียง การบริหารแบบนี้ถือว่าความแตกต่างกันหรือความขัดแย้งกันเป็นเรื่องธรรมดา การแก้ไขข้อขัดแย้งต้องดำเนินไปในทิศทางของการตกลงร่วมกัน การคัดเลือกผู้บริหารใช้การเลือกตั้ง ผู้บริหารอาจารย์ นิสิตนักศึกษา ข้าราชการ มีสิทธิ์เท่าเทียมกันในการบริหารบทบาทและอิทธิพลภายนอก สถาบันก็จะเข้ามามีส่วนด้วยอย่างมาก

ประกอบ คุปรัตน์ (2527) ได้กล่าวถึง รูปแบบของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้ 4 รูปแบบ คือ รูปแบบราชการ (Bureaucratic Model) รูปแบบคณาจารย์ (Collegial Model) รูปแบบการเมือง (Political Model) และรูปแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ (Organized Anarchy) ซึ่งหลักการและแนวคิดใน 3 รูปแบบแรกก็เหมือนกับที่กล่าวมาแล้ว ส่วนรูปแบบหลังมีรายละเอียดดังนี้

4. รูปแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ (Organized Anarchy) เป็นรูปแบบที่โคเฮนและมาร์ช (Cohen and March, 1974) ได้วิจัยการทำงานของอธิการบดี เจ้าหน้าที่บริหารต่างๆ หัวหน้าศึกษาหรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ของนักศึกษาจำนวนหนึ่งโดยการสัมภาษณ์ พบว่า สภาพการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่มีลักษณะใดเหมือนกับระบบทั้งสามข้างต้นเลย แต่มี

ลักษณะเป็น “อนาธิปไตย” กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน และมีปัญหา มีเทคโนโลยีในการบริหารไม่ชัดเจน การมีส่วนร่วมในการบริหารมีลักษณะ ลมเพลมพัด มีสภาพของอำนาจและสายงานที่สับสน มีความสับสนของสถานการณ์ ทำให้ประสบ การณ์การบริหารไม่เป็นประโยชน์มากนัก และมีสภาพที่ไม่รู้ว่าอธิการบดีจะทำอะไรได้สำเร็จ หรือไม่ เมื่อเป็นดังนี้ ประกอบ คู่ปรัตน์ จึงได้เสนอทางแก้โดยเสนอรูปแบบการบริหารแบบ “ไม่แน่นอน” (Contingency Model) ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานตามสถานการณ์ โดยมี หลักเกณฑ์ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สภาพของ สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะงานขององค์การในสถานการณ์นั้น ๆ

2.3 สถาบันอุดมศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยเป็นชุมชนวิชาการและศูนย์กลางการศึกษาชั้นสูง มีลักษณะพิเศษผิด แปกออกไปจากองค์การธุรกิจหรือองค์การของราชการอื่น ๆ มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนในการ จัดองค์การไม่แพ้องค์การอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากจำนวนนิสิตนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น และความรู้ ทางวิชาการที่เพิ่มมากขึ้นด้วย การจัดองค์การของมหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความ เจริญก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งความก้าวหน้าและความเป็นเลิศในทางวิชาการจะ เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักวิชาการมีอิสระภาพเสรีภาพในการเรียน การสอน การค้นคว้าและการวิจัย หรือที่เรียกกันว่ามี Academic Freedom สิ่งนี้เป็นหัวใจของสถาบันการศึกษาชั้นสูง โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในชั้นมหาวิทยาลัย (สุภรณ์ ศรีพหล, 2520) อาจจะถูกกล่าวได้เต็มที่ที่เดียวเลยว่า ถ้าหาก ปราศจากสิ่งนี้เสียแล้วก็ไม่น่าจะเรียกว่าเป็น “มหาวิทยาลัย”

ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือหลักของการที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วย บริหาร(Government Body) มีหลักสำคัญ 2 ประการ (อนงค์ อนันตริยเวช, 2539) คือ

1. การปกครองตนเอง (Self-Governance) เมื่อสถาบันต้องการความเป็นอิสระ ต้องให้การดำเนินการภายในของสถาบันอยู่ในความดูแลและรับผิดชอบของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ที่ เป็นเสมือนประชากรของมหาวิทยาลัย โดยให้บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วม (Participation) ในการ ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

2. การมีอำนาจในตนเอง (Self-Authority) อำนาจในการบริหารและดำเนินการ นั้นมิใช่เป็นเรื่องที่ใครคนหนึ่งผูกขาด และมีอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ต้องมีการแบ่งปันอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ (Shared Authority) ระหว่างบุคคลในสถาบัน

สำหรับการบริหารราชการของมหาวิทยาลัยไทยนั้น เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็น ได้ว่าพอจะมีช่องทางที่จะนำแนวคิดเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ได้ในโอกาสต่อไปนี้ (ปฐม มณีโรจน์, 2531)

1. ใช้ได้ตามขอบเขตหรือลักษณะผ่อนปรนที่กฎหมายอำนวย หรือเปิดช่องทางให้ เช่น การจัดตั้งและการใช้งบประมาณ ระบบการบริหารบุคคล

2. การบริหารกรณีต่าง ๆ ภายในขอบเขตอำนาจการใช้วิจารณญาณ (Discretionary Authority) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารใช้ดุลพินิจ หรือเลือกการดำเนินการ จุดนี้เองที่เปิดโอกาสให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นไปได้ในมหาวิทยาลัย

ด้วยสมาชิกส่วนใหญ่ของประชาคมมหาวิทยาลัยมีพื้นฐานในระดับสูง ทำให้เชื่อกันแพร่หลายว่า เงื่อนไขและบรรยากาศของมหาวิทยาลัยเช่นว่านี้ ล้วนแต่เป็นเสมือนหนึ่งแหล่งดินดีอุดมเหมาะสมในการดำเนินการบริหารงานตามแนวคิดแผนใหม่จะเจริญงอกงามดี เช่น การใช้โลกทัศน์พิจารณาลักษณะธรรมชาติ มองมนุษย์ตามทฤษฎี Y การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารที่อาศัย ความเปิดเผย ความจริงใจและความไว้นื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของ องค์การ บางคนถึงกับปักใจเชื่อว่าหากความเชื่อหรือความคิดเหล่านี้ไม่สามารถจะประสบความสำเร็จในภาคปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัยแล้ว ก็ไม่มีโอกาสที่จะนำไปปรับใช้ที่อื่นได้อีกเลย (อุทัย เลหาวิเชียร อ่างใน อุทัย เลหาวิเชียร และ วรเดช จันทรศร, 2531)

สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยของไทย มีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

เกษม สุวรรณกุล (อ่างใน อนงค์ อนันตริยเวช, 2539) กล่าวว่า การบริหารงานแบบประชาธิปไตยซึ่งเรียกว่า Democratic Management บางครั้งเรียกว่า Participative Management หรือ Management by Participative เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งการบริหารงานแบบประชาธิปไตย เป็นการปรึกษาหารือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ไม่ใช่ให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว แต่เป็นการนำความคิดเห็นต่าง ๆ มารวมกันก่อนพิจารณาตัดสินใจ

พัทธา สายหู (2514) ได้แสดงทัศนะว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมภายใต้สภาพแวดล้อมแบบชุมชนวิชาการ (Collegial) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้นักวิชาชีพได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากสิ่งเหล่านี้ไม่สำเร็จในองค์การวิชาชีพ ความสามารถของนักวิชาชีพจะไม่ถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งแสดงถึงความไร้ประสิทธิภาพของระบบการบริหาร เพราะระบบการบริหารที่ดีควรเน้นระบบที่สามารถใช้ความสามารถของทำงานทุกคนได้อย่างเต็มที่ โดยยึดหลักยุติธรรมและเสมอภาคในโอกาสที่จะสร้างประโยชน์ เป็นผลแก่ส่วนรวมมากที่สุด

เบิร์นบอม (Bimbaum, 1988) เชื่อว่าองค์การธุรกิจ การตัดสินใจเป็นสิทธิโดยเด็ดขาดของผู้บริหาร แต่ในองค์การวิชาชีพ เช่น มหาวิทยาลัย นักวิชาชีพเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ประยุกต์ใช้และธำรงรักษาความรู้ และเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของสถาบัน ตลอดจนเป็นผู้รับผิดชอบในการธำรงไว้ซึ่งมาตรฐานในวิชาชีพ ดังนั้น ในมหาวิทยาลัยอำนาจของผู้บริหารจะเป็นรองอำนาจของนักวิชาชีพที่อาศัยการบริหารของผู้บริหาร เป็นวิธีการเพื่อนำไปสู่การดำเนินวิชาชีพของ

ตน บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงไม่ใช่การปกครอง แต่เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้อาจารย์หรือนักวิชาชีพให้สามารถดำเนินภารกิจของตนได้อย่างเหมาะสม นั่นคือนักวิชาชีพซึ่งเป็นประชาคมส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยจะมีความรู้สึกต่อมาตรฐานวิชาชีพ ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้สามารถช่วยเป็นพื้นฐานในการสร้างการมีส่วนร่วมได้ง่าย การควบคุมจากภายนอกจะลดลง กลุ่มนักวิชาชีพสามารถควบคุมภายในได้ (Anthony, 1978) เนื่องจากนักวิชาชีพจะปฏิบัติงานที่ใช้ทักษะ ความคิดริเริ่ม ดุลยพินิจและการมีระเบียบวินัยด้วยตัวเองสูง แอนโทนี เชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมใช้ได้ง่ายที่สุดกับนักวิชาชีพ ด้วยนักวิชาชีพจะทำงานร่วมกับผู้บริหารภายในสภาพแวดล้อมแบบเพื่อนร่วมงานด้วยการกำหนดเป้าหมายและนโยบายร่วมกัน

เบิร์กเลย์ (อ้างใน อุทัย เลาหิเชียร, 2531) ได้ให้ข้อสังเกตกับมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีส่วนร่วมน้อยว่า มหาวิทยาลัยที่มีระดับการมีส่วนร่วมสูงมักจะมีคณาจารย์ที่มีคุณภาพสูงกว่ามหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมต่ำ และจากรายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ที่มีการมีส่วนร่วมสูงจากอาจารย์ มักจะมีผลิตผลทางตำราสูงตามด้วย

นักการอุดมศึกษาเชื่อว่าระบบการบริหารแบบใหม่ต้องเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น กระบวนการในการตัดสินใจต้องไม่อยู่และรับรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องเผยแพร่เพื่อทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ (Benjamin, Royal and other, 1993) การบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำทุกระดับในมหาวิทยาลัย (Floyd, 1994) และจากการศึกษาการบริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่อดีตมา พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน (Floy, 1994; Benjamin, Roger and other, 1993; Birnbaum, 1991; The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1982; Baldrige, 1978; Brubacher, 1976; Dill, 1971 อ้างใน อนงค์ อนันตริยเวช, 2539) แม้การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์จะมีความสำคัญและได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ เนื่องจากมีประเด็นที่ยังหาข้อสรุปเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ใครควรเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาอะไร เนื่องจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัยมีเป็นจำนวนมาก
2. ความเป็นอิสระกับความรับผิดชอบของอาจารย์มีขอบเขตอย่างไร
3. ระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหาร แต่ละฝ่ายควรมีส่วนร่วมเพียงใดในระดับองค์กรและวิธีการ ตลอดจนความลึกซึ้งของปัญหา
4. มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งที่มีความขัดแย้งสูงทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเป็นที่ยอมรับว่า เป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะองค์การมหาวิทยาลัยและเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย (Wolff, 1992) แต่ก็ยังมีปัญหา อุปสรรคหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นด้านตัวผู้บริหาร ด้านโครงสร้างและสิ่งแวดล้อมในระบบ และด้านผู้ร่วมงาน ดังนี้ (ปฐม มณีโรจน์, 2531)

1. ความร่วมมืออย่างกระตือรือร้นของสมาชิกในมหาวิทยาลัย เป็นเงื่อนไขสำคัญ ความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบในการบริหารประเภทนี้เป็นความรับผิดชอบที่กระจายและเล็กลง หากสมาชิกส่วนใหญ่เพิกเฉยละเลยในการให้ความร่วมมือหรือให้ความร่วมมือแบบตลกๆ หล่นๆ หรืออย่างเสียไม่ได้ การบริหารแบบนี้ก็จะชะงักงันหรือล้มเหลว และการบริหารงานแบบนี้จะมีปัญหาอีกเหมือนกัน หากสมาชิกบางคนที่ยึดมั่นในความคิดเห็นและประโยชน์ของตนเป็นใหญ่ เมื่อไม่ได้ตั้งใจก็มีปฏิกริยาได้อย่างรุนแรงและไม่รับผิดชอบ

2. ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬาและความกล้าในการสละอำนาจของผู้บริหาร อันที่จริงความเต็มใจยินยอมสละอำนาจของผู้บริหารเป็นเพียงเงื่อนไขขั้นต่ำ ช่วยให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมบังเกิดขึ้นมาเท่านั้น การแสวงหาและเผยแพร่ข้อมูลอย่างเพียงพอและตรงไปตรงมาแก่สมาชิกในองค์การ จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. บรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไม่ยินดียินร้ายต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและเป็นไปในมหาวิทยาลัย ความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย ความรู้สึกบาดหมาง ความเฉื่อยชา จะเป็นตัวสกัดกั้นความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4. การมีข้อมูลและข่าวสารอย่างเพียงพอ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องอาศัยข้อมูล 2 ประเภทใหญ่ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานและข้อมูลที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องที่จะตัดสินใจ จึงจะทำให้การบริหารแบบนี้สำเร็จได้

5. ทักษะในการบริหารงานของผู้นำมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรลักษณะพิเศษ ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น นักบริหารไม่เพียงแต่จะศึกษาให้รู้จักและเข้าใจสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเท่านั้น ยังต้องมีทักษะในการบริหาร (Managerial Skills) อย่างเพียงพอที่จะดึงเอาหลักการและแนวความคิดต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างได้ผล

6. กฎหมายและมาตรการนอกเหนือกฎหมาย (Extra Legal Measure) การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงานแต่ผู้บริหารยังคงความรับผิดชอบไว้ครบถ้วน ถึงแม้จะเป็นการเสี่ยงมากแต่ผู้บริหารที่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่สิ่งที่ผู้บริหารพึงระมัดระวังอย่างรอบคอบคือ การตรวจสอบอำนาจ หน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบ และถูกต้องชอบธรรม (Ligitimacy)

อีกทัศนะหนึ่งที่แสดงถึงอุปสรรคของการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในมหาวิทยาลัยไทย วิจารณ์น่าสนใจคือ ทัศนะของ ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (อ้างใน อุทัย เลหาวิเชียร, 2531) กล่าวว่า การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในมหาวิทยาลัยต้องมีการตกลงใจอย่างแท้จริงต้องมีความร่วมมือร่วมใจอย่างแท้จริง นั่นคือ ต้องมีการตกลงใจร่วมกันในแบบที่เรียกว่า

ฉันทามติ (Consensus) การตกลงใจแบบยินยอมพร้อมใจนี้มีใช้ของง่ายที่จะเกิดขึ้น อาจต้องใช้ เวลาที่จะเกลี้ยกล่อมสมาชิกในมหาวิทยาลัยให้เกิดศรัทธา สิ่งยากในการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มาใช้ในมหาวิทยาลัยจะพบกับประเด็นอุปสรรค 4 ประการดังนี้

1. สมาชิกในมหาวิทยาลัยนั้นเต็มไปด้วยผู้ที่แข็งแกร่งในทางวิชาการ และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะโอนอ่อนผ่อนตามความคิดเห็นของผู้อื่นได้ยาก
2. คนที่มีความรู้ความสามารถมาก ๆ ในสาขาหนึ่งสาขาใดโดยเฉพาะ มีแนวโน้มที่จะมองอะไรในทางลึกมากกว่าในทางกว้าง และจะมีขอบเขตของตนอย่างเฉพาะเจาะจง
3. สมาชิกในมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความเป็นอิสระเป็นอุปนิสัย จนถึงขั้นไม่สนใจซึ่งกันและกันได้
4. โอกาสของความก้าวหน้าในมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้คนไม่ต้องทำงานเป็นทีม ก็ก้าวหน้าได้

จากที่กล่าวมาแล้วในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 แสดงให้เห็นว่าแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งแต่ความเป็นมา ประโยชน์ ข้อจำกัด รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการและรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ได้มีผู้รู้แสดงความคิดเห็นไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเห็นด้วยกับการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเห็นว่าสอดคล้องกับระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยของประเทศ และสอดคล้องกับปรัชญาการบริหารอุดมศึกษา ที่เชื่อว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นชุมชนวิชาการ มีอิสระภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งประชาคมส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยล้วนเป็นนักวิชาชีพที่มีความรู้ลึกต่อมาตรฐานวิชาชีพและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างการมีส่วนร่วมได้ง่าย แต่ทั้งนี้ได้มีผู้รู้บางท่านเกรงว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจไม่ประสบความสำเร็จในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ทั้งในด้านผู้นำ โครงสร้าง บุคลากรและความชัดเจนของนโยบาย ภายในสถาบันอุดมศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติที่มีวัตถุประสงค์ในการลดปริมาณของตัวแปรให้มีจำนวนน้อยลง เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรจะสามารถอธิบายด้วยตัวแปรที่มีจำนวนน้อยลงได้หรือไม่ โดยยึดหลักว่า การที่ตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ก็เพราะตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) ซึ่งสังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูง

3.1 จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี, 2527) คือ

1. เพื่อหาองค์ประกอบ ร่วมอธิบายถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เรียกว่า Exploratory Factor Analysis
2. เพื่อยืนยัน สนับสนุน พิสูจน์ ตรวจสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของข้อมูล หรือตัวแปรว่า มีองค์ประกอบร่วมกันที่ตัวประกอบ อะไรบ้าง และแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างไร เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis
3. เพื่อนำโครงสร้างของความสัมพันธระหว่างองค์ประกอบ และตัวแปรเหล่านี้ ไปใช้สร้างคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) คะแนนที่ได้นี้เปรียบเสมือนค่าของตัวแปรใหม่ที่ประกอบด้วยตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัวที่เรียกว่า Composite Variable

3.2 ลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 แบบ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี, 2527) คือ

1. ข้อมูลที่เป็นตัวแปรแบ่งลักษณะของประชากรหรือตัวอย่างที่ได้มาจากการสำรวจ เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ ข้อมูลที่ใช้คือตัวแปรที่แสดงค่าต่างๆของลักษณะของประชากร การวิเคราะห์ตัวแปรประเภทนี้เรียกว่า ประเภท R (R-type Factor Analysis) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่
2. ข้อมูลที่เน้นการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกันของหน่วย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ (Association Between Individuals or Objects) แทนที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ข้อมูลที่ต้องเตรียมคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้เรียกว่า Q-type Factor Analysis ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายในวงการวิจัยทางสังคมศาสตร์
3. เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่เก็บจากบุคคล หรือวัตถุสิ่งของของกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้ง และนำเอาคุณสมบัติหรือตัวแปรมาวิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยแบบ 3 ด้าน (Three-mode Factor Analysis) ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายเช่นกัน

3.3 เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

มีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน (อุทุมพร จามรมาน, 2532) ดังนี้คือ การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) และการหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation)

การสกัดองค์ประกอบ จะพยายามที่จะให้ได้ความแปรปรวนมากที่สุด สำหรับองค์ประกอบแต่ละตัว หลังจากที่จะสกัดองค์ประกอบร่วมของตัวแปรต่างๆได้แล้ว ก็จะทราบว่าตัวแปรใดมีองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรใด โดยดูจากเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละตัวแปรต่างๆเหล่านั้น องค์ประกอบที่สกัดได้ก่อนการหมุนแกน ในบางครั้งก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบก็คือ การหาองค์ประกอบที่มีความหมาย องค์ประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจนก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดและมีน้ำหนักมากต่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ

หลังจากสกัดตัวแปรมักพบว่าองค์ประกอบแรกที่เราได้จะอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรได้มากกว่าองค์ประกอบตัวต่อมาตามลำดับ องค์ประกอบที่สองจะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายด้วยองค์ประกอบตัวแรก องค์ประกอบตัวที่สามจะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายด้วยองค์ประกอบ 2 ตัวแรก เช่นนี้เรื่อยไป จากผลการสกัดองค์ประกอบ ในบางครั้งพบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ในกรณีที่ตัวแปรตัวหนึ่งมีน้ำหนัก (Factor Loading) บนองค์ประกอบมากกว่า 1 ตัว ยิ่งมีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบมากเท่าใด ความยุ่งยากในการแปลความหมายขององค์ประกอบและตัวแปรก็มีมากเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องลดความสัมพันธ์ของตัวแปรให้ต่ำลง เพื่อตัวแปรแต่ละตัวจะได้มีน้ำหนักบนองค์ประกอบเพียงตัวเดียว ซึ่งการลดความสัมพันธ์ของตัวแปรลง ทำได้โดยการหมุนแกนนั่นเอง

3.4 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL)

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามพจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1967) ให้ความหมายไว้ ซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ย่อส่วนจากของจริง
2. รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานได้
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 486X

สไตน์เนอร์ ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่ คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
 - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง
 - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง แบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
 - 2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model - of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว .
 - 2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model - for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี (Models and Theories)

รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกันโมเดลนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น
2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือโมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นโมเดลจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจาก ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ (Hersey, P.; Blanchard, K. H. & Johnson, D. W., 1996)

ทอยส์ และคาลอร์ (Tosi and Carroll, 1982) กล่าวว่า รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนกระทั่งถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึง เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ หรือบรรยายคุณสมบัติกันนั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม เพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ

รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์ ควรมีความสมบัติ 2 ประการที่สำคัญคือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนาย หรือ ควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ส่วนการที่จะระบุว่าโมเดลหนึ่ง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์เพียงใดจึงจะเหมาะสมและโมเดลนั้น ๆ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างโมเดล ที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

จากแนวคิดข้างต้น พอจะสรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น หรืออาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นและอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบ อุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม
2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่า ตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษา ทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบ ร่วมกับหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น (Keeves, 1988)

การพัฒนารูปแบบ

หลักการกว้าง ๆ ในการกำกับการพัฒนารูปแบบที่ดี ควรมีความลักษณะ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษาดังนั้นรูปแบบนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้วควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลใหม่และสามารถสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในสิ่งที่กำลังศึกษาด้วย (Keeves, 1988)

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนา รูปแบบ นั้นอาจจะมีส่วนในการดำเนินงานแตกต่างกันไปไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ (Construct) และขั้นตอนการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีกรดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือ โมเดลลิสเรล

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือ โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) เป็นโมเดลการวิจัยที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีแทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธรรมชาติ เนื่องจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธรรมชาตินั้นมีลักษณะซับซ้อน และมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หลากหลาย ซึ่งในการวิจัยนักวิจัยไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกองค์ประกอบเนื่องด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ ดังนั้นโมเดลการวิจัยที่สร้างขึ้นจึงเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติ ตามระเบียบวิธีอนุมานให้ได้เป็นโมเดลที่เป็นสมมุติฐานการวิจัย จากนั้นนักวิจัยจึงนำโมเดลการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้ระเบียบวิธีอุปนัยเพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลลิสเรลเป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย โดยได้มีการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์สำหรับโมเดลลิสเรลและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ชื่อ ลิสเรล (LISREL) ในช่วงปี ค.ศ.1967-1979 โมเดลลิสเรลเป็นโมเดลการวิจัยที่มีประโยชน์มาก ใช้ได้กับงานวิจัยเกือบทุกประเภท ทั้งงานวิจัยเชิงทดลองและไม่ใช่งานวิจัยเชิงทดลอง

โมเดลลิสเรล ประกอบด้วยโมเดลที่สำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยโมเดลการวัด คือ โมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ แบ่งเป็น 2 โมเดลย่อย คือ โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายนอก (X) และโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายใน (Y) ส่วนโมเดลสมการโครงสร้าง คือ โมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงในโมเดลการวิจัย สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

สมการโมเดลโครงสร้าง

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + \zeta$$

สมการโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X)

$$x = \Lambda_X\xi + \delta$$

สมการโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y)

$$Y = \Lambda_Y\eta + \varepsilon$$

ตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัยหากแบ่งตามโครงสร้างของโมเดล แบ่งเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ตัวแปรประเภทแรก เรียกว่าตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยไม่สนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรเหล่านั้น ส่วนตัวแปรประเภทที่สองเรียกว่า ตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษา สาเหตุของตัวแปรภายใน โดยจะแสดงไว้ในโมเดลการวิจัย

นอกจากนี้หากแบ่งประเภทของตัวแปรในโมเดลการวิจัยตามลักษณะการวัด ตัวแปร จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเรียกว่า ตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variables) เป็นตัวแปรที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน ผู้วิจัยไม่สามารถวัดได้โดยตรง และ ตัวแปรประเภทที่สอง เรียกว่าตัวแปรสังเกตได้ (Observed or Manifest Variables) เป็นตัวแปรที่สามารถวัดได้ และใช้เป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝง

การเขียนภาพโมเดลการวิจัย

สัญลักษณ์รูปวงกลม ○ แทนตัวแปรแฝงภายนอก (ξ) และตัวแปรแฝงภายใน (η)

สัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม □ แทนตัวแปรสังเกตได้ (X และ Y)

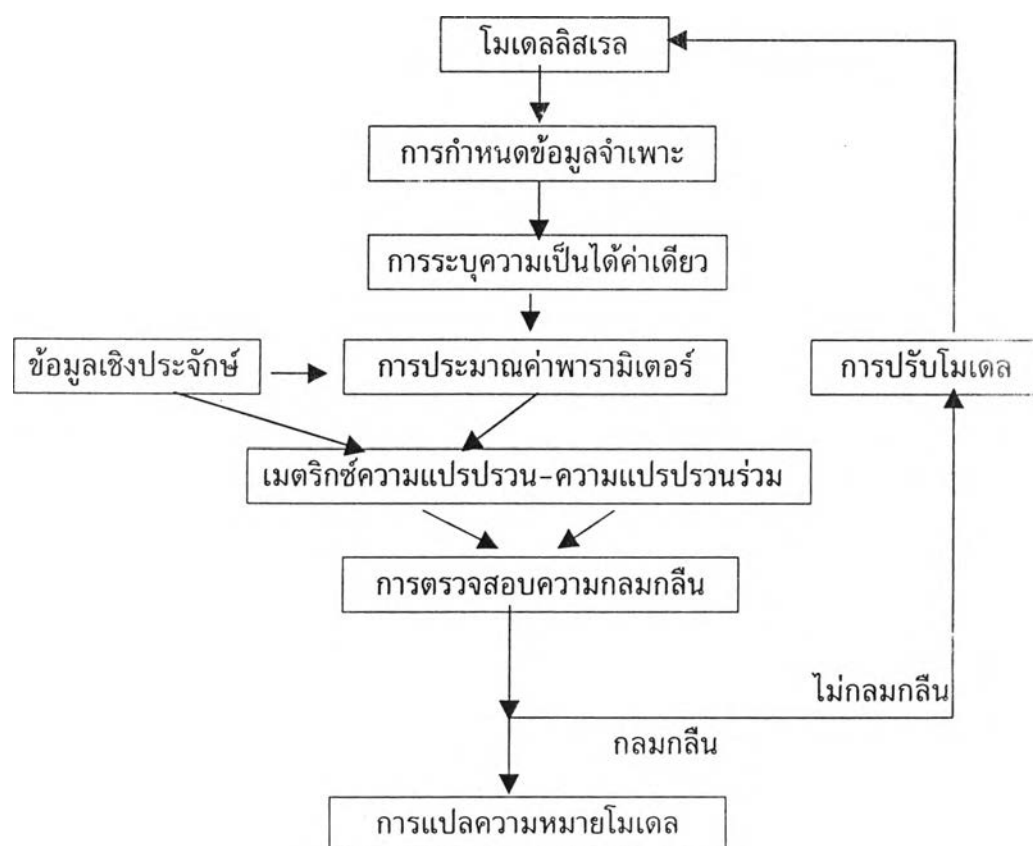
สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร → แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรจะแสดงทิศทางของอิทธิพล

รูปลูกศรสองหัว ↔ แทนความสัมพันธ์หรือสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เมื่อนักวิจัยมีโมเดลลิสเรลเป็นสมมุติฐานวิจัยแล้ว การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ทำโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ชื่อ LISREL ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับโมเดลการวิจัยแบบโมเดลลิสเรล การดำเนินการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลมีขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specification of the Model)
2. การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of Model)
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation from the Model)
4. การตรวจสอบความตรงของโมเดล (Validation of the Model)
5. การปรับโมเดล (Model Adjustment)
6. การแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล



โมเดลลิสเรลและโปรแกรมลิสเรลเป็นนวัตกรรมการวิจัยที่ได้รับการพัฒนาเมื่อไม่นานมานี้เองและกำลังเป็นที่นิยมกันมากในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยเหตุเพราะว่ามีคุณลักษณะเด่น ที่สำคัญคือ

1. หลักการของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลเป็นหลักการที่ตรงตามวิธีวิทยาการวิจัย โดยนักวิจัยสร้างโมเดลลิสเรลเป็นกรอบความคิดในการวิจัยมาก่อน โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. เป็นวิธีวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ใช้ได้ทั้งการวิจัยเชิงทดลองและไม่ใช้การวิจัยเชิงทดลอง โดยให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้องมากขึ้น เพราะมีการรวมตัวแปรแฝงและมีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น

3. เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ครอบคลุมเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกประเภท หากนักวิจัยที่มีความรู้ ความเข้าใจ เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลก็จะเข้าใจลักษณะร่วมกันของสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงด้วย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน มี 3 ประการ คือ

1. ใช้วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ
2. วิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้
3. วิเคราะห์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่

ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ มีดังนี้

1. การเตรียมเมตริกสหสัมพันธ์ เมตริกที่ใช้ในการคำนวณนั้นขึ้นอยู่กับปัญหาวิจัย ส่วนใหญ่มักใช้สัมประสิทธิ์โปรดักโมเมนต์

1.1 การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยนักวิจัยต้องสร้างโมเดล โดยมีทฤษฎีและหลักฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องสนับสนุน

1.2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล เพราะการประมาณค่าพารามิเตอร์จะทำได้ต่อเมื่อโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเพียงพอดี เมื่อถึงขั้นนี้งานต่อไปเป็นการทำงานของคอมพิวเตอร์เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์และตรวจสอบความตรงของโมเดล

2. การสกัดองค์ประกอบขั้นต้นคือ การลดจำนวนข้อมูล โดยการได้โครงสร้างของตัวแปรใหม่ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบ มีเป้าหมายในการแยกองค์ประกอบร่วมให้

มีจำนวนองค์ประกอบน้อยที่สุด ที่สามารถนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบไปคำนวณเมตริกสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้อันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ วิธีในการสกัดองค์ประกอบขึ้นอยู่กับแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบจำลองที่วัดด้วยตัวประกอบหลัก และแบบจำลองว่าด้วยตัวประกอบรวม

3. การหมุนแกน ใช้หลักการหมุนแกนอ้างอิง ซึ่งเป็นแกนองค์ประกอบให้แกนอ้างอิงผ่านจุดพิกัดของตัวแปรให้มากที่สุด เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายไม่ซับซ้อน การหมุนแกนทำได้ 3 วิธี คือ การหมุนแกนโดยใช้กราฟ โดยใช้การวิเคราะห์ การหมุนแกนแบบตั้งฉาก การหมุนแกนแบบแวร์รีแมกซ์ ฯลฯ

4. การสร้างตัวแปรประกอบหรือสเกลองค์ประกอบ วิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนองค์ประกอบมีดังนี้ คือ การทดสอบนัยสำคัญ การกำหนดค่าไอเกน เป็นต้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล

การตรวจสอบโมเดลการวิจัยตามหลักการวิจัยแล้วจะแบ่งเป็น 2 ตอน โดยตอนแรกจะเป็นการเน้นเกี่ยวกับการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับสภาพการณที่เป็นจริง (Model-Reality Consistency) ส่วนตอนที่สองจะเน้นเกี่ยวกับการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูล (Model-Data Consistency) แต่ในทางปฏิบัติจริง นักวิจัยส่วนใหญ่จะตรวจสอบเฉพาะตอนที่สอง และอ้างอิงการตรวจสอบไปสู่ตอนแรก เมื่อมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ นักวิจัยจึงทำการตรวจสอบขั้นตอนที่สอง โดยมีหลักการว่า ถ้าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงตามข้อตกลงเบื้องต้น หากโมเดลการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อมูล นักวิจัยจะสรุปว่าโมเดลการวิจัยไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงและจะปฏิเสธสมมุติฐานด้วยความเชื่อมั่นสูง อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องใช้โมเดลการวิจัยด้วยความระมัดระวัง หากเมื่อผลการตรวจสอบพบว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูล ไม่ได้หมายความว่า โมเดลการวิจัยนั้นสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงเสมอไป (นงลักษณ์, 2538)

สำหรับการตรวจสอบความตรงของโมเดล จะใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness Fit Measure) ได้แก่ ค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index = GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index = AGFI) ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual = RMR) (นงลักษณ์ วิรัชชัย; Joreskog and Sorbom, 1996)

3.5 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL Model)

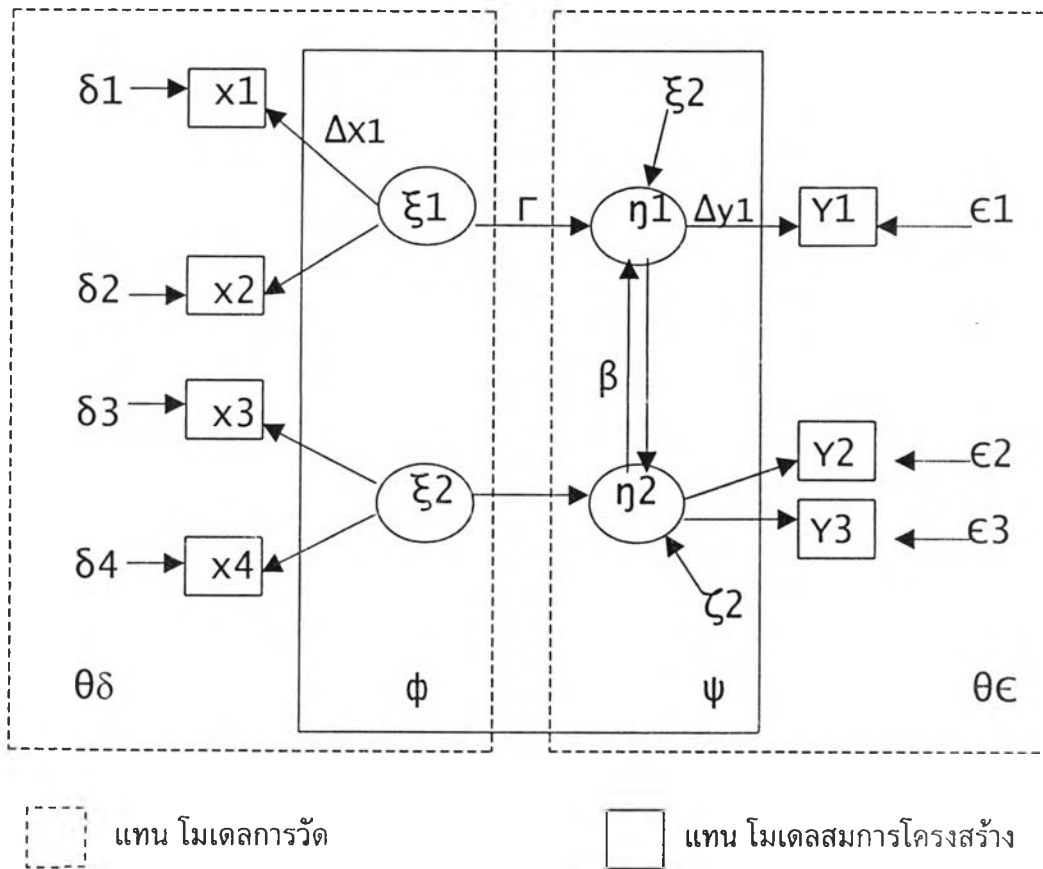
ริสเรล มีความหมายได้ 3 นัย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) นัยแรก หมายถึง โมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรทั้งตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง ซึ่งอาจเรียกว่าโมเดลโครงสร้างแสดงสาเหตุ (Causal Structural Model) ความหมายนัยที่สอง หมายถึง ภาษาลิสเรลที่ใช้ในการเขียนคำสั่งสำหรับโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์โมเดล ลิสเรล ส่วนความหมายนัยที่สาม หมายถึง โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ซึ่งเป็นบูรณาการของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation)

ตามหลักวิชาเศรษฐมิติ (Econometric) นักวิจัยใช้การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล เพื่อพัฒนาและตรวจสอบทฤษฎี ดังนั้น การวิจัยที่ใช้ลิสเรล นักวิจัยต้องสร้างโมเดลลิสเรลตามทฤษฎี เป็นกรอบความคิดหรือสมมติฐานการวิจัยก่อน ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลประกอบด้วย การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (Model Specification) การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียว (Model Identification) การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) ในโมเดล การทดสอบเทียบความกลมกลืน (Goodness of Fit Test) ระหว่างโมเดลลิสเรลตามทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล (Model Validation) การปรับโมเดล (Model Adjustment) และการสรุปและแปลผล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model) หรือโมเดลลิสเรล (LISREL Model) เป็นโมเดลที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามพื้นฐานทางทฤษฎีที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โมเดลลิสเรลประกอบด้วยโมเดลสำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) โมเดลการวัดอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) โมเดลการวัดโดยทั่วไปมี 2 โมเดล คือ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกและโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน โมเดลการวัดช่วยแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัด โดยใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการประมาณค่าตัวแปรแฝง ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกันในโมเดลการวิจัย โดยใช้หลักการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยการวิเคราะห์เป็นภาพรวม ตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ไปพร้อม ๆ กัน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และรายงานดัชนีความสอดคล้อง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) นั่นคือ โมเดลสมการโครงสร้างครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นทุกรูปแบบ ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งที่เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) โมเดลผลกระทบทางเดียว โมเดลผลกระทบย้อนกลับ (Recursive or Non-recursive) และโมเดลที่มีการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตัวอย่างโมเดลลิสรแสดงดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 องค์ประกอบของโมเดลลิสร



รายละเอียดของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่แสดงในภาพที่ 4 มีดังนี้

- ξ (X_i) แทน เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกแฝง K
- η (Eta) แทน เวกเตอร์ตัวแปรภายในแฝง E
- x (Eks) แทน เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกแฝงสังเกตได้ x
- y (Wi) แทน เวกเตอร์ตัวแปรภายในแฝงสังเกตได้ y
- δ ($Dela$) แทน เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนบน x หรือ
เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร x
- ϵ ($Epsilon$) แทน เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนบน y หรือ
เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนบน η หรือ
เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ของตัวแปรภายในแฝง E

เนื่องจากหลักการวิเคราะห์โมเดลลิสร เป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลโดยการวิเคราะห์เป็นภาพรวม ตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เส้นทาง

ไปพร้อมกันและมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้องด้วย ดังนั้น ในการวิเคราะห์โมเดลรีสเรล จึงมีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้ (Jereskog and Sorbon, 1989)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดล เป็นความสัมพันธ์แบบเส้นตรง (Linear) เชิงบวก (Addition) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationships)

2. ลักษณะการแจกแจงตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอก (Exogeneous Variables) ตัวแปรภายใน (Endogeneous Variables) และความคลาดเคลื่อน (Error) ต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ โดยที่ความคลาดเคลื่อนมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์

3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (Independence) ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อน จำแนกได้ว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ตัวแปรแฝงและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนั้นเป็นอิสระต่อกัน แต่ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแต่ละกลุ่มอาจสัมพันธ์กันได้

4. สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลา (Time Series Data) ที่มีการวัดมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับผลกระทบจากช่วงเวลาเหลื่อม (Time Lag) ระหว่างการวัด

จากข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลรีสเรล ทำให้โมเดลรีสเรลมีข้อดีที่เด่นชัดมาก ดังนี้

1. เป็นโมเดลที่มีความสามารถในการประมาณค่าพารามิเตอร์เทอมความคลาดเคลื่อน
2. เป็นโมเดลที่ยอมให้ความแปรปรวนร่วมระหว่างเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เท่ากับศูนย์
3. สามารถวิเคราะห์โมเดลรีสเรลที่มีตัวแปรแฝงได้

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลรีสเรลนั้น การตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่เป็นสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติและดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน ต่อไปนี้

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square: χ^2) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ โดยที่ถ้าค่าไค-สแควร์สูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืน มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าไค-สแควร์ต่ำมาก หรือมีค่าเข้าใกล้ศูนย์มาก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ในการวิเคราะห์โมเดลด้วยโปรแกรมรีสเรล ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมากเมื่อเทียบกับองศาอิสระ นักวิจัยปรับ

โมเดลใหม่ ถ้าผลการวิเคราะห์ที่ได้ใหม่ ค่าไค-สแควร์มีค่าลดลงมากกว่าค่าแรก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น นั่นคือ ดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างค่าฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับ กับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า GFI มีค่าเข้าใกล้ 1

3. ดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนี AGFI ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับดัชนี GFI

4. ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-Square: χ^2/df) เป็นค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่มีองศาอิสระไม่เท่ากัน โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ควรมีค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ไม่เกิน 2

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) สกัดองค์ประกอบโดยใช้วิธีองค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Method) และวิธีเงา (Image) ส่วนในการหมุนแกนใช้การหมุนแกนแบบอิสระ (Orthogonal) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) เมื่อตัวแปรผ่านขั้นตอนการหมุนแกนแล้ว จะได้องค์ประกอบที่เกิดจากการรวมตัวของตัวแปรต่างๆ องค์ประกอบที่เชื่อถือได้ องค์ประกอบนั้นต้องมีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ขึ้นไป (Comray, 1973 อ้างถึงใน อุทุมพร จามรมาน, 2532)

สำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ นำสมการโครงสร้างตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มาหาความสอดคล้องโดยใช้โปรแกรมลิซเรล ประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยวิธีไลค์ลิตูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate) ตามโมเดลที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์จะเสนอในรูปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น ระหว่างตัวแปรค่าสถิติสำคัญที่ใช้ตรวจสอบ ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ค่า Chi-Square ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (Adjusted Goodness of Fit)

ตอนที่ 4 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4.1 ประสิทธิภาพองค์การ

แนวคิดการบริหารจัดการ มีการค้นคิดพัฒนาขึ้นมาใช้กันอย่างมากมายโดยต่างมุ่งหวังจะให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติภารกิจตามความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แนวคิดต่างๆ เหล่านี้ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องของ การวางแผน การควบคุม ตลอดจนการบริหารคนเป็นสำคัญ ซึ่งการเลือกนำเอาแนวคิดใดมาใช้ในองค์การล้วนหวังว่าจะ

ทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์กรนั้น ๆ สูงสุด (Organizational Effectiveness) ดังนั้นการแนวคิดการบริหารใดมาใช้จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

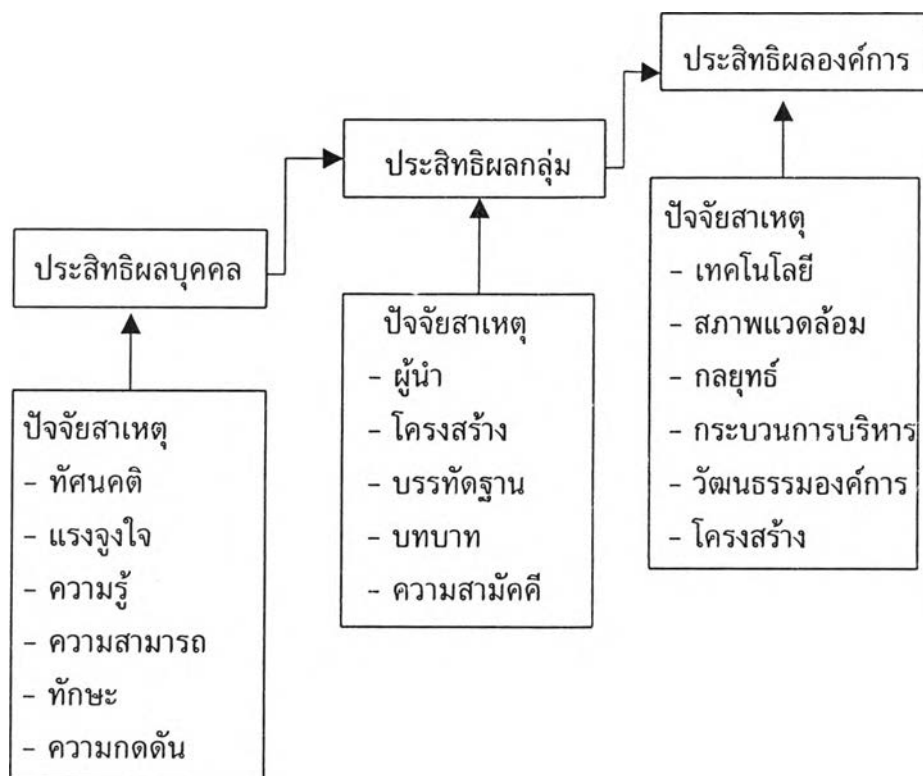
1. ประเภทของธุรกิจ
2. บุคลากรในองค์กร
3. สภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเกี่ยวข้อง

สเตริน (Steers, 1977) ได้แสดงทัศนะถึงปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร หมายถึง โครงสร้างและเทคโนโลยี
2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
3. ลักษณะของพนักงาน หมายถึง ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. นโยบายและวิธีปฏิบัติทางการบริหาร หมายถึง กลยุทธ์ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร ผู้นำ และการปฏิบัติขององค์กร

ไอแวนวิช และ มาทีสัน (Ivancevich and Marteson, 1987) ได้แสดงทัศนะการมองประสิทธิผลองค์กรที่สัมพันธ์กัน โดยประสิทธิผลองค์กรจะขึ้นกับประสิทธิผลของกลุ่มและประสิทธิผลของกลุ่ม และประสิทธิผลขององค์กรจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคล พร้อมกับแสดงปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลทั้งสามระดับ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ตามภาพที่ 5

ภาพที่ 5 ปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผล



ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์กรยังจะเกิดขึ้นจากประสิทธิภาพการบริหารงาน ตลอดจนความพร้อมและความเป็นระบบของข้อมูลที่สามารถเก็บรวบรวมและเอามาใช้บริหารงานได้

ส่วน เซลฟริด และ โซโคลิก (Selfridge and Sokolik, 1975) มีความเห็นสอดคล้องกับ Steers และ Ivancevich ว่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรขึ้นกับ เป้าหมาย เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรการเงินและทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาหาตัวบ่งชี้ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงต้องเริ่มต้นจากการหาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร เพราะไม่ว่าจะใช้การบริหารแบบใดในองค์กร ล้วนหวังผลในทางที่ดีจากองค์กรทั้งนั้น และจากทัศนะของไอแวนวิช และ มาทีสัน (Ivancevich and Marteson, 1987) สเตริน (Steers, 1977) เซลฟริด และ โซโคลิก (Selfridge and Sokolik, 1975) และ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) เชื่อว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารทุกแห่ง ทุกกิจการ จัดได้เป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ ระบบงาน และระบบคน ซึ่งในระบบงานนั้นตามทัศนะของ ไอแวนวิช, มาทีสัน และ แอนโทนี เชื่อว่าการบริหารงานที่ดีต้องอยู่บนระบบข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้อง ตลอดจนพร้อมที่จะถูกนำมาใช้ได้ตลอดเวลา ในการตัดสินใจและการควบคุมกระบวนการทำงาน ดังนั้นระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานในขณะนี้ เช่นเดียวกัน พฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

4.2 แนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำ แบ่งเป็น 4 ทฤษฎีหลัก ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะ (Traits Theory)
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavior Theory)
3. ทฤษฎีตามแบบของไอไฮโอ สเตท
4. ตารางการบริหาร (Management Grid)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะ

ทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยลักษณะประจำตัวของการเป็นผู้นำซึ่งจะต่างกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งอาจมีมาแต่กำเนิดหรือฝึกฝนจากประสบการณ์ภายหลัง แต่บุคคลไม่ได้กลายเป็นผู้นำเพียงแต่การมีคุณลักษณะบางอย่างเท่านั้น แต่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับคุณลักษณะของกิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามอีกด้วย

การวิจัยของทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะจะมุ่งเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ในปี ค.ศ.1948 สโตกดิลล์ (Stogdill, 1948 cited in Lunenburg & Omstein, 1996) ได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำให้อยู่บนพื้นฐาน 6 ประเภท ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ อายุ รูปร่าง ส่วนสูงและน้ำหนัก เป็นต้น ต่อมาได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณลักษณะทางร่างกาย พบความขัดแย้งกันมาก ความน่าเชื่อถือในเรื่องนี้จึงลดลง
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคมและความคล่องตัว
3. สถิติปัญญา ได้แก่ สถิติปัญญา ความสามารถ ดุลยพินิจ ความรู้ ความเด็ดขาดและการพูดที่คล่องแคล่ว
4. บุคลิกภาพ ได้แก่ ความก้าวร้าว ความตื่นตัว ความสามารถในการทวงบงำ ความกระตือรือร้น ความสนใจต่อสภาพภายนอก ความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ และความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะทางงาน ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร ความใจกล้า และความมุ่งมั่น
6. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การได้รับความนิยม มีทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีความสามารถในการดึงดูด ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือ ความมีเกียรติ การมีไหวพริบ การชอบสังคม และเจรจาดี

วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป แม้ว่านักวิจัยบางคนจะยังหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะอยู่ที่ว่าผู้นำโน้มเอียงที่จะมีสติปัญญา ความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ แต่ผลลัพธ์ของการศึกษา

เหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะคือ เราจะไม่มีคุณลักษณะของผู้ นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวข้องอย่างสม่าเสมอกับความ สำเร็จของกลุ่ม

2. ทฤษฎีพฤติกรรม

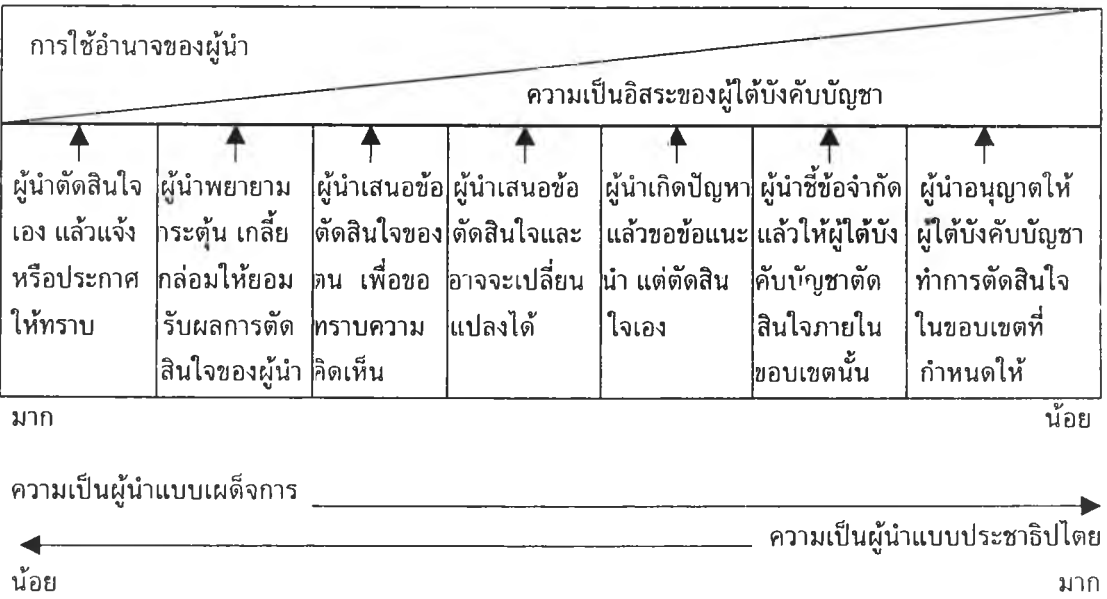
ทฤษฎีพฤติกรรมมีความเชื่อว่า พฤติกรรมต่างๆ ของผู้ นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กัน ได้ บุคคลที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกัวิธีทางบุคคลที่เป็นผู้นำได้ใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ หรือแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ การศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมมีปัจจัยสองอย่างที่ถูกเน้น คือ ผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผล ส่วนผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตรและการให้ความสำคัญกับความ ต้องการของผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำตามแบบของแทนเนนบาม และ ชมิตท์

โรเบิร์ต แทนเนนบาม และ วอร์เร็น เฮช ชมิตท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, 1958) ได้ศึกษาและแบ่งลักษณะของผู้นำไว้เป็นประเภทต่าง ๆ อีกแนวหนึ่ง ดังนี้

ภาพที่ 6 ลักษณะของผู้นำประเภทต่าง ๆ ของเนนบามและชมิตท์

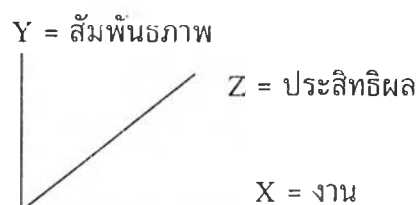


ผู้นำตามแบบของเรดดิน

วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin, 1970) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 3 แกน X, Y และ Z ดังนี้

1. แกน X ด้านงาน (Task Orientation) เน้นภารกิจ การจำแนกงานสาย การบังคับบัญชา การพัฒนาตนเองในการทำงาน
2. แกน Y ด้านสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) เน้นด้านความสัมพันธ์กับบุคคล
3. แกน Z ด้านประสิทธิผล (Effective Orientation) เน้นความเหมาะสมของงานและความเหมาะสมของสัมพันธภาพ

ภาพที่ 7 รูปแบบผู้นำแบบเรดดิน



รูปแบบความเป็นผู้นำของ เรดดิน แบ่งออกได้ 8 แบบ ดังนี้

รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ได้แก่

1. แบบหนีงาน (Deserter)
2. แบบนักบุญ (Missionary)
3. แบบนักเผด็จการ (Autocrat)
4. แบบนักประนีประนอม (Compromiser)

รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ได้แก่

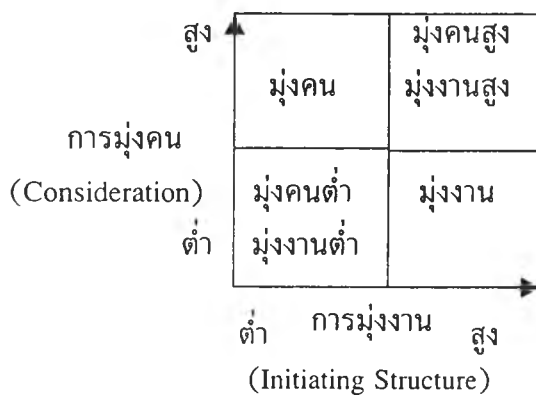
1. แบบนักปฏิบัติตามคำสั่ง (Bureaucrat)
2. แบบนักพัฒนา (Developer)
3. แบบนักเผด็จการที่มีศีล (Benevolent Autocrat)
4. แบบนักบริหาร (Executives)

3. ผู้นำตามแบบของไอไฮโอ สเตท

นักทฤษฎีทางการบริหารได้ยอมรับเอาเรื่องงานกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักหรือมิติที่สำคัญสองมิติ ในการแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งกลุ่มนักวิชาการด้านการบริหารของสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยไอไฮโอได้เริ่มโครงการค้นคว้าวิจัยเพื่อ

หาข้อเท็จจริงว่า (Hase, 1962 และ Sisk, 1968) พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า แบบของผู้นำนั้นมีหลายชนิดและแตกต่างกันออกไป ผู้นำพวกหนึ่งมีลักษณะที่จะให้ลูกน้องทำแต่งงานหรือหวังความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ แต่อีกพวกหนึ่งมุ่งที่จะให้เสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนกับลูกน้องเป็นสำคัญ และยังมีอีกส่วนหนึ่งที่ผู้นำมีลักษณะมุ่งสั่งงานและเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตามบางครั้งผู้นำอาจจะเป็นประเภทที่ให้ความสนใจน้อยทั้งสองสิ่งที่กล่าวมา คือไม่เอาทั้งงานและน้ำใจคน หรือไม่ปรากฏว่ามีลักษณะใดเป็นลักษณะเด่นเลย แต่ทว่ามีลักษณะอย่างละนิดละหน่อยผสมอยู่ในตัวเขา ด้วยเหตุผลอันนี้เองจึงทำให้แนวความคิดที่ว่า การมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธ์ภาพน่าจะมองได้เป็นภาพเดียวกันนั้นย่อมเป็นไปได้ จากการศึกษาครั้งนี้จึงได้ค้นคว้าหาวิธีการใหม่และปรากฏออกมาเป็นสี่เหลี่ยม (Quadrants) 4 รูปแบบแกนสมมติฐานทั้งสองแกนที่ตั้งไว้เดิม ดังนี้

ภาพที่ 8 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน



พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน

1. พฤติกรรมมุ่งคน จะมีความใกล้ชิดทางจิตใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม เช่น

พฤติกรรมดังนี้

- การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา
- การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน
- การบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า
- การสอดส่องความเป็นอยู่
- การให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- การเป็นผู้แทนผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมมุ่งงาน เป็นการที่ผู้นำกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้น เพื่อให้งานสำเร็จ เช่น พฤติกรรมดังนี้

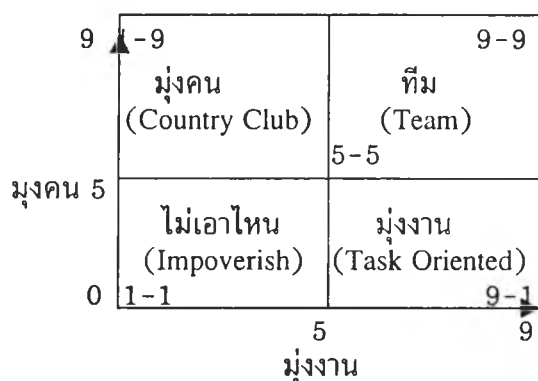
- การกำหนดเป้าหมายการทำงาน
- การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- การกระตุ้นให้ใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติเดียวกัน
- การกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา
- การระบุบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน
- การแก้ปัญหา วางแผน ประสานงานและให้การสนับสนุน

การวิจัยครั้งนี้เลือกที่จะใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน ตามแนวคิดของโอไฮโอ สเตท หรือ แนวคิดของฮาร์พิน ซึ่งเป็นนักวิจัยคนหนึ่งของโอไฮโอ เพราะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมผู้นำต้องแบ่งปันอำนาจ อิทธิพลให้คน และต้องได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรร่วมกันให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. ตารางการบริหาร (Managerial Grind)

โรเบิร์ต อาร์ เบลค และ เจน เอส มูตัน (Blake and Mouton, 1969) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้ศึกษาเรื่อง Managerial Grid อย่างกว้างขวางในเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าที่มุ่งงานและมุ่งคน คล้ายคลึงกับแนวคิดของการศึกษามิชิแกน และโอไฮโอ สเตท แต่แบ่งแกนของมุ่งงานและแกนของมุ่งคนออกเป็น 9 สเกล แต่ได้แบ่งตารางออกเป็น 4 ส่วนเช่นกัน ดังนี้

ภาพที่ 9 ตารางการบริหารของเบลค และมูตัน



ฮาร์พิน (Halpin, 1957) ซึ่งเป็นคณะวิจัยคนหนึ่งของโอไฮโอ เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดน่าจะเป็นแบบมุ่งคนและมุ่งงานสูงเช่นเดียวกับ เบลค และมูตัน เชื่อว่าผู้นำที่ดีที่สุดน่าจะอยู่ในช่อง “ทีม” คือเห็นความสำคัญทั้งเรื่องงานและเรื่องคน และในปีต่อมา ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1958) ซึ่งได้ใช้เวลาในการศึกษาเรื่องผู้นำมากกว่า 15 ปี ได้สรุปผลว่า ไม่ว่าผู้นำแบบมุ่งงาน หรือ แบบมุ่งคนก็ตาม ต่างก็เป็นแบบที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบ

นำไปใช้ถูกกับภาวะเงื่อนไขเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ดีทุกสถานการณ์ ย่อมเป็นไปได้ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับ ลักษณะของสถานการณ์ และผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในเวลาสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

4.3 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมในองค์การ

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเริ่มได้รับความสนใจในครั้งแรกจากการวิจัย Hawthorne ของบริษัท Western Electric Company ใกล้เมืองชิคาโก ซึ่งได้ค้นพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยแท้จริงแล้ว กลับเป็นปัจจัยที่มีผลและมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อประสิทธิภาพของผลผลิต (ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2522) บุคคลหรือคนเป็นสิ่งที่ชีวิตจิตใจโดยธรรมชาติ ซึ่งมีความพึงพอใจและมีความต้องการทางด้านสังคม ตลอดจนความต้องการในเรื่องจิตใจอื่น ๆ ทำให้คนทุกคนต้องแสวงหาสิ่งเหล่านี้พร้อมกันด้วย จากเพื่อนร่วมงานหรือสังคม ทั้งนี้ อาจได้มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม จะเห็นว่าบุคคลเข้ามาทำงานเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ขณะเดียวกัน บุคคลยังแสวงหางานในกลุ่มองค์การ พร้อมกับมุ่งหาความพอใจ หรือการตอบสนองสิ่งจูงใจทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย

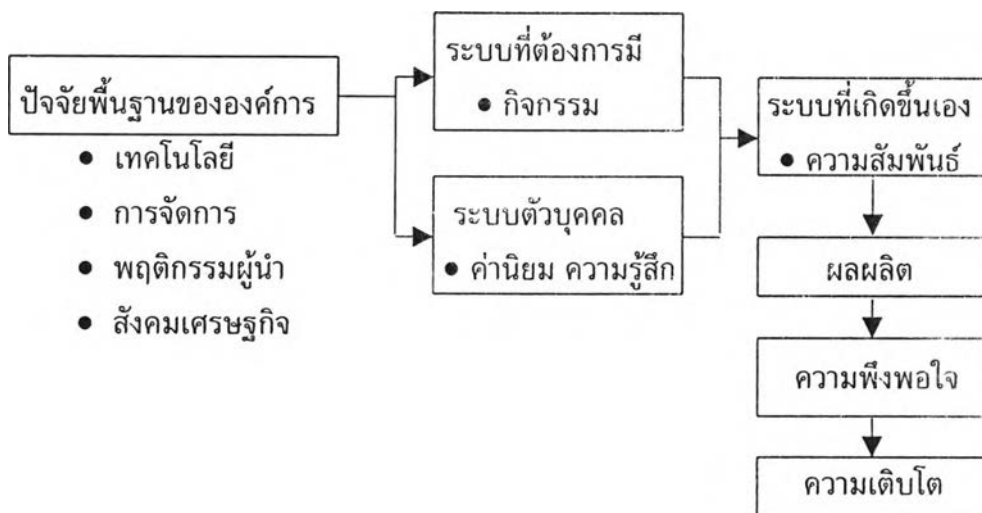
พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์อย่างมีระบบ ว่าอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออก ศึกษาถึงคนว่ามีการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning) ค่านิยม (Value) บรรทัดฐาน (Norm) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) บทบาทของพฤติกรรมและการปฏิบัติต่อ (Interaction) และคนในกลุ่มย่อย (Small Group) ได้อย่างไร เพื่อที่จะอยู่ร่วมกันและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ ซึ่งการปฏิบัติต่อกันเช่นนี้จะแสดงออกถึงพฤติกรรมของกลุ่ม ศึกษาถึงการที่กลุ่มย่อยปฏิบัติต่อกันอย่างไร เพื่อให้เกิดเป็นสังคมหรือองค์การขึ้นมา และแสดงออกถึงพฤติกรรมองค์การ (Organization Behaviour) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมขององค์การ ทั้งที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในองค์การที่จะมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพียงใด และผลขององค์การในส่วนรวมที่ปรากฏต่อภายนอกที่แสดงถึงความมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, 2522) พฤติกรรมองค์การนั้น ยังหมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเริ่มตั้งแต่พฤติกรรมตัวบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม

เทอเนอร์ (Turner, 1961) ได้วิเคราะห์ถึง กระบวนการของพฤติกรรมบุคคลในองค์การไว้ดังนี้

1. ปัจจัยพื้นฐานขององค์การ (Background Factors) หมายถึง ปัจจัยภายใน เช่น เทคโนโลยี การจัดการ ผู้นำ และปัจจัยภายนอก เช่น สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

2. ระบบที่จำเป็นต้องมี (Required System) หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่ปฏิบัติประจำ
3. ระบบตัวบุคคล (Personel System) หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานของตัวบุคคลเช่น ค่านิยม ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ
4. ระบบที่เกิดขึ้นเอง (Emergent System) เช่น ความสัมพันธ์กันเองในองค์การ

ภาพที่ 10 กระบวนการของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ



ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจ

อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow, 1954) เป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแบรนดิส ได้เขียนทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ขึ้น โดยมีสมมติฐานของทฤษฎีดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก แสดงให้เห็นว่าความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการ ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง แต่ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วความต้องการนั้นก็จะไม่มี ความหมายและความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมีอิทธิพลต่อผู้นั้นต่อไป
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับชั้น จากพื้นฐานไปสู่ระดับสูงขึ้นตามลำดับ เมื่อความต้องการในขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงขึ้นไปจะตามมา

ลำดับความต้องการของมาสโลว์ มีดังต่อไปนี้คือ

1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Physical Needs) เป็นความต้องการด้านร่างกาย ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ หรืออุณหภูมิที่เหมาะสม ยา วัคซีนโรค ตลอดจนความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นคือ ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย เช่น ความมั่นคงปลอดภัยในที่อยู่อาศัย ที่ทำงาน ไม่ถูกปลดถูกย้ายหรือถูกออกอย่างไม่ยุติธรรม และยามเจ็บไข้ได้รับการดูแล มีรายได้จากการทำงานที่พอเพียงแก่การดำรงชีพอย่างสุขสบาย มีบ้านอยู่เป็นของตนเอง มีหลักประกันต่างๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอ ตลอดจนครอบครัวเป็นสุขปลอดภัย เมื่อผู้ปฏิบัติได้รับการตอบสนองในขั้นนี้แล้วจะมีผลทำให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานสูง

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือส่วนหนึ่งในกิจกรรมต่างๆ เมื่อคนเรามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้วจะก่อให้เกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบ ศึกษาส่วนได้ส่วนเสียของสังคมไว้อย่างเต็มที่ ในการทำงานหากคนที่ทำงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในด้านสังคมและด้านการทำงาน เช่น ให้มีส่วนร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน คนทำงานจะรู้สึกว่าตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของงาน หรือแม้กระทั่งความล้มเหลวของงาน ซึ่ง เมโย (Mayo, 1945) ได้สนับสนุนความคิดนี้ จากการค้นคว้าเรื่องนี้ พบว่า เมื่อมีการให้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น คนงานจะทำงานได้ผลดีชั่วระยะหนึ่ง แต่แล้วเมื่อเพิ่มค่าจ้างขึ้นไปเรื่อย ๆ กลับทำให้ผลงานลดลง ซึ่งแสดงว่าเงินอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้คนทำงานได้ผลมากขึ้นเสมอไป แต่เมื่อคนทำงานมีความรู้สึก “ความเป็นเจ้าของ” (Sense of Belonging) ผลของงานจะกลับดีขึ้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนความเคารพนับถือตนเองและความเคารพนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งจะทำให้รู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เมื่อบุคคลได้รับการยกย่องว่ามีความสำคัญในกิจการต่างๆ แล้ว เขาจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อชักชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะร่วมมือด้วยเสมอ

5. ความต้องการความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้เป็นความนึกคิดอย่างสูงสุดในชีวิต คือความรู้สึกอยากรจะมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง ความต้องการความสมหวังในชีวิต คือความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะจูงใจพฤติกรรม แต่ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่จูงใจ พฤติกรรมนี้มาสโลว์เรียกว่า หลักการขาดแคลน (Deficit Principle) สภาวะความเครียดที่ถูกปะทุโดยการรับรู้ความต้องการที่ขาดแคลนอยู่ กระตุ้นพฤติกรรมให้ตอบสนองความต้องการนั้น เช่น เมื่อเราเกิดความหิวเราจะทำงานเพื่อให้มีเงินเพื่อจะซื้ออาหาร แต่เมื่อความหิวได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะจูงใจให้ทำงาน องค์ประกอบที่สองของทฤษฎีมาสโลว์ คือ หลักการก้าวหน้า (Progression Principle) ความต้องการจะระบุงบรวนการเป็นขั้นตอนที่ความต้องการระดับต่ำจะถูกรับรู้ตอบสนองและทดแทนด้วยความต้องการระดับที่สูงขึ้น เช่น เมื่อความหิวได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองในระดับต่อไป จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ดังนั้นบุคคลไม่เพียงแต่ถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้น แต่จะตอบสนองความต้องการที่มีพลังมากที่สุดต่อเขา ณ เวลานั้นตามลำดับความต้องการอีกด้วย

ความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ที่กล่าวมาเป็นความต้องการของบุคคลทั่วไป ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะพิจารณาถึงความต้องการของบุคคลในองค์การ ซึ่ง เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1966) ได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน ในเมืองฟิลลิปส์เบิร์ก ในมลรัฐเพนซิลเวเนีย แนวการศึกษาคือ การสอบถามคนงานแต่ละคนว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน” ตลอดจนหาเหตุผล ในที่สุดได้ผลว่า สิ่งกระตุ้นที่ทำให้คนรักงาน หรือชอบงาน ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยกย่อง 3) ความก้าวหน้าในงาน 4) ลักษณะของงานเอง 5) ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า และ 6) ความรับผิดชอบ ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้เรียกว่าปัจจัยในการกระตุ้น (Motivational Factors) หรือตัวกระตุ้น (Motivators) หรือตัวความพึงพอใจ (Satisfiers)

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มักเป็นต้นเหตุของความไม่พอใจ ที่เรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) คำว่าอนามัย ยืมมาจากการแพทย์ (พัฒนาพงศ์ หนูพันธุ์, 2537) หมายถึง การบำรุงรักษาแต่ไม่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคคลลดลง เนื่องจากความไม่พอใจ บางครั้ง เฮิร์ซเบิร์ก จึงเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือ ปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) ที่ไม่ใช่ในงานโดยตรง ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหาร 2) การบังคับบัญชา 3) สภาพในการทำงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) เงินเดือน 6) สถานภาพ 7) ความมั่นคงในการทำงาน 8) ปัจจัยอื่นในชีวิตส่วนตัว ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เพียงแต่ทำให้บุคคลพอที่จะทำงานได้เท่านั้น ความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าความไม่พึงพอใจจะได้รับการตอบสนอง ความไม่พึงพอใจจะลดลงเท่านั้นแต่ไม่อาจจะบังเกิดความพึงพอใจได้

เราอาจจะพิจารณาเปรียบเทียบเรื่อง ความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ และเฮิร์ชเบิร์ก ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก

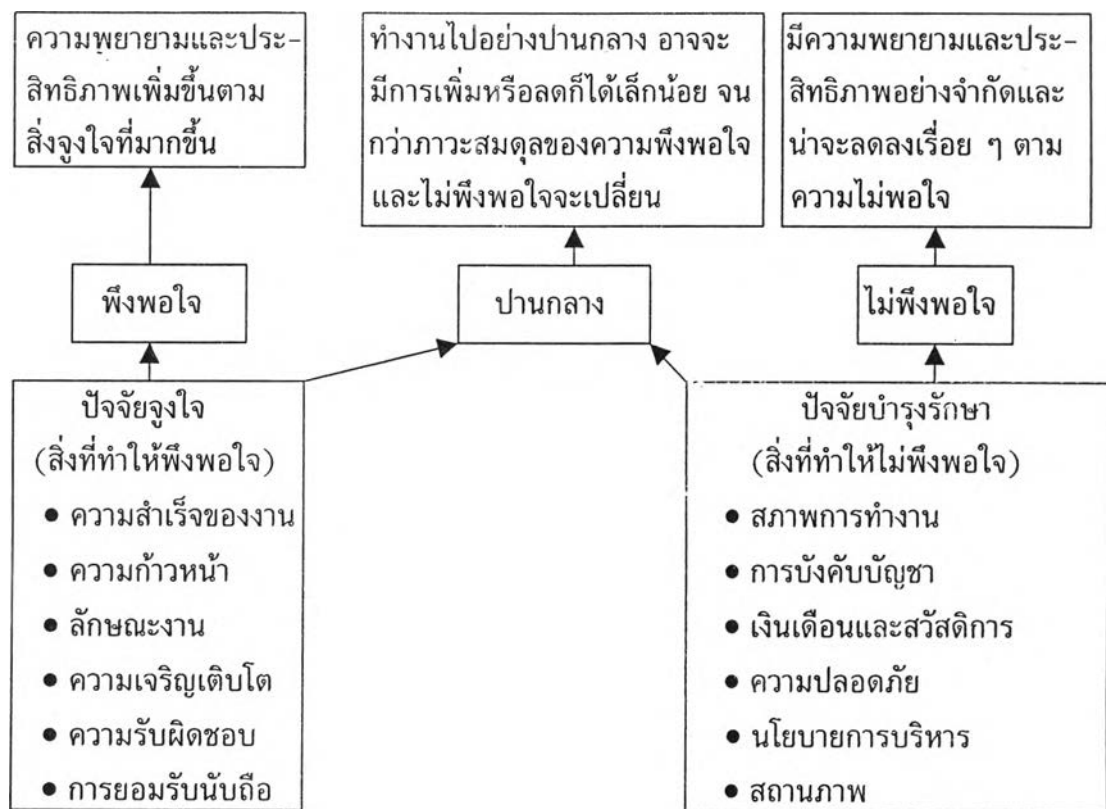
ความต้องการของมาสโลว์	ความต้องการของ เฮิร์ชเบิร์ก
ความต้องการขั้นพื้นฐาน	สภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว
ความมั่นคงปลอดภัย	การบังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน
การยกย่องในสังคม	ความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อน-หัวหน้า-ลูกน้อง
เกียรติยศ ชื่อเสียง	ความก้าวหน้า การได้รับการยกย่อง สถานภาพ
ความสำเร็จในชีวิต	ตัวเอง ความรับผิดชอบ ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า

ปัจจัยบำรุงรักษา

ปัจจัยจูงใจ

ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์คนั้น ได้ชี้ให้เห็นทั้งปัจจัยที่นำเข้าไปสู่ความพึงพอใจและปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่จัดปัจจัยที่สามารถทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานจนสามารถนำไปสู่ความสุขได้ ไม่เพียงแต่ใช้แรงจูงใจเท่านั้น แต่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจด้วย จากเหตุผลนี้จึงทำให้เห็น Hygiene Factors ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายนอกของเฮิร์ชเบิร์ก ได้ชัดเจนในเรื่องของนโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และเงินเดือน ซึ่งถ้าบุคคลได้รับจนพอเพียงหรือเต็มที่แล้วก็ไม่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ อย่างไรก็ตามไม่ใช่เพราะบุคคลได้รับความพึงพอใจเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเพราะได้รับแรงจูงใจในงานเหล่านี้ด้วย ซึ่งเฮิร์ชเบิร์กได้เน้นถึงแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับ นับถือ และความก้าวหน้า เฮิร์ชเบิร์ก สนับสนุนให้จัดปัจจัยบำรุงรักษา ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจภายนอกที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนปัจจัยจูงใจจะมีผลกับงานโดยตรงก่อให้เกิดแรงจูงใจ เป็นปัจจัยจูงใจภายใน

ภาพที่ 11 รูปแบบของทฤษฎีเฮิร์ชเบิร์ก



กิลเมอร์ (Gilmer, 1967) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาที่มีพื้นฐานความรู้น้อย หรือขนาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ

6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง กระบวนการทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงานและการประเมินผลงานทุกกระบวนการ ต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จ ตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

ฮาร์เรล (Harrell, 1964) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีก คือ

1. เพศ จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะว่าเพศหญิงมีความต้องการทางด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย

2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาพวกเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White-Collar Workers) พบว่าบุคคลที่ต้องรับผิดชอบ เลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะจำนวนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ซึ่งสาเหตุนี้เนื่องมาจากปัญหาสถานะการเงินที่บีบคั้นเขาอยู่

3. อายุ จากการศึกษาในกลุ่มคนต่างกลุ่ม จะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกันคือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่ม พบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานและจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปดจากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

5. ความเฉื่อยฉะลัด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉื่อยฉะลัดกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับระดับขอบเขตของความฉะลัดและความยากง่ายของงาน คือ หากให้คนที่มีความเฉื่อยฉะลัดมาก ๆ ทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย

6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่พบว่า กลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง แต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนี้นับเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ลือค (Locke, 1976) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่เขาคได้ทำการศึกษาวิจัย ในปี ค.ศ.1976 ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

1. ด้วงาน ได้แก่ ความสนใจในด้วงาน โอกาสในการเรียนรูด้วงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จในงาน การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน
2. เงินเดือน ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับตามความยุติธรรม
3. การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล บำเหน็จตอบแทน การให้สวัสดิการรักษายาพยาบาล วันหยุด
6. สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ รูปแบบของอาคารสถานที่
7. การบังคับบัญชา การใช้เทคนิค ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ทักษะในการบริหารของผู้บังคับบัญชา
8. เพื่อนร่วมงาน ความช่วยเหลือกัน ความมีมิตรภาพอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน
9. องค์การและการบริหารงาน ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์การ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชดเชยหรือเป็นรางวัลที่ได้ปฏิบัติงานมาเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการส่งเสริมให้ร่วมมือในการทำงาน บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การมีอำนาจ เป็นต้น
3. สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน
4. สมรรถภาพของหน่วยงาน
5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ถ้ามีความสัมพันธ์ดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสม วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. ความมั่นคงในการทำงาน

4.4 ทฤษฎีระบบสารสนเทศในการบริหารและการติดต่อสื่อสาร

ระบบสารสนเทศในทางบริหาร (Management Information System) นั้นอาจมีชื่อเรียกได้หลายอย่าง เช่น ระบบสารสนเทศสำหรับการประมวลผล (Information Processing System) ระบบสารสนเทศและการตัดสินใจ (Information and Decision System) ระบบสารสนเทศสำหรับองค์กร (Organization Information System) หรือระบบสารสนเทศ (Information System)

ระบบสารสนเทศในการบริหาร หรือระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นระบบที่รวม (Integrate) ผู้ใช้และเครื่อง (User-Machine) เข้าไว้ด้วยกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการจัดการสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการ และการตัดสินใจในองค์กร (ชุมพล ศฤงคารศิริ, 2540)

ลูคัส (Lucus, 1986) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศในการบริหารไว้ว่า หมายถึงกลุ่มของกระบวนการที่ได้รวมตัวขึ้นเพื่อจัดหาสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมงานในองค์กร

โชติ นพรัตน์ (2537) ได้กล่าวว่า ระบบสารสนเทศในการบริหาร หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล การแปลข้อมูลเป็นสารสนเทศ การจัดเก็บและการนำเสนอข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหาร

วิจิตร ศรีสอาน (2529 อ้างถึงใน โชติ นพรัตน์, 2537) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศในทัศนะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศที่สำคัญ คือ

เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านการวางแผนและการดำเนินงาน จึงควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ตรงต่อความต้องการ (Relevant) ทันเหตุการณ์ (Timeliness) และถูกต้อง (Accurate) และ ยังให้ทัศนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศไว้ว่า ควรมีการคิดร่วมกันเพื่อให้เกิดระบบสารสนเทศที่มีคุณค่า

อีเมอร์ (Emery, 1971) ได้เสนอองค์ประกอบในกระบวนการจัดระบบสารสนเทศไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งหมายถึงวิธีพิจารณาปริมาณและวิธีเก็บข้อมูลด้วย
2. การจำแนกข้อมูลและกำหนดดัชนีข้อมูล
3. การจัดสรุปข้อมูลให้มีเนื้อหากระชับรัด
4. การเก็บรักษาข้อมูล
5. การบริหารข้อมูล
6. การคำนวณ หมายถึง กระบวนการทุกชนิดที่ใช้ในการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ
7. การส่งผ่านข้อมูล
8. การแสดงผลข้อมูล

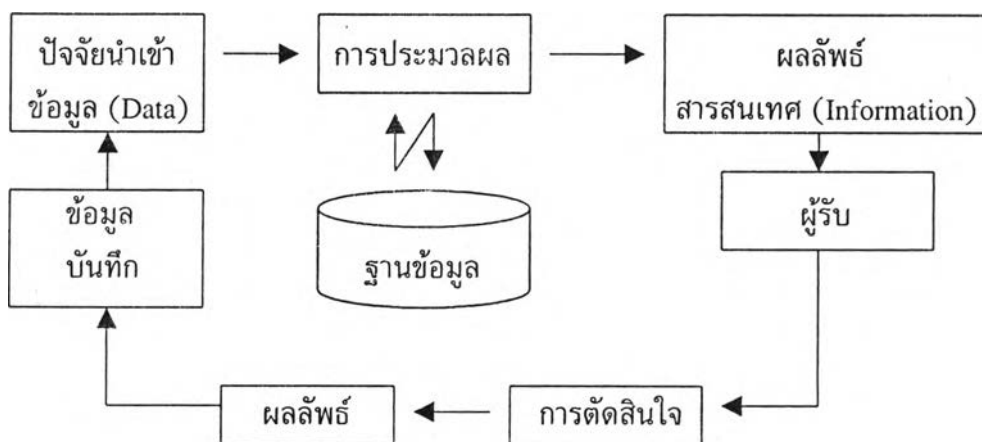
เซินน์ (Senn, 1978) กล่าวถึง การพัฒนาระบบสารสนเทศว่า มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และกิจกรรมในส่วนประกอบอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสรุปขั้นตอนการจัดระบบสารสนเทศที่ใช้ เมื่อมีการจัดระบบสารสนเทศแล้ว ของ สุรชาติ ลิทธิทรัพย์ (2528 อ้างใน โชติ นพรัตน์, 2537) ว่ามีวงจรการดำเนินงานตามหน้าที่ของระบบสารสนเทศที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collections)
 - 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 1.2 การจัดบุคลากรให้มีหน้าที่รับผิดชอบ
 - 1.3 การจัดหน่วยงานและสถานที่ในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 การสำรวจความต้องการข้อมูลและสารสนเทศจากผู้ใช้
 - 1.5 การจัดทำแบบฟอร์มในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 1.6 การกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 1.7 การรวบรวมข้อมูลที่ส่งมาจากหน่วยงานต่าง ๆ
 - 1.8 การตรวจสอบข้อมูลว่าข้อมูลที่จัดเก็บมาครบถ้วนถูกต้อง
2. การเก็บรักษาข้อมูล (Data Storing)
 - 2.1 การคัดเลือกข้อมูลที่ต้องการ
 - 2.2 การจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูล

- 2.3 การจัดระบบแฟ้มข้อมูล
- 2.4 การจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน
3. การประมวลผลข้อมูล (Data Processing)
 - 3.1 ประมวลผลข้อมูลด้วยมือ
 - 3.2 ประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์
 - 3.3 การแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ
4. การนำเสนอข้อมูล (Data Presentation)
 - 4.1 วัตถุประสงค์ของการรายงานผลหรือการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ
 - 4.2 รูปแบบในการรายงานผล หรือการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ
 - 4.3 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการทำรายงานผลหรือการนำเสนอข้อมูล
สารสนเทศ

เซนน (1987) ยังได้กล่าวอีกว่า สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้รับข้อมูล ดังรูปต่อไปนี้

ภาพที่ 12 กระบวนการของระบบสารสนเทศ



ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

เริงจิตร กลันทปุระ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล พบว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลควรมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป ควรมีอิสระ คล่องตัวในขอบเขตอำนาจหน้าที่
2. การบริหารงานวิชาการ ควรมีสภาวิชาการเป็นผู้ดำเนินงานบริหารวิชาการ ตามหลักสากลโดยอิสระ ในการกำหนด หลักสูตร การเปิดภาควิชา สาขาวิชา และคณะ ตลอดจนการพิจารณาแต่งตั้งอาจารย์ทุกระดับ
3. การบริหารงานบุคคล ควรดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ควรมีอำนาจอิสระในรูปคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

อนงค์ อนันตริยเวช (2540) ทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย: การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัย 2) จำนวนและคุณวุฒิของอาจารย์ 3) การรับแนวคิดตะวันตกในการบริหารมหาวิทยาลัย 4) การปรับปรุงพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยและสถาบันที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ 2) การกระจายสังกัดและรวมสังกัดของมหาวิทยาลัย 3) สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์โดยการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ร่วมในการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ส่วนอาจารย์ต้องมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างชัดเจน ถูกต้องและควรมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการยุคใหม่ ประการสำคัญ ต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัย จะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของสถาบันและสังคมโดยรวม

เกตแก้ว วิมนมาลา (2538) ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับเสรีภาพทางวิชาของอาจารย์พยาบาลในสถานศึกษาพยาบาล พบว่า อาจารย์พยาบาลรับรู้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีเสรีภาพทางวิชาการในระดับปานกลางในสถานศึกษา

พยาบาล และยังพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงกับเสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์พยาบาล

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536) ได้ทำวิจัยเรื่อง ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้น ส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม 2) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีตัดสินใจในแต่ละภารกิจไม่แตกต่างกัน 3) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน 4) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ มีการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน 5) ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง 6) ชิวสังคม ลักษณะภาควิชา และบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง 7) ชิวสังคม ลักษณะภาควิชา บทบาทและพฤติกรรมความร่วมมือ สามารถทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีได้ สรุปได้ว่า ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

มัย สุขเยี่ยม (2535) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้มีส่วนร่วมและต้อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และอาจารย์ ตามลำดับ ยังพบอีกว่าอาจารย์ได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมต่ำกว่ากลุ่มอื่น ทั้งนี้ ในการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มมากน้อยแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและความเกี่ยวข้องกับแผนแต่ละระดับ ส่วนวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมควรใช้หลาย ๆ วิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเป็นคณะกรรมการวางแผนระดับต่าง ๆ การให้ข้อมูล เป็นต้น

จรี เพ็ชรรัตน์ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานแบบได้มีส่วนร่วมกับความพึงพอใจในงาน พบว่า เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานขององค์การอาสาสมัครเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้รับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล ในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ในเรื่องความพึงพอใจในงานเมื่อแยกพิจารณาเป็น 7 มิติ คือ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความมีอิสระ ความพึงพอใจในการเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ความพึงพอใจในเงินเดือน ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ความพึงพอใจของครอบครัวต่องานที่กำลังทำอยู่ และความพึงพอใจในความมั่นคงของอาชีพ ก็พบว่ามีอยู่ในระดับต่ำ ปานกลางและสูง ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันเช่นเดียวกัน และยัง

พบอีกว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกองค์การและขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

วิลโล กมลเดชเดชา (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สมรรถภาพครูกับการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) เพศ อายุ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วม 2) ขนาดโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการสื่อสารระดับกลุ่มย่อย และระดับบุคคล 3) ขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการสื่อสารระดับสาธารณะและในภาพรวม โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมในระดับน้อย ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมในระดับมาก 4) การรับรู้ระดับสมรรถภาพครูมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารที่รับรู้ว่ามีสมรรถภาพต่ำจะมีพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมในระดับน้อย ในขณะที่ผู้บริหารที่รับรู้ว่ามีสมรรถภาพสูง จะมีพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับสมรรถภาพครูว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบให้ครูมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

ชัยวัฒน์ เรื่องวณิชยกุล (2530) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนระดับ “ผู้บริหาร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ” ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ “ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ” สำหรับในตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ “ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ” ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ “ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง และยังพบอีกว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษา มีความแตกต่างกันทุกด้าน

กิลมูล (Gilmour, 1991 อ้างถึงใน อนงค์ อนันตริยเวช, 2539) ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) การเป็นกรรมการ (Committee) 2) การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Recommendation) 3) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ

(Informal Advice) 4) การตัดสินใจแทน (Determination or Final Responsibility) ส่วน ดิล (Dill, 1988) ได้เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ไว้อีก 4 รูปแบบคือ

1. กรรมการถาวร (Standing Committees) เช่น กรรมการสภาอาจารย์ กรรมการงบประมาณและแผนงาน เป็นต้น
2. กรรมการเฉพาะกิจ (Ad Hoc Committee) เช่น กรรมการประเมินโครงการ กรรมการปรับโครงสร้างองค์การ เป็นต้น
3. สมาชิกในองค์การบริหาร (Joint Committee) มีสิทธิออกเสียง เช่นกรรมการสร้างมหาวิทยาลัย เป็นต้น
4. คณะกรรมการอิสระ (Separate Committees) ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจของสถาบัน เช่น คณะกรรมการสรรหา เป็นต้น

Spitzberg (Quoted in Schuster, 1989) ได้วิจัยเรื่อง ความสนใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยวิจัย (Elite University) เป็นสถาบันที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด คุณภาพการศึกษาถูกกำหนดโดยโครงสร้างการบริหาร และสถาบันที่มีปัญหาความแตกแยกในสถาบันมาก จะมีผลกระทบต่อคุณภาพ และมาตรฐานทางการศึกษาในทางลบ เพราะไม่มีใครสนใจจะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการบริหาร

เฮาว์ (House, 1971) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ขึ้นในองค์การหรือไม่ คือ ผู้นำ และผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
2. กันคนที่มีบุคลิกครอบงำไว้ เพื่อไม่ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น
3. เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก
4. ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับคนอื่น
5. กระตุ้นให้มีการเสนอทางเลือกต่าง ๆ
6. ชลอการประเมินทางเลือกไว้ จนกว่าจะเสนอออกมาหมดแล้ว
7. ชี้แนะกระบวนการกลั่นกรองทางเลือก
8. เลือกแนวทางแก้ไข
9. การตัดสินใจต้องไม่เป็นระบบประจำ ซ้ำซาก (Routine)
10. ข้อมูลในการตัดสินใจต้องไม่เป็นมาตรฐานเกินไปและไม่เป็นระบบศูนย์กลาง
11. ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องให้เวลากับสมาชิกในการเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา จะปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อ

1. รู้ถึงความจำเป็นในเรื่องของเสรีภาพที่ได้รับ
2. รู้สึกถึงความชอบธรรมของตนต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. รู้สึกถึงความสามารถของตนในการเข้าร่วมตัดสินใจ
4. เชื่อมั่นในความสามารถของตน

เฟรินท์ และ คาเพน (French and Caplan, 1970 อ้างถึงใน จูรี เพ็ชรรัตน์, 2534) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า บุคคลที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลอื่น จะรู้สึกถูกคุกคามจากงานต่ำ และมีความรู้สึกได้รับการยกย่องสูงขึ้น นอกจากนี้โคล และควิน (Kross and Quinn, 1974) พบว่า การไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในงาน เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความเครียดและความกดดันในงาน การหลีกเลี่ยงงานและความรู้สึกได้รับการยกย่องต่ำ ความพึงพอใจในงานลดลง มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ มีความตั้งใจที่จะหนีงาน และขาดงานบ่อย

ผู้นำ

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของ William J. Reddin พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย 2) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ 3) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด 2) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธภาพ และมิติมุ่งงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทุกกรณี ยกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี

มณฑป ไชยชิต (2537) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคนปกติคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะความเป็นคนปกติคณะศึกษาศาสตร์ ได้แก่ คุณลักษณะของคนปกติแต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ข้อที่สำคัญได้แก่ สุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ คุณลักษณะ

ทางสังคม ได้แก่ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม และคุณลักษณะทางส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน 2) พฤติกรรมของผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการริเริ่ม มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดคือ การวางนโยบายหลักในการบริหารงานของคณะไว้ชัดเจน และด้านจินตอาทร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญคือ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ 3) สภาพการณ์ของคณะวิชา ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นข้อที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อสำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของงานในคณะไว้อย่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นข้อที่สำคัญคือ คณบดีเสนอการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนด้านบรรยากาศของคณะวิชา ส่วนใหญ่เป็นแบบปรักขาร่วมกัน ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงาน นอกจากนี้ในส่วนของประสิทธิผลของคณะวิชาที่สำคัญได้แก่ ความมีชื่อเสียงของคณะวิชา ข้อที่สำคัญที่สุดคือ ศิษย์เก่าได้สร้างชื่อเสียง ส่วนการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านผลิตบัณฑิต ข้อที่สำคัญที่สุดคือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ด้านการวิจัย ข้อที่สำคัญที่สุดคือ ผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ด้านการบริการวิชาการ ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมแต่ละโครงการมีจำนวนมาก และสำหรับด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อที่สำคัญที่สุด ได้แก่ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และในด้านความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชาที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญ ได้แก่ สมาชิกในคณะวิชาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในการทำงาน

ชวลิต หมั่นนุช (2535) ได้ทำวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPD=Least Preferred Coworker) หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ = Leadership Behavior Description Questionnaire) สำหรับปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิผลสูง มี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร สำหรับตัวแปรด้านภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิผลของการบริหารวิชาการได้ดีที่สุด คือ การฝึกอบรมด้านการบริหาร และรองลงมาคือ ประสบ

การณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดี ร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่น ๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง หากหัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2533) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการคือ สภาพการณ์ในคณะวิชา ซึ่งได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการเฉพาะสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาจำแนกตามภูมิภาคที่แตกต่างกัน พบว่าหัวหน้าคณะที่มีตำแหน่งทางวิชาการสามารถบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าหัวหน้าคณะที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนองค์ประกอบภูมิหลังอื่น ๆ พบว่าไม่มีอิทธิพลมากนัก

ฉายา จิตติพันธ์ (2532) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถจัดประเภทได้ 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบผู้กระตุ้นเชิงปัญญา และผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล ประเภทที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ มีแบบผู้นำบริหารงานโดยข้อยกเว้น หรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ และผู้นำตามสบาย และพบว่าในปัจจุบันนี้ผู้ได้บังคับบัญชายังเห็นว่างานมีผลสำเร็จมาก ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานสัมพันธ์ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง แต่พึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา และพึงพอใจต่อวิธีการบังคับบัญชาในระดับต่ำกว่า 50%

พัฒนา สงวนกุลเจิตต์ (2526) ได้วิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแผนรวม ในการบริหารที่ได้ประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านความสำเร็จของงานค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่อายุมาก มีระดับการศึกษาสูง มีประสบการณ์มาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

แมกคี (Mc. Kee, 1991) ได้วิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่าผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชามากขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จารุวรรณ ชิตโชติ (2540) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงาน: ศึกษากรณีพนักงานระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานและความมีอิสระมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ความจำเจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ส่วนความเคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผนในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

กรองแก้ว สรนนท์ (2536) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข. และสาย ค. ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข. และสาย ค. ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับน้อย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมตามลำดับดังนี้ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและการบริหาร และความรับผิดชอบ

เสาวรส เกียรตินาถ (2534) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริศลินิคินิมหา วิทยาลัยของรัฐ พบว่า อาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริศลินิคิมระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริศลินิคินิมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและการบริหาร และสภาพการทำงาน

แลมเบอ์ (Lambeth, 1992) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับมัธยมศึกษา พบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเรียงลำดับของปัจจัยพึงพอใจจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ ความปลอดภัยของงาน การบริหารที่ดี สภาพแวดล้อมของงาน ความน่าสนใจของงาน ความเข้าใจในงาน ความก้าวหน้า ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเรียงลำดับของปัจจัยพึงพอใจจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การได้รับการยอมรับนับถือ ความเข้าใจในงาน การบริหารที่ดี สภาพแวดล้อมของงาน ความปลอดภัยของงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความน่าสนใจของงาน ความก้าวหน้า โดยสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ และความปลอดภัยของงาน และปัจจัยเหล่านี้ไม่มีผลกระทบต่อปัจจัยบุคคล เช่น เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการสอน

จอห์น และ ลีโอ (Johes and Lioyd Conway, 1990 อ้างถึงใน กาญจนา จันทร์ไทย, 2539) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการ และการรับรู้ในพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ทฤษฎี Path-Goal พบว่า ตัวแปรประชากรด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำและตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

ระบบสารสนเทศในการบริหารและการติดต่อสื่อสาร

คงคารัตน์ กิจจานนท์ (2539) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุม 9 ด้าน คือ ด้านโปรแกรมการศึกษา ด้านงานทะเบียนนิสิต ด้านบริการนิสิตนักศึกษา ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านวิจัย ด้านบริการการศึกษา ด้านอาคารสถานที่และด้านการจัดการทรัพย์สิน และสถาบันอุดมศึกษามีนโยบายส่งเสริมให้มีฐานข้อมูลร่วม ส่วนปัญหาของระบบสารสนเทศ ได้แก่ ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านสารสนเทศ และฐานข้อมูลเป็นการเฉพาะ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดทำระบบสารสนเทศมีประสิทธิภาพต่ำ บุคลากรพัฒนาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย การรวบรวมข้อมูลมีการเก็บจากหลายแหล่งทำให้เกิดความล่าช้า และปัญหาขาดผู้เชี่ยวชาญระบบเครือข่าย

โชติ นพรัตน์ (2537) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพการปฏิบัติจริงและความคาดหวังเกี่ยวกับระบบสารสนเทศของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า สภาพการปฏิบัติจริง สำนักงานศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการเก็บข้อมูลไว้ทั้งหมดประมวลผลข้อมูลด้วยมือ มีการนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง โดยให้นักวิชาการศึกษาที่ทำหน้าที่งานแผนงานและพัฒนาชนบทเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารสำหรับประกอบการตัดสินใจ แบบฟอร์มที่ใช้ควรให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอจัดทำเอง การเก็บรักษาข้อมูลควรเก็บไว้ทั้งหมด ควรประมวลผลข้อมูลรวม การนำเสนอข้อมูลควรใช้แผนภูมิหรือรูปภาพ โดยให้นักวิชาการศึกษาที่ทำหน้าที่งานแผนงานและพัฒนาชนบท เป็นผู้รับผิดชอบ

วิวัฒน์ วงศ์ตระกูล (2532) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า

1. กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร นำสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจอย่างกว้าง

ขวาง โดยมีการพัฒนาศูนย์สารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์ทั้งระดับกระทรวงและกรม หรือหน่วยงานเทียบเท่ากรม หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า มีวัตถุประสงค์ของระบบเน้นการวางแผน การควบคุม และการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานส่วนใหญ่มีแผน/โครงการ แต่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงบางกิจกรรม

2. กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งศูนย์สารสนเทศ ให้สังกัดกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งบริหารโดยคณะกรรมการบริหารงานคอมพิวเตอร์ กระทรวงศึกษาธิการ และมีคณะกรรมการพัฒนาระบบสารสนเทศอีก 4 คณะ กรมหรือหน่วยงานเทียบเท่าส่วนใหญ่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นงานอยู่ในฝ่ายงานของกองหรือหน่วยงาน มีเทอร์มินอลโยงกับศูนย์สารสนเทศ และมีไมโครคอมพิวเตอร์ใช้อย่างน้อยหนึ่งเครื่องทุกกรมหรือหน่วยงาน

3. กระบวนการระบบสารสนเทศ กระทรวงศึกษาธิการได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในกระบวนการสารสนเทศทุกขั้นตอน โดยมีข้อมูลสำคัญ 4 ประการ คือ บุคลากร งบประมาณ ข้อมูลการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม แผนงานและโครงการ กรมหรือหน่วยงานเทียบเท่า มีวิธีการเก็บข้อมูล ใช้ทั้งวิธีเก็บข้อมูลโดยใช้แบบรายงานการศึกษาจากรายงานหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องและใช้คอมพิวเตอร์ การประมวลผลข้อมูลใช้ทั้งวิธีกึ่งอัตโนมัติและคอมพิวเตอร์ ซึ่งมี 2 แบบ คือ แบบแบทช์และแบบออนไลน์ การนำเสนอข้อมูลหรือสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์ มีทั้งการพิมพ์รายงานและจอเทอร์มินอล

สำหรับปัญหาของระบบสารสนเทศ ได้แก่

1. สถานภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่เหมาะสมกับการกิจ
2. ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับสารสนเทศที่จัดทำขึ้น และต้องการเร่งด่วนเกินไป

3. มีฐานข้อมูลไม่สมบูรณ์และขาดข้อมูลเชิงคุณภาพ

4. บุคลากรมีไม่เพียงพอและมีสมรรถภาพไม่สูง

5. ได้รับงบประมาณน้อย

6. เครื่องคอมพิวเตอร์มีสมรรถนะต่ำ

7. การประชาสัมพันธ์ระบบในกรมหรือหน่วยงานเทียบเท่าไม่ชัดเจน และกว้างขวาง

ขวาง

สุนันทา ลีประกอบบุญ (2530) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า

1. การบริหารสารสนเทศของมหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยมีกองแผนงานเป็นผู้รับผิดชอบ และมีหน้าที่ในงานวิจัยสถาบันเป็นผู้ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ ข้อมูลที่เก็บไว้ในระบบคลังข้อมูลประกอบด้วยข้อมูลประวัตินิสิตนักศึกษาและบัณฑิต ประวัติบุคลากร ข้อมูลด้านหลักสูตร การเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่และด้านการเงิน ส่วนการจัดระบบสารสนเทศของคณะมี 2

รูปแบบ คือ การจัดระบบสารสนเทศผ่านเลขานุการประจำคณะ และการจัดระบบสารสนเทศโดยรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบสารสนเทศ การจัดระบบสารสนเทศในระดับคณะกระจายไปตามงานต่าง ๆ เช่น งานบริการการศึกษา งานการเจ้าหน้าที่ งานทะเบียน-งานพาหนะ งานการเงินบัญชี และงานพัสดุ ซึ่งผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเป็นการควบคุมการปฏิบัติงาน และเพื่อแก้ปัญหาภาระงานของอาจารย์เป็นส่วนใหญ่ ส่วนการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาตรงความเป็นจริง และตรงตามความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหาการจัดระบบสารสนเทศในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นปัญหามาก คือ ผู้บริหารมีภาระงานมาก ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ระบบสารสนเทศในปัจจุบันรวบรวมข้อมูลไม่ครบตามความต้องการของผู้ใช้ทุกฝ่าย ปัญหาการจัดระบบสารสนเทศในกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่เป็นปัญหามาก คือ ผู้ใช้ข้อมูลไม่เข้าใจขอบเขตของข้อมูลเพื่อนำมาใช้ ทำให้ข้อมูลมีการคลาดเคลื่อนไม่สามารถประมวลผลได้ทันตามกำหนดเวลา ผู้ใช้ต้องการสารสนเทศเร่งด่วนเกินไปและบุคลากรขาดความรู้พื้นฐานในการจัดระบบสารสนเทศ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดระบบสารสนเทศ พบว่า ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ควรจัดระบบสารสนเทศในระดับมหาวิทยาลัยในรูปแบบที่มีหน่วยงานเดียว เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศโดยมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ และหน่วยงานจัดระบบสารสนเทศควรกำหนดขอบเขตและคำจำกัดความของข้อมูลแต่ละชนิด นอกจากนี้ควรมีการสำรวจลักษณะและความต้องการสารสนเทศแต่ละชนิดจากผู้ใช้ด้วย

วีระ จันทรังค์ และคณะ (2529) ได้ทำวิจัยเรื่อง สถานภาพ ศักยภาพ และวัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศในประเทศไทย พบว่า

1. ด้านวัตถุประสงค์และหน้าที่ของระบบสารสนเทศด้านการศึกษา มีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ คือ

1.1 เพื่อเป็นหน่วยงานกำหนดนโยบายเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านการศึกษา

1.2 เพื่อเป็นหน่วยประสานงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านการศึกษา

1.3 เพื่อเป็นหน่วยส่งเสริมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการศึกษา

1.4 เพื่อเป็นหน่วยดำเนินการ/ให้บริการด้านสารสนเทศ

2. ด้านรูปแบบของระบบสารสนเทศในปัจจุบัน โครงสร้างรูปแบบของระบบประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูล (2) การวิเคราะห์/ประมวลผล และ (3) การเผยแพร่

3. ด้านการจัดองค์การของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านสารสนเทศในปัจจุบัน หน่วยงานระดับกรมต่างๆ ส่วนหนึ่งจัดระบบสารสนเทศให้อยู่ในความรับผิดชอบของกองแผนงาน (9 หน่วยงาน หรือ 40.9%) ส่วนหน่วยงานอื่นๆจัดอยู่ในรูปกอง หรือฝ่ายอื่นๆ หน่วยงานส่วนมากที่

ทำงานด้านสารสนเทศนั้นยังไม่สามารถจัดระบบให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ ต้องมีการระ
หน่วยงานอื่นภายในกองหรือกรมเดียวกัน

4. ด้านสถานภาพ และศักยภาพของทรัพยากรสนับสนุนด้านการเงิน ส่ว.

ปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงาน คือ ร้อยละ 22.7 มีปัญหามากที่สุด ร้อยละ 40.9 มีปัญหา
อุปสรรคเพียงบางส่วน ส่วนที่ไม่มีปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินเลย มีเพียงร้อยละ 36.4 ส่วน
ด้านอัตรากำลัง บุคลากรในการดำเนินงานยังไม่เพียงพอ ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
ประสงค์เท่าที่ควร ส่วนคุณภาพของบุคลากรนั้นมีปัญหาเพียงร้อยละ 36.4

5. ผลกระทบของระบบสารสนเทศต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ผลจากการ
วิจัยพบว่า ลักษณะการใช้ข้อมูลของหน่วยงานนั้น มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเป็นจำนวนมาก
ร้อยละ 50 ของหน่วยงานทั้งหมด มีการใช้ข้อมูลอย่างมีระบบ จึงสรุปได้ว่าระบบสารสนเทศที่เป็น
อยู่ น่าจะมีผลดีต่อการดำเนินการของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

6. ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

6.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความล่าช้า ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ผู้ให้
ข้อมูลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ การประสานงานไม่สะดวก มีความซ้ำซ้อน

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ทันสมัย ล่าช้า ความร่วมมือจากผู้ช่วยประมวลยังไม่ดีพอ

6.3 การใช้ข้อมูล ผู้บริหารเรียกใช้ข้อมูลเร่งด่วนเกินไป ในบางครั้งข้อมูลที่มีไม่ครอบคลุมความต้องการ ผู้ใช้ข้อมูลยังไม่เข้าใจประโยชน์ของข้อมูล ระบบการจัดข้อมูลยังไม่ดี
เรียกใช้ไม่สะดวก

6.4 การเผยแพร่งบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้ต้องพิมพ์เอกสารจำนวนจำกัด
และไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน

6.5 การสนับสนุนจากผู้บริหารยังไม่ดีเท่าที่ควร

6.6 บุคลากรยังไม่เพียงพอ คุณภาพยังไม่ดีพอ มีการย้ายงานบ่อยในบางแห่ง
คำสั่งมอบหมายงานไม่ชัดเจน

สรุปผลการวิจัยดังกล่าว จะเห็นว่าการดำเนินงานของระบบสารสนเทศในหน่วยงาน
ทางการศึกษาในปัจจุบัน ยังมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานด้านสารสนเทศ
ทางการศึกษาไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงควรทำการวิจัยในรายละเอียดให้กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น