

ผู้นำควรมีการพัฒนาแบบหมุนเวียนด้วยแผนระยะปานกลางและในระยะสั้น เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพราะฉะนั้นผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล

- การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นการมุ่งเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ทำให้เพิ่มประสบการณ์และมีการพัฒนาระดับสติปัญญาที่ดี การพัฒนาสติปัญญานี้รวมถึงการมีจินตนาการ มีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม มีความอยากรู้อยากเห็น การมีใจกว้าง การมีระดับสติปัญญา และมีความสามารถเปิดรับนวัตกรรมใหม่

- ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Ability) ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม สติปัญญาจะแสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัดหรือด้อย และส่งผลต่อความถี่และความถี่ของงาน ความสามารถทางสติปัญญาสามารถทดสอบหรือวัดได้จากแบบทดสอบ IQ (Intellectual Quotient Test) ประกอบด้วย ความสามารถด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 ลักษณะความสามารถทางสติปัญญา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 261)

ความสามารถทางสติปัญญา (Dimensions)	รายละเอียด (Description)	งานที่เหมาะสม (Job example)
ความถนัดเกี่ยวกับตัวเลข (Number Aptitude)	ความสามารถในการคิดเลข ได้ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว	นักบัญชี นักคำนวณ
ความเข้าใจภาษา (Verbal Comprehension)	ความสามารถที่จะเข้าใจ ในสิ่งที่ได้อ่าน ฟัง และมองเห็น ความสัมพันธ์ของคำพูดที่ใช้ใน ภาษา	ผู้จัดการ โรงงานปฏิบัติตาม นโยบายที่ระบุไว้ในกิจการ
การให้เหตุผลเชิงอนุมาน (Inductive Reasoning)	ความสามารถในการอธิบาย เหตุผลอย่างเป็นขั้นตอน และ การแก้ไขได้ถูกต้อง	นักวิจัยตลาด, นักวิเคราะห์ ความต้องการของลูกค้า
การให้เหตุผลเชิงอุปมาน (Deductive Reasoning)	ความสามารถในการหาข้อสรุป อย่างมีเหตุผล	หัวหน้างานซึ่งทำหน้าที่ให้ คำแนะนำ ควบคุมดูแล พนักงาน

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ความสามารถทางสติปัญญา (Dimensions)	รายละเอียด (Description)	งานที่เหมาะสม (Job example)
ความไวในการรับรู้ (Perceptual Speed)	ความสามารถในการมองเห็น ความเหมือน ความคล้ายคลึง และความแตกต่างอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง	การสอบสวน
ความเข้าใจในการมองภาพ รูปทรงต่าง ๆ (Spatial Visualization)	ความสามารถในการจินตนาการ ตกแต่งและปรับเปลี่ยนรูปแบบ ให้สวยงาม	นักออกแบบ ตกแต่งภายใน
ความจำ (Memory)	ความสามารถในการและระลึก ข้อมูลต่าง ๆ ได้	พนักงานขายที่จำชื่อลูกค้า ได้แม่นยำ

จะเห็นได้ว่า สติปัญญาความเฉลียวฉลาดเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร (ชูลิพร ถักขณาพิพัฒน์, 2549, หน้า 14) ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องใช้สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดในการคิด วิเคราะห์ วางแผน การดำเนินงาน บริหาร โครงการและงบประมาณ รวมทั้งควบคุมและติดตามการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การดำเนินงานอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 261) สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 42) ได้กล่าวไว้ว่า สติปัญญาความเฉลียวฉลาดเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาความเฉลียวฉลาดในการแสวงหาข้อมูลที่เป็นต่อการบริหาร ตลอดจนสามารถคิด วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (เสนห์ จุ้ยได้, 2543, หน้า 87) สอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอดเกตส์ (Hodgetts, 1999, p. 257) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีสติปัญญาอยู่ในระดับสูง ส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมาก ส่วนผู้นำที่มีระดับความสามารถทางสติปัญญาค่ำ จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด ทำนองเดียวกับการศึกษาของ ธนวิน ทองแพง (2549, หน้า 184) ที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาด เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นความสามารถของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดในการนำและดำเนินงานให้สมาคมกีฬาจังหวัด ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพการบริหาร ความสามารถในการบริหาร และสติปัญญาความเฉลียวฉลาด เข้ามาช่วยในการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดมีความพร้อม และมีความรอบคอบในบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การบริหาร โครงการและงบประมาณ การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด ส่งผลให้บุคลากรเกิดยอมรับ ความศรัทธา เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้บริหาร มีความต้องการที่จะทำงาน มีความตั้งใจ ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์ พัฒนางานและองค์การ ตลอดจนคงอยู่กับองค์กร อย่างยาวนาน แต่ถ้าหากผู้บริหารขาดแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ขาดความ ตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหาย ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร (สุพานี สุธงษ์วานิช, 2552, หน้า 156-157)

แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน โดยนำเอา ปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจแก่ผู้บริหารสามารถอธิบายด้วยหลักจิตวิทยา (Schermerhorn, 2005, p. 352) แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นสภาวะภายในของบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้ หรือแสดงพฤติกรรมโดยไม่ต้องมีใครมากระตุ้นหรือบังคับให้แสดงพฤติกรรม แรงจูงใจภายในของ มนุษย์ที่สำคัญ ๆ เช่น ความต้องการ (Need) ทศคติ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ค่านิยม (Value) เป็นต้น

- แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้น จากภายนอกให้แสดงพฤติกรรม แรงจูงใจภายนอกที่สำคัญ ๆ เช่น เครื่องล่อใจ (Incentives) ทั้งในรูปธรรม (รางวัล, วัตถุสิ่งของ) และในนามธรรม (การยกย่องชมเชย การคำหิ การลงโทษ)

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายมูลเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีหลายแนวคิดทฤษฎี เนื่องจากยังไม่มีแนวคิดทฤษฎีใดที่อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ได้สมบูรณ์ที่สุด ผู้ใช้จะต้องเลือก

นำไปใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และเลือกแนวคิดทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์

ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) (Maslow, 1954 อ้างถึงใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2544. หน้า 108–109) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะที่สำคัญคือ

- มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วจะเกิดความต้องการอย่างอื่นต่อไป

- ความต้องการของมนุษย์ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่แรงจูงใจอีกต่อไป

- ความต้องการของมนุษย์จะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานไปสู่ความต้องการระดับสูง มนุษย์เมื่อได้รับความต้องการระดับต้นแล้ว จะพัฒนาเป็นความต้องการระดับสูงต่อไป ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ แสดงดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Lussier & Kimball, 2004, p. 334)

จากภาพที่ 2-5 มนุษย์มีความต้องการตามลำดับขั้นโดยมาสโลว์ แบ่งความต้องการออกเป็น 5 ขั้น (Maslow's Need Hierarchy) (Lussier & Kimball, 2004, p. 334) ดังนี้

- ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ การขับถ่ายของเสีย ออกจากร่างกาย การพักผ่อน ตลอดจนความต้องการทางเพศ

- ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต เช่น บ้าน ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และสุขภาพสมบูรณ์ ด้านการดำรงชีวิต เช่น การงาน รายได้ และสวัสดิการต่าง ๆ แรงจูงใจด้านความมั่นคงปลอดภัยจึงมักจะเป็นตัวเงินที่ง่ายเป็นค่าตอบแทนนำไปซื้อหาความมั่นคงปลอดภัยอื่น ๆ ได้

- ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการด้านความรัก การคบหาสมาคมกับคนอื่น และมิตรภาพ ถ้าความต้องการทางสังคมไม่ได้รับการตอบสนองหรือถูกปฏิเสธจากสังคมมนุษย์จะรู้สึกเหงา โดดเดี่ยว ดังนั้นมนุษย์ในฐานะส่วนหนึ่งในองค์การควรได้รับการเอาใจใส่ ได้รับความรัก และความอบอุ่นใจจากเพื่อน ๆ ผู้บังคับบัญชา

- ความต้องการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือ ตลอดจนความรู้สึกความภูมิใจในตนเอง ในทางบริหารการจูงใจบุคลากรในความต้องการยกย่องจึงไม่ใช่สวัสดิการหรือค่าตอบแทนใด ๆ แต่การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ยกย่องและชมเชยจะได้ผลมากกว่า

- ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-Actualization Need) เป็นความต้องการ ด้านการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จสูงสุดตามศักยภาพของตน ต้องการกระทำในสิ่งที่คิดว่าตนเองจะกระทำได้ ความต้องการขั้นสูงสุดนี้ไม่มีจุดสิ้นสุดแล้วแต่บุคคล ซึ่งต้องการความสำเร็จในชีวิตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

2.1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์

ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน นิพนธ์ กินวงศ์, 2544. หน้า 111-112) ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกายและปัจจัยอื่นที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เทียบได้กับความต้องการ 2 ลำดับแรกของทฤษฎีมาสโลว์

- ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการทางสังคม ที่ต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น เทียบได้กับความต้องการลำดับขั้นที่ 3 และลำดับขั้นที่ 4 ของทฤษฎีมาสโลว์

- ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล เช่น ความต้องการได้รับการยกย่องชมเชย และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีของแอลเคอร์เฟอร์ เรียกว่า ERG Theory มีข้อแตกต่างกับทฤษฎีของมาสโลว์อย่างเด่นชัด 2 ประการ คือ ERG Theory อธิบายว่า บุคคลอาจมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน และลำดับขั้นความต้องการอาจจะข้ามขั้นตอนไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG Theory ลดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เหลือ 3 ชั้น ทำให้การจำแนกความต้องการของบุคคลกระทำได้ง่ายขึ้น

2.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก

ทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้แยกทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) และปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) อธิบายโดยสังเขปดังนี้

- ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากทำงาน ทำให้คนพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับคำยกย่องชมเชย การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดเชิงบวก และกระตุ้นให้อยากทำงาน เทียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ลำดับขั้นที่ 4 และ ขั้นที่ 5

- ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจให้ทำงานโดยตรง ได้แก่ นโยบายการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง และสภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นความต้องการลำดับต้น ๆ ตามทฤษฎีของมาสโลว์

จากทฤษฎีนี้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยกระตุ้นเป็นสิ่งที่ทำให้คนมีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจให้คนทำงาน ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นและสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับปัจจัยสุขอนามัย หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้คนเกิดความไม่พอใจ อาจเกิดการนัดหยุดงานหรือเกิดความเฉื่อยชาในการทำงาน ผู้บริหารมักจัดโครงการที่เป็นผลประโยชน์พิเศษ เพื่อให้เกิดความพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยเป็นเพียงสิ่งที่พุงสถานการณ์หรือการบำรุงรักษาขวัญกำลังใจ (Maintenance) ป้องกันไม่ให้เกิดงานเกิดการรวมตัวเรียกร้องหรือต่อรอง ปัจจัยสุขอนามัยไม่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น

การนำทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก มาใช้เพื่อการจูงใจในการทำงานจึงควรพิจารณาประเภทของปัจจัยให้ถูกต้อง หลักการทั่วไปในการประยุกต์ทฤษฎีดังนี้

- การทำให้บุคลากรมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะต้องมีปัจจัยสุขอนามัยพอเพียง เช่น ค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม มีหลักประกันในการทำงาน จัดสภาพการทำงานที่ดี มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานดี
- การจัดโอกาสให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับนับถือ ความสามัคคีในหมู่คณะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

2.1.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์

ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (Acquired - Needs Theory) อธิบายว่า ความต้องการของคนเราแตกต่างกัน เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในชีวิตของแต่ละบุคคล ไม่ใช่สิ่งที่ถ่ายทอดจากพันธุกรรม ความต้องการของคนแบ่งเป็น 3 ประเภท (McClelland, 1976) คือ

- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Needs for Achievement) ใช้อักษรย่อ nAch เป็นความต้องการของบุคคลในการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถและให้ดีที่สุด ต้องการความสำเร็จ ชอบการแข่งขัน งานที่ท้าทาย มีความชำนาญ มีความรับผิดชอบ จากการวิจัยของแมคเคลแลนด์ พบว่า ผู้ประสบความสำเร็จส่วนตัวจะมีความต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่มีลักษณะแสดงความขวนขวายหาทางฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Needs for Affiliation) ใช้อักษรย่อว่า nAff เป็นความต้องการที่จะสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ซึ่งคล้ายคลึงกับความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการแบบ nAff มีลักษณะที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นคล้ายคลึงตามคนอื่น เอาใจใส่กับความรู้สึกของคนอื่น บุคคลที่มี nAff สูงชอบทำงานกับคนอื่นมากกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว มีแนวโน้มเอาใจใส่งานและจะทำงานได้ดีถ้าคนอื่นยอมรับ ในองค์กรถ้าผู้บริหารสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้ทำงานร่วมกัน ผู้ที่มีลักษณะแบบ nAff จะทำงานได้ผลงานที่ดี
- แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Needs for Power) ใช้อักษรย่อ nPow เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลที่มีความต้องการ nPow จะมีลักษณะสำคัญ คือ อยากมีอิทธิพลเหนือคนอื่น อยากควบคุมคนอื่น ชอบแนะนำให้คนอื่นคิดเห็นคนอื่น และแสวงหาตำแหน่งผู้นำกลุ่ม

จากแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจดังกล่าวมา จะพบว่ามีประเด็นที่แตกต่างและสอดคล้องกัน ทฤษฎีแรงจูงใจดังกล่าวมานี้เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์ บริบท ตลอดจนยุคสมัยมีผลต่อความพยายามอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยทฤษฎี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด โดยทฤษฎีความต้องการ

ของมาสโลว์ได้ปูพื้นฐานการจูงใจในรูปของการแสดงความต้องการที่เป็นลำดับขั้น เริ่มจากขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นความต้องการทางกายภาพที่มนุษย์ทุกคนมีความต้องการในฐานะปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ต่อจากนั้นเป็นความต้องการทางจิตใจซึ่งเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในการดำรงชีวิต (Self-actualization Need) ส่วนทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์มีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ เพียงแต่จัดกลุ่มความต้องการทั้ง 5 ขั้นตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ออกเป็น 3 กลุ่ม และแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ ในส่วนของความต้องการเหล่านั้นสามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกันมากกว่าหนึ่งความต้องการในคราวเดียวกัน และอาจเกิดขึ้นข้ามขั้นตอนโดยไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับขั้น (Hierarchy) สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก แบ่งประเภทแรงจูงใจออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานเพื่อความสำเร็จในงานสามารถเทียบได้กับความต้องการของมาสโลว์ในขั้นที่ 4 และ 5 อีกปัจจัยหนึ่งคือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ในช่วงขั้นแรกๆ ส่วนทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ ได้จำแนกแรงจูงใจเป็น 3 กลุ่ม คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need of Achievement) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need of Affiliation) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need of Power) โดยแรงจูงใจ 3 กลุ่มนี้ มุ่งในเรื่องของการสนองความต้องการทางจิตใจ

จากบทบาทหน้าที่ของสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นองค์การกีฬาที่ดำเนินงานโดยไม่มุ่งหวังผลกำไร (Non-profit Organization) การที่จะบริหารงานสมาคมกีฬาจังหวัดให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องมีความตั้งใจ หุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยแรงจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารเกิดความเต็มใจ พร้อมทั้งจะทำงาน และแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของสมาคมกีฬาจังหวัด จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษา เพราะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุด และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพของตน ตลอดจนกำหนดความสามารถของบุคคลให้มุ่งไปสู่การทำงานที่ดีกว่ามาตรฐาน ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จเพื่อนำ ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในที่สุด (เปรมสุริย์ เชื้อมทอง 2536, หน้า 305-307; McClelland & Winter, 1961, p. 100, 1976, p. 157) สอดคล้องกับการศึกษาของ แมคเคลแลนด์ และวินเทอร์ (McClelland & Winter, 1987, 315 - 318) ที่พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กร และสามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรได้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและพฤติกรรมของผู้บริหาร (ธนวิน ทองแพง, 2549, หน้า 189; ประยงค์ ชูรักษ์, 2548; หน้า 98) ทำนองเดียวกับ ภารดี อนันต์นาวี (2545, หน้า 126) ที่ศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรง

เชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหาร ส่งผลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิผลขององค์กร และส่งผลทางอ้อมต่อบรรยากาศองค์กรโดยผ่านปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

นอกจากนี้ นวลฉวี สุขประเสริฐ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จผ่านรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ ประสิทธิ์ สาระตันต์ (2542, บทคัดย่อ) ที่พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ทำนองเดียวกับการศึกษาของ สุภชัย หลินเจริญ (2548, บทคัดย่อ) ที่พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ ส่งผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ ของสถานศึกษา และส่งผลต่อความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (อนุชา กอนพ่วง, 2550, หน้า 299) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้และกำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษา

2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1953, pp. 110-111) กล่าวว่า ใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง ด้วยความเพียรพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อไปสู่มาตรฐานอันดีเลิศ (Standard of Excellence) และมีความต้องการความสำเร็จสูง หรือพยายามทำให้ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว ซึ่งความปรารถนาเหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำและนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลอันเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของมนุษย์ (Dinkmeyer, 1965, pp. 166; Murray, 1966, p. 246; Vidler, 1977, pp. 67-68) สอดคล้องกับ ดวงเดือน พันธุมาวิน (2537, หน้า 87) ได้กล่าวว่า ใฝ่สัมฤทธิ์เป็นการมุ่งมั่นบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเป็นไปในรูปของความต้องการความสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 116; Lindgren, 1976)

นอกจากนี้ ธนวิน ทองแพง (2549, หน้า 112) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารเป็นแรงผลักดัน หรือความมุ่งมั่นเพียรพยายามที่ไปกระตุ้นให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างมีมาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และเลือกเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน (เกสรฯ สุขสว่าง, 2540, หน้า 26; ภารดี อนันต์นารี, 2545, หน้า 16)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นความปรารถนาของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความเพียรพยายาม โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานของสมาคมกีฬาจังหวัด

2.1 ลักษณะของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องการงานที่ทำด้วยความสามารถ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงาน พยายามพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของสมาคมกีฬาจังหวัด มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเหมาะสม และไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้สมาคมกีฬาจังหวัดประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแมคเคลแลนด์ และวินเทอร์ (McClelland & Winter, 1969, p. 104) ที่กล่าวว่า บุคคลผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะชอบทำงานที่มีปัญหาท้าทาย มีความพยายามกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าการกระทำเพื่อหลีกเลี่ยง ความล้มเหลว เลือกทำงานเหมาะสมกับความสามารถของตนเองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ การทำงานทุกอย่างจะสำเร็จลงได้ด้วยความตั้งใจและต้องทำงานจริง มีความสุขและภาคภูมิใจถ้าสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะไม่มีรางวัลกระตุ้นก็ตาม รวมทั้งชอบทำงานอย่างเป็นอิสระ (Robbins, 1994, pp. 47-49) ทำนองเดียวกับ เฮอร์แมนส์ (Hermans, 1970, pp. 353-363) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความทะเยอทะยานสูง มีความหวังอย่างมากว่าตนเองจะประสบความสำเร็จ แม้ว่าผลจากการกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส จะเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก ต้องการงานให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น และพยายามปฏิบัติงานของตนเองให้สำเร็จอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นความปรารถนาของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความเพียรพยายามโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานของสมาคมกีฬาจังหวัด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด การที่จะบริหารงานสมาคมกีฬาจังหวัดให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องมีความตั้งใจ ท้มเท และใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยใช้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงผลักดันให้เกิดความต้องการที่จะทำงาน และตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด

3. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำ ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Miskel & Dorothy, 1985; Reid et l., 1988; Stewart, 1996) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น ช่วยให้นักลากร ได้รับการประสานงานและนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ตลอดจนช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงความต้องการ ทั้งด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Greenberg & Baron, 2003; Mintzberg, 1979; Steer, 1991)

3.1 แนวคิดภาวะผู้นำ

จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวมา มีนักวิชาการได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจนเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

3.1.2 แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ

แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) จะศึกษาถึงบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป แนวคิดนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยศึกษาจากผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน ซึ่งสามารถแบ่งคุณลักษณะที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หนึ่งมีลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่างภายนอก ความสูง อายุ กลุ่มที่สองมีลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ และกลุ่มที่สามมีลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Hartog & Koopman, 2001, หน้า 167) แต่มีงานวิจัยที่ขัดแย้งจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน และยังพบว่าคุณลักษณะของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แนวคิดนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการเท่าที่ควร (พิบูล ธีปะปาล, 2550; วิชาดา อุทยานนท์, 2544; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2550)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่โดดเด่นทั้งด้านกายภาพ ด้านความสามารถ และด้านบุคลิกภาพ การมีคุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้มีภาวะผู้นำที่ดี

3.1.3 แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์

แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach) จะศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและเกิดประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป และจะมีพฤติกรรมเฉพาะแยกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการศึกษาที่สำคัญ ๆ คือ

การศึกษามหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ (1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) จะให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง เน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง (2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship) จะให้ความสำคัญกับการมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

การศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือ (1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่าง ยอมรับความสำคัญของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน (2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) เน้นความสำเร็จของการทำงาน การสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง รวมทั้งการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

การศึกษามหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งเป็น 2 มิติ (Two-dimensional Leadership Theory) ที่เรียกว่า ตารางภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) ก่อนหน้านี้เรียกว่าตารางการบริหาร (Managerial Grid) ทฤษฎีนี้ได้พัฒนาจากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทและมหาวิทยาลัยมิชิแกน (สตูเพท พงศรีวัฒน์, 2550, หน้า 181; เบลคและเมาตัน (Blake & Mouton) ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (พิบูล ทิปะปาล, 2550; มัลลิกา ดันสอน, 2544; วิภาดา กุลตานนท์, 2544; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำจะมีพฤติกรรมเฉพาะแยกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ และผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ทั้งพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน เน้นความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของสมาชิก เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

3.1.4 แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพภาวะผู้นำหรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ (ดิลก ถือกกล้า, 2547, หน้า 71) มีการศึกษาที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และได้รับความสนใจนำไปใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่

การศึกษาของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 54; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 203)

การศึกษาของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้อธิบายว่า สถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการแบบผู้นำที่ต่างกัน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ แบบผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบผู้นำขายความคิดให้ทำ (Selling) แบบเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2550)

การศึกษาของเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) ได้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการและสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่เหมาะสม สามารถเพิ่มความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบภาวะผู้นำของทฤษฎีนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ภาวิดา ธาราสริสุทธิ และวิบูลย์ ไชยบุตร, 2541; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2550)

จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

3.1.5 แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ๆ ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเสน่ห์ (Charisma Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 54) มีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเสน่ห์ (Charisma Leadership) แนวคิดนี้ได้อธิบายว่า บุคลิกภาพของผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ผู้นำตามแนวคิดนี้จะเน้นการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ทำให้

ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่จะเสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการ โฆษณาตัวเอง และทำให้การจัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด (Chelleadurai, 2006, p. 219)

แนวความคิดภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) แนวคิดนี้ได้อธิบายว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของผู้นำในการจูงใจ ให้ผู้ตามสนับสนุนและยอมรับในตัวผู้นำ เกิดความจงรักภักดี มีความผูกพันต่อองค์กร เคารพนับถือ ไว้วางใจ ซินชมในตัวผู้นำ อุทิศตนในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ (House, Delbecq, & Taris, 1998 cited in Hartog & Koopman, 2001, p. 173)

แนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) แนวคิดนี้ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคคล โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง เรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองเห็นไกลไปในอนาคต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้าง วิสัยทัศน์ใหม่และการจัดระเบียบขององค์กร พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและ สามารถแก้ไขปัญหของตนเอง (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 42; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 50; Bass, 1985, p.127; Burn, 1987, p. 20; Chelleadurai, 2006; Tichy & Devanna, 1986, p. 32; Yukl, 2006, p. 263) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานจาก ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) เน้นการปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Adams & Yoder, 1989, p. 49; Hollander & Offermann, 1990, pp.83-91) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะต้องเข้าใจความต้องการของผู้ตาม และพยายามสนองความต้องการ โดยการ แลกเปลี่ยนให้สิ่งตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 88)

ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบาย ประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของผู้นำ โดยพิจารณาจากผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536) เบิร์นส์ (Burns, 1978) ได้แยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็น 2 ลักษณะ คือ

- ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) จะมีลักษณะเป็น

กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจ คุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความคิดที่ดี และสร้างค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ตาม เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชน แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกลังเล แข่งแย้งรังเกียจกันและสนองความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะกระตุ้น จูงใจ และคลอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อผลประโยชน์ ของหน่วยงานหรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง (Becker, 1990, p. 9; Robbins, 1989, p. 329 citing Burns, 1978, p. 20; Yukl, 1998, p. 10)

- ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) จะมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ให้อะไรบางอย่างและรับอะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่ตัวกันผู้ได้บังคับบัญชาที่จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดีเพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน (Beare & Millikan., 1989, p. 106; Killerman, 1984, p.100; Kuhnert & Lewis, 1987, pp. 648 – 657)

เบส (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดของเบิร์นส์ โดยอธิบายลักษณะผู้นำทั้งสองแบบ (Bass, & Avolio, 1990, p. 15; Schermerhorn et al., 2000, pp. 301-302) ดังนี้

- ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ชกย่องและยอมรับผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะ และเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นโดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความมีเสน่ห์ (Charismatic) การตลใจ (Inspiration) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

- ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ได้รับเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทน สัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนในความพยายามที่เหมาะสม รวมทั้งตอบสนองตามความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชานานเท่าที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริง ผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในสัดส่วนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Bass, 2000; Yukl, 2006, p.265)

ทิชซี และดีแวนนา (Tichy & Devanna, 1986, pp. 27 - 32) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงว่า มีลักษณะที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย สร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เป็นคนกล้าเปิดเผยและเผชิญกับความจริง สามารถเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และเชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ ส่วนคุณนเอทและลูอิส (Kunert & Lewis, 1987) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงานซึ่งเป็นคุณค่าหรือ

คุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเสียดสผลประโยชน์ของตนเอง เข้าถึงจิตใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ควมมีศักดิ์ศรี เพื่อจะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทน รวมทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับความคิดของผู้บังคับบัญชา และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่อยากได้

นอกจากนี้ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1990) กล่าวว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (Leader as building) สามารถเสริมสร้างศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงานใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตน ลักษณะเด่นที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นผู้นำสร้างความผูกพัน (Leader as Bonding) ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งความประพฤติดของผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับหน่วยงาน กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของหน่วยงาน และใช้พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับเบรดฟอร์ดและโคเฮนมีความเห็นว่า ลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะเป็นนักพัฒนา (Developer) มีความพยายามสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบ หรือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง หากต้องการจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Harris, 1989, p. 10; Seltzer, Joseph, & Bass, 1990, p. 694)

เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 2-6; Bass & Avolio, 2002, p. 2) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบโมเดลภาวะผู้นำที่เสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (4I's) ได้แก่ การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) และการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) (Yukl, 2006, p. 265) โดย เบส ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ ดังนี้ (Bass & Seltzer, 1990)

1) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นจากการปฏิบัติงานตามความคาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ เปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้มีศักยภาพ

เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ตลอดจนวิธีการที่จะบรรลุผลให้ได้ผลลัพธ์ ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยการกระตุ้น ระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ภาวะผู้นำแบบ การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน (4I's) (Bass 1990; Bass & Avolio, 1990) ได้แก่

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma Idealized Influence

Leadership: II) คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะได้รับ การยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้อง ปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่มและผู้อื่น แสดงให้เห็น ถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและ คำนิยมของเขา เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจ และทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกัน กับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจช่วยสร้าง ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรม ของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำแบบการ เปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) คือ การที่ผู้นำ

ประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายใน ให้ความท้าทาย ในเรื่องงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่ง ความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้าม ผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพัน ของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและ เสริมความคิดสร้างสรรค์

1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา ในหน่วยงาน ผู้นำจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา (Reframing) และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ รวมทั้งจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาและหาคำตอบของปัญหา ตลอดจนให้กำลังใจผู้ตามในความพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมียวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม เอาใจใส่ในความต้องการของปัจเจกบุคคลเป็นพิเศษเพื่อความสัมพันธ์ ผล พัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า และบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำจะมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการโดยรอบด้าน (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน การช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามคาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด โดยผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทหน้าที่ รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และบอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามที่กำหนด ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน (Bass, 1990) ได้แก่

2.1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward: CR) บางครั้งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Transaction) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้การจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ โดยใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมการทำงาน ผู้นำจะประเมินความต้องการของผู้ตามเพื่อจะทำให้ผู้ตามทำงาน รวมทั้งบอกผลลัพธ์และบอกวิธีการทำงานที่ผู้นำต้องการ ตลอดจนบอกถึงรางวัลที่จะได้รับหากผู้ตามทำงานสำเร็จ การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ (1) ให้รางวัลโดยการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ทำงานดี และ (2) ให้การยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบผู้ที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้ปรากฏแก่สาธารณชน และให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น ซึ่งเป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) (Bass, 2000) หรือการให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ดี ผู้นำแบบนี้ มักจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) (Sergiovanni, 1989, pp. 213-226)

2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้วิธีการแบบเดิมและปล่อยให้ไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมโดยการเข้าไปกำกับตรวจสอบผู้ตามอย่างใกล้ชิด ว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากตรวจสอบพบก็จะใช้มาตรการเข้าปรับปรุงแก้ไขทันที ผู้นำจะแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงานและอาจลงโทษโดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาสุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด เช่น อาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ตักเตือน ตักเตือนขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เมื่อผู้ตามยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้แรงเสริมทางลบ ทำให้ผู้ตามมีความต้องการ

ในการมีชื่อเสียงและให้การเสริมแรงด้วยตนเอง (Self Reinforcement) ให้มากขึ้น พยายามฝึกรอบม เพื่อพัฒนาผู้ตามให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จ (ภารดี อนันต์นาวี, 2548, หน้า 42; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 268)

2.3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Negative Form) มีลักษณะคล้ายกับคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้บริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุกดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership: LF) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน (Bass, 1990) เป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การวางแผนและการสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจมีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศ และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิงพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่กำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ มีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กร จะมีแต่ความรู้สึกละเลย ความเป็นหนึ่งเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ (Keith & Girling, 1991 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2548, หน้า 42)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่นั้นการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถด้านการสื่อสาร และการประพัตคนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ผู้นำจะพยายามเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าของผลงานที่จะออกมา ตลอดจนกระตุ้นจูงใจ ให้ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรมากกว่าเพื่อตนเอง ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้ความสำคัญกับกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานและประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในสัดส่วนที่ต่างกันโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ภาวะผู้นำดังกล่าวต่างก็มีส่วนที่เสริมซึ่งกันและกัน (Bass, 2000, p. 30; Yukl, 2006, p. 265) เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคแต่ละสมัย แนวคิดคุณลักษณะผู้นำได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำในด้านกายภาพ ด้านความสามารถ และด้านบุคลิกภาพ การมีคุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้มีภาวะผู้นำที่ดี ส่วนแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์จะมีลักษณะที่แตกต่างจากแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ โดยภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำจะมีพฤติกรรมเฉพาะแยกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ และผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ทั้งพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน เน้นความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของสมาชิก สำหรับแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่มุ่งเน้นไปที่ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม เพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพและสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้การแลกเปลี่ยนด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานและประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ช่วยให้ผู้บุคลากรบรรลุถึงความต้องการด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและด้านเป้าหมายส่วนบุคคล สามารถกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน องค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำและการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Miskel & Dorothy, 1985; Reid et al., 1988; Stewart, 1996) สอดคล้องกับ เบส (Bass, 1985, pp. 122-129) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้รางวัลตามสถานการณ์สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ และการให้รางวัลที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การ (วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 150; Beare & Millikan, 1989, p. 106; Killerman, 1984, p. 80; Liang, 1990; Sergioanni, 1989, p. 215) ทำนองเดียวกับการศึกษาของ อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 316) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คล้ายกับ คิง (King, 1989) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความสำเร็จขององค์การ และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในลักษณะที่สอดคล้องกัน (Hoy & Miskel, 2001 citing Felton, 1995) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้และกำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

เบิร์น (Burn, 1978, p. 19; Yukl, 2006, p. 263) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิก สามารถโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้ตามกระทำตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด (Greenberg & Baron, 2003, p. 471; Mcshane & Von Glinow, 2005, p. 416) สอดคล้องกับ พิบูล ที่ปะปาส (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม (Followers) ให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่นเดียวกับ อาร์มสตรองและสตีเฟน (Armstrong & Stephens, 2005, p. 19) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลขององค์การ (Hersey & Blanchard, 1988, p. 86; Yukl, 2006, p. 5)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นความสามารถของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดในการใช้ศิลปะความเป็นผู้นำ โน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ให้บุคลากรเกิดการคล้อยตาม ยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

จากการประมวลเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษา เพราะภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเป็นผู้ที่มีศักยภาพและสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความสำคัญของผลงานที่จะออกมา ตลอดจนทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าตนเอง รวมทั้งมีการเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนแก่ผู้ตามที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงาน และประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการที่จะบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดให้ประสบผลสำเร็จ และทำให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในตัวบุคลากร โดยการกระตุ้น จูงใจ ให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของผลสำเร็จในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงาน ให้ทำงานในสิ่งที่ท้าทายความสามารถ และให้การดูแลเอาใจใส่กับบุคลากรทุกคน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจในตัวผู้บริหาร และมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้กับสมาคมกีฬาจังหวัดอย่างเต็มความสามารถ และในขณะเดียวกันผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดจะต้อง

ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทุ่มเทการทำงานให้กับสมาคมกีฬาจังหวัด จนประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการเสริมแรงและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้กับสมาคมกีฬาจังหวัดต่อไป

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนของ เบส และ เบส และอวอลิโอ (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นกระบวนการในการบริหารงาน ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด โดยใช้วิธีการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจบุคลากรของสมาคมกีฬาจังหวัด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล เห็นคุณค่าและความสำคัญของผลสำเร็จในการดำเนินงาน ตลอดจนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของสมาคมกีฬาจังหวัดมากกว่าตนเอง มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (เสน่ห์ห้หา) (Charisma Idealized Influence Leadership) เป็นความสามารถของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดในการ โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรของสมาคมกีฬาจังหวัดทำงาน โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม หรือเกิดความรู้สึกสับสน สนับสนุน รักใคร่ ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นความสามารถของ ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดในการ โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรของสมาคมกีฬาจังหวัดทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน และกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยากทำงาน อุทิศตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวมถึงให้กำลังใจ เมื่อบุคลากรเกิดความท้อแท้หรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นความสามารถของ ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดในการกระตุ้นให้บุคลากรของสมาคมกีฬาจังหวัดคิด วิเคราะห์และ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถ ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดในการให้ความสนใจบุคลากรของสมาคมกีฬาจังหวัดแต่ละคน อย่างใกล้ชิดและเท่าเทียมกัน ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากร รวมทั้งให้คำแนะนำ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้รางวัลตามสถานการณ์ (Transactional Situation Reward Leader) เป็นกระบวนการในการบริหารงานของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด โดยใช้วิธีการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรของสมาคมกีฬาจังหวัดต่อความสำเร็จในการทำงานและการแข่งขัน เช่น ประกาศเกียรติคุณ ขก่องสรรเสริญ เงินรางวัล เพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของสมาคมกีฬาจังหวัด

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นความสามารถของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดในการใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนให้รางวัลตามสถานการณ์จะทำให้ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการยอมรับศรัทธาเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร รวมทั้งสามารถกระตุ้น จูงใจ ให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้กับสมาคมกีฬาจังหวัดอย่างเต็มที่ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้กับสมาคมกีฬาจังหวัดต่อไป

4. บรรยากาศองค์การ

องค์การเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ด้วยวิธีการที่มีระบบ มีการจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำกิจกรรม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 24; Barnard, 1970; Schermerhon et al., 2000) องค์ประกอบสำคัญขององค์การ คือ บุคลากร เพราะเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจัยที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job Performance) ส่งผลให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ นั่นก็คือ บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ซึ่งมีอิทธิพลในการจูงใจให้บุคลากรในองค์การมีความเต็มใจ และพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (Steers, 1977, pp. 104-109, 1991, p. 81; Wehrich & Koontz, 1993, p. 60)

บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลและความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ เพราะเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การและมีอิทธิพลส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์การ บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1998, p. 420) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีและพอใจที่จะอยู่ในองค์การ หากนักพัฒนาองค์การต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การ สิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงอันดับแรก คือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสม

จากความเป็นมา วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต สอดคล้องกับ เฮลริเกลและสโลคัม (Herllriegle & Slocum, 1974, p. 430) ที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้ดีขึ้น บรรยากาศขององค์การที่ดีเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (พวงเพ็ญ ชูณหพราน, 2549, หน้า 37; ชยาทิศ กัญหา, 2550, หน้า 58; สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 95)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น

4.1 องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศขององค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ ดังนี้
ฟอร์แฮนด์ (Forehand, 1964 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540, หน้า 24) จำแนกองค์ประกอบหรือปัจจัยบรรยากาศขององค์การออกเป็น 5 ประการ ได้แก่

- ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในองค์การอย่างมาก ส่วนโครงสร้างขององค์การมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ กล่าวคือ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศการบริหารโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

- แบบของผู้นำ (Leadership Style) แบบของผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การ ธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศขององค์การ มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้

- ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) เป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

- เป้าหมายและทิศทาง (Goal and Direction) องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไรเป็นต้น

- ขอบข่ายและการติดต่อสื่อสาร (Communication and Network) การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะขอบข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน หรือในระดับเสมอกัน จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

คอตเตอร์ (Kotter, 1978 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540, หน้า 24) ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์การไว้ 7 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

- การดำเนินงานขององค์การ (Organizational Process) หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการพัฒนาผลผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายบรรยากาศขององค์การเพราะเป็นสิ่งที่มองเห็นมากที่สุด

- ระดับโครงสร้างองค์การ (Degree of Structure) หมายถึง จำนวนและชนิดของการออกแบบงาน โครงสร้างองค์การ ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับ ระเบียบปฏิบัติและมาตรฐานงาน

- ทรัพยากรขององค์การ (Assets) หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในต่าง ๆ ขององค์การ เช่น จำนวนบุคลากร เครื่องจักรกล ห้องทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่และการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นเพราะถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีขององค์การได้

- ระบบสังคม (Social System) หมายถึง ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแง่อำนาจ ความผูกพัน และความไว้วางใจ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศขององค์การ

- เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เทคนิคสำคัญ ๆ ที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน และระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

- การบริหารจัดการที่ดี (Management) หมายถึง การปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของสมาชิกในองค์การ การควบคุมและการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่กระทบต่อบรรยากาศในองค์การ

- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้คุมกฎ และสมาคมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตและการบริการขององค์การ รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรในพื้นที่

ลิเคอร์ท (Gregory, Robert & Kathleen, 2004, p. 356 citing Likert, 1967) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้ดังนี้

- ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมีมากน้อยเพียงใด

- สภาพแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในองค์การมากน้อยเพียงใด

- ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

- ลักษณะกระบวนการที่สัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวั่นเกรงหรือความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวบอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียว หรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร

- ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายขององค์การมากน้อยเพียงใด

- ลักษณะของกระบวนการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

- มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด

นอกจากนี้ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 2002) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ เป็น 6 ด้าน คือ

- ด้านโครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน เป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การ ซึ่งผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

- ด้านมาตรฐาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง เป็นสัดส่วนความรู้สึก และการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน ความชัดเจนของความหมายที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์การ และระดับของมาตรฐานที่กำหนดโดยพนักงานนั้นเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จ

- ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการยอมรับให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง ให้สามารถแสดงออก ควบคุม และเข้ามามีส่วนร่วม มีอิสระในการคิด

และมีความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี มีอิสระ มีความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น ทำให้มีความรู้สึกว่บรรยากาศเป็นไปด้วยดี

- ด้านการยอมรับ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน และได้รับการมีส่วนร่วมในงานขององค์การ

- ด้านการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริม แทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน การสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงานลงได้ ความต้องการของพนักงาน คือ บรรยากาศของงานที่มีการสนับสนุน มีความเป็นมิตร ความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน

- ด้านความผูกพัน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ ค่านิยมของพนักงานในองค์การและทีมงานในองค์การที่เป็นทางการ มีความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การ เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในงานขององค์การ

ส่วน ธรณี (กรีติบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 121) ได้สรุปผลการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การของ แคมเบลล์ และเบตี (Cambell & Beatty, 1971) และ พริทชาร์ด และคาราสิก (Pritchard & Karasick, 1973) ที่เสนอมิติ (Dimensions) ของบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การประกอบไปด้วยมิติต่าง ๆ ดังนี้

- โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นความมากน้อยของวิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ

- ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล – การลงโทษ (Reward -punishment Relationship) เป็นความมากน้อยของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอาวุโส ความชอบพอ และอื่น ๆ

- การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) เป็นความมากน้อยของการส่งมอบอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

- การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) เป็นความมากน้อยของความปรารถนาของคนในองค์การที่จะทำงานอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

- การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) เป็นความมากน้อยของการที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

- ความมั่นคง ความเสี่ยง (Security Versus Risk) เป็นความมากน้อยของแรงกดดัน (Pressures) ในองค์การที่จะนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (Anxiety) ของสมาชิก
 - ความเปิดเผย การป้องกันตัวเอง (Openness Versus Defensiveness) เป็นความมากน้อยของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดและถือดี แทนที่จะคิดคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน
 - สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) เป็นความมากน้อยของความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของคนในองค์การว่าเป็นองค์การที่ดีที่จะทำงานด้วย
 - การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) เป็นความมากน้อยของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และความมากน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
 - ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ (General Organization Competence and Flexibility) เป็นความมากน้อยของการที่องค์การรู้ว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกระทำการเป้าหมายนั้นอย่างคล่องตัว แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤติการณ์
- จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่านักวิชาการแต่ละท่านได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้แตกต่างกันไป สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักของบรรยากาศองค์การประกอบด้วย ขนาดและ โครงสร้างขององค์การ แบบของผู้นำในองค์การ การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการขององค์การ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ องค์ประกอบดังกล่าวจะส่งผลต่อความรู้สึกและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ

สมาคมกีฬาจังหวัดเป็นองค์การกีฬาที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากีฬาของจังหวัด ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานเช่นเดียวกับองค์การทั่วไป กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงมีความสำคัญต่อสมาคมกีฬาจังหวัด เพราะเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างความรู้สึกของบุคลากรต่อลักษณะที่มองเห็นได้ของสมาคมกีฬาจังหวัด เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำ และขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน (Litwin & Stringer, 2002, p. 65) ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job Performance) ส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 95) ที่กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การที่ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร

จากความสำคัญของบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมาคมกีฬาจังหวัด ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดบรรยากาศองค์การมาประยุกต์ใช้และกำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษา

4.2 บรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 2002, p. 15) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) เป็นองค์ประกอบสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติการในองค์การ สอดคล้องกับ กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1979, p. 314) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การที่สามารถรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (วิมล มาดิษฐ์, 2547; ธนิษฐา สมัย, 2546) ทำนองเดียวกับ กริกส์บาย (Grigsby, 1991, p. 81) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การกับการทำงานของบุคคล คือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร คล้ายกับแนวความคิดของเอลลิส และฮาร์ตเลย์ (Ellis & Hartley, 1999, p. 49) ที่อธิบายไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และคุณค่าที่มีต่อองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะขององค์การ สามารถวัดหรือประเมินได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมองค์การ (Gershon et al., 2004, p. 33) นอกจากนี้ ภารดี อนันต์นารี (2548, หน้า 44) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ ผลตอบแทน ความอบอุ่น การสนับสนุน พฤติกรรมการบริหาร และความเป็นอิสระ ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง (พนิดา คชะ, 2551, หน้า 69; ภัทรภรณ์ สุกาญจนารณ์, 2546; สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรหม, 2550, หน้า 59)

จากที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของสมาคมกีฬาจังหวัดทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

บรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด มีความสำคัญต่อสมาคมกีฬาจังหวัด เพราะเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างความรู้สึกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ของสมาคมกีฬาจังหวัด เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำ และขวัญกับพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร

ที่ปฏิบัติงาน (Litwin & Stringer, 2002, p. 65) ดังนั้นการศึกษายรรยาการขององค์กรของสมาคมกีฬาจังหวัด จึงควรที่จะศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในสมาคมกีฬาจังหวัดในด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล และส่งผลต่อความรู้สึกรักของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และทุ่มเทการทำงานให้กับ สมาคมกีฬาจังหวัด ส่งผลให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและ เกิดประสิทธิผล จากแนวคิดองค์ประกอบยรรยาการขององค์กรที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง เมื่อพิจารณาและวิเคราะห์โดยละเอียดแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ยรรยาการขององค์กรตามแนวคิดของ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 2002) เป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็น ตัวแปรในการศึกษา เพราะเป็นการศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย (1) ด้านโครงสร้าง (2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (3) ด้านความรับผิดชอบ (4) ด้านการยอมรับ (5) ด้านการสนับสนุน และ (6) ด้านความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อม ทั้งหมดนี้มีอิทธิพลและส่งผลต่อความรู้สึกรักของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (Gibson et al., 1979, p. 314; Litwin & Stringer, 2002, p. 15; Wehrich & Koontz, 1993, p. 60) สอดคล้องกับการศึกษาของ รัดติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 37) ที่พบว่า ยรรยาการขององค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีการรับรู้ยรรยาการขององค์กรที่ดีมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การสร้าง ยรรยาการที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จ หรือประสิทธิผลขององค์กร (นงเยาว์ แก้วมรดก, 2542, หน้า 117) ทำนองเดียวกับการศึกษาของ ภารดี อนันต์นารี (2548, หน้า 112) ที่พบว่า ยรรยาการขององค์กรส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดี ขององค์กร และส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางอ้อม ผ่านยรรยาการขององค์กรไปยังประสิทธิผลขององค์กรและยรรยาการขององค์กร เช่นเดียวกับ การศึกษาของ สฎายุ ชีรวณิชตระกูล (2549, หน้า 174) ที่พบว่า ยรรยาการขององค์กรมีอิทธิพล ทางตรงต่อความพึงพอใจในงานบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุ ตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดยรรยาการของ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 2002) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเกี่ยวกับ โครงสร้างการบริหารงาน การจัดองค์กร การจัดการในสมาคมกีฬาจังหวัด ข้อจำกัดของกฎหมาย ทั้งกฎระเบียบและข้อบังคับของการกีฬาแห่งประเทศไทยตลอดจนของสมาคมกีฬาจังหวัด ผลกระทบของข้อจำกัดที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด

- ด้านมาตรฐาน (Standard) เป็นการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การปฏิบัติงาน ความสำคัญของผลงานการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในสมาคมกีฬาจังหวัด

- ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเกี่ยวกับขอบเขต อำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การตรงต่อเวลา ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และกล้าที่จะยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

- ด้านการยอมรับ (Recognition) เป็นการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเกี่ยวกับการยอมรับนับถือในค่านิยมและการยอมรับความสามารถในการทำงานของบุคลากร

- ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเกี่ยวกับการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายจากเพื่อนร่วมงาน และบุคลากร

- ด้านความผูกพัน (Relationship) เป็นการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมกีฬาจังหวัด การจงรักภักดีและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของสมาคมกีฬาจังหวัดทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย บรรยากาศองค์การที่ดีเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (ชยาทิศ กัญญา, 2550, หน้า 58) บรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้าง (2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (3) ด้านความรับผิดชอบ (4) ด้านการยอมรับ (5) ด้านการสนับสนุน และ (6) ด้านความผูกพัน ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมของสมาคมกีฬาจังหวัดในด้านต่าง ๆ เช่น กระบวนการบริหารจัดการภายในสมาคม การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ หลักเกณฑ์ในการทำงาน การให้ความช่วยเหลือในการทำงาน การยอมรับและการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การรับรู้ของบุคลากรต่อความผูกพันกับสมาคม ซึ่งสภาพแวดล้อมทั้งหมดนี้มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

จากการประมวลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด ดังที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษา ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	แนวคิดและทฤษฎี	งานวิจัย
คุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสมาคมกีฬา จังหวัด	Bass and Stogdill (1990) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550)	สุบรรณ วราชน (2542) ภารดี อนันต์นาวี (2545) มนตรี บุญธรรม (2544) ธนวิน ทองแพง (2549)
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสมาคมกีฬา จังหวัด	McClelland & Winter (1987)	McClelland and Winter (1987) เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536) เกสรา สุขสว่าง (2540) นวลนวิ สุขประเสริฐ (2541) ภารดี อนันต์นาวี (2545) ประยงค์ ชูรักษ์ (2548) ศุภชัย หลินเจริญ (2548) ธนวิน ทองแพง (2549) อนุชา กอนพ่วง (2550)
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมาคมกีฬาจังหวัด	Bass (1990), Bass and Avolio (1994)	Kuhnert and Lewis (1987) Kendrick (1988) Murray (1988) King (1989) Liang (1990) Hoy and Miskel (2001 citing Felton, 1995) กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) วันชัย นพรัตน์ (2540) ภารดี อนันต์นาวี (2545, 2548) อนุชา กอนพ่วง (2550)
บรรยากาศองค์การของ สมาคมกีฬาจังหวัด	Litwin and Stringer (2002)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ภารดี อนันต์นาวี (2548)

จากตารางที่ 2-4 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ใช้แนวคิด ทฤษฎีของ แบบส และสโตกคิล (Bass & Stogdill, 1990) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ใช้แนวคิด ทฤษฎีของแมคเคลแลนด และวินเทอร์ (McClelland & Winter, 1987) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดใช้แนวคิด ทฤษฎีของแบบส (Bass, 1990) และ แบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) บรรยายการองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด ใช้แนวคิด ทฤษฎีของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 2002)

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และบรรยายการองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด

ตอนที่ 6 การกำหนดเส้นทางอิทธิพลโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย

ด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด (Determination Path Effect of the Causal Relationship Model of Administrative Factors Affecting the Effectiveness of Provincial Sports Associations)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และ บรรยายการองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด มาใช้ในการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพสมาคมกีฬาจังหวัด โดยใช้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งจะทำได้โมเดลที่อธิบาย ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด จากตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาสามารถนำมาสร้างเป็น โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยลากเส้นทาง อิทธิพลระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด ที่มาของเส้นทาง อิทธิพลแต่ละเส้นได้มาจากการประมวลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการ ประมวลจากการศึกษาในองค์การทั่วไปที่ไม่ใช่องค์การกีฬา เพราะตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ยังไม่เคยมีการนำมาใช้ศึกษากับองค์การกีฬาในลักษณะของ โมเดลความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุ จึงทำให้ ขาดข้อมูลและสารสนเทศของตัวแปรดังกล่าวที่จะนำมาใช้อ้างอิงและสนับสนุน แต่เนื่องจาก สมาคมกีฬาจังหวัดเป็นองค์การกีฬาที่มีลักษณะคล้ายกับองค์การทั่วไป กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้าง การบริหารงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่

และความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ดังนั้นการประมวลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการประมวลจากผลการศึกษาในองค์การทั่วไป แล้วนำมาเทียบเคียงและประยุกต์ใช้กับสมาคมกีฬาจังหวัด โดยในการนำเสนอเส้นทางอิทธิพลจะใช้ปัจจัยแต่ละตัวเป็นหลักและเชื่อมโยงไปถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อปัจจัยนั้น มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด

1.1 ประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นความสามารถของสมาคมกีฬาจังหวัด

ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับบริหารงาน การพัฒนานักกีฬาและบุคลากร และเหรียญรางวัล ลำดับที่หรือสถิติในการเข้าร่วมแข่งขันกีฬาระดับต่าง ๆ ของสมาคมกีฬาจังหวัด โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ (1) ด้านผลงาน (2) ด้านประสิทธิภาพ (3) ด้านความพึงพอใจ (4) ด้านความสามารถในการปรับตัว (5) ด้านการพัฒนา และ (6) ด้านการอยู่รอดขององค์กร

1.2 จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่แสดงถึงปัจจัยด้านการบริหารที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ	ลักษณะความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด			
Bass and Stogdill (1990)	คุณลักษณะของผู้บริหาร	มีผล	ความสำเร็จของผู้บริหาร
บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532)	คุณลักษณะของผู้นำ	ส่งผล	ประสิทธิผลสถานศึกษา
ชวลิต หมั่นนุช (2535)	คุณลักษณะของผู้นำ	ทำนาย	ประสิทธิผลการบริหารงาน
เกสรฯ สุขสว่าง (2540)	คุณลักษณะของผู้นำ	ส่งผล	ประสิทธิผลการทำงาน
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	คุณลักษณะของผู้นำ	มีผล	ประสิทธิผลการทำงาน
บัญชา อิงสกุล (2545)			

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ	ลักษณะ ความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550)	คุณลักษณะของผู้นำ	ส่งผล	ความสำเร็จการทำงาน
ภาวดี อนันต์นาวิ (2545)	คุณลักษณะของผู้นำ	ส่งผลทางตรง	ประสิทธิผลสถานศึกษา
มนตรี บุญธรรม (2544)	คุณลักษณะของผู้นำ	สัมพันธ์	
ปรีชา รอดปรีชา (2541)	คุณลักษณะของผู้นำ	ส่งผล	ประสิทธิผลองค์การ
ชนวิน ทองแพง (2549)	คุณลักษณะของผู้นำ	มีอิทธิพล ทางตรง และ ทำนายน	
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด			
McClelland and Winter (1978)	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ส่งผล	ความสำเร็จของการ ปฏิบัติงาน
ประยงค์ ชูรักษ์ (2548)	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	มีอิทธิพล ทางบวก	ประสิทธิผลองค์การ
เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536)	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ทำนายน	
ชนวิน ทองแพง (2549)	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	มีอิทธิพลและ ทำนายน	
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด			
Kendrick (1988)	ภาวะผู้นำ	ส่งผล	ประสิทธิผลของ สถานศึกษา
กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536)	ภาวะผู้นำ	ทำนายน	ประสิทธิผลของ สถานศึกษาเอกชน
ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538)	ภาวะผู้นำ	ทำนายน	ประสิทธิผลของ สำนักงานศึกษาธิการ
วันชัย นพรัตน์ (2540)		ทำนายน	ประสิทธิผลองค์การ

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ	ลักษณะ ความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม
อนุชา กอนพ่วง (2550)	ภาวะผู้นำ	มีอิทธิพล ทางตรง	ความเป็นผู้บริหาร มืออาชีพ
บรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด			
ภารดี อนันต์นารี (2548)	บรรยากาศองค์การ	ส่งผลทางตรง	การบริหารจัดการที่ดี
รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	บรรยากาศองค์การ	ส่งผล	พฤติกรรม ปฏิบัติงาน
ชนวิน ทองแพง (2549)	บรรยากาศองค์การ	มีอิทธิพลและ ทำนาย	ประสิทธิผลองค์การ

จากตารางที่ 2-5 สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด
และบรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
สมาคมกีฬาจังหวัด และสามารถทำนายประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัดได้

2. ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สมาคมกีฬาจังหวัด

2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นสิ่งที่ไปกระตุ้นหรือ
ผลักดันให้กรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดแสดงพฤติกรรมการบริหารงานออกมา โดยไม่ย่อท้อ
ต่อปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2.2 จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่แสดงถึงปัจจัยด้าน
การบริหารที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด สามารถ
สรุปได้ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ	ลักษณะความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม
McClelland and Winter (1987)	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ส่งผล	การพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
ภารดี อนันต์นารี (2545)	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	ส่งผลทางตรง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

จากตารางที่ 2-6 สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

3. ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นความสามารถของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจให้บุคลากรยอมรับ และทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ได้แก่ (1) ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และ (2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้รางวัลตามสถานการณ์

3.2 จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่แสดงถึงปัจจัยด้านการบริหารที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ	ลักษณะความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม
การดี อนันต์นาวี (2545)	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	ส่งผลทางตรง	ภาวะผู้นำ
	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ส่งผลทางตรง	ภาวะผู้นำ
อนุชา กอนพ่วง (2550)	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	มีอิทธิพล	พฤติกรรมการนำ
	แรงจูงใจ	ส่งผล	พฤติกรรมการนำ
Hoy and Miskel (1996)	แรงจูงใจ	มีผล	พฤติกรรมการนำของผู้บริหาร

จากตารางที่ 2-7 สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

4. ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด

4.1 บรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นสภาพแวดล้อมของสมาคมกีฬาจังหวัดตามการรับรู้ของกรรมการบริหารสมาคมทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้าง (2) ด้านมาตรฐาน (3) ด้านความรับผิดชอบ (4) ด้านการยอมรับ (5) ด้านการสนับสนุน และ (6) ด้านความผูกพัน

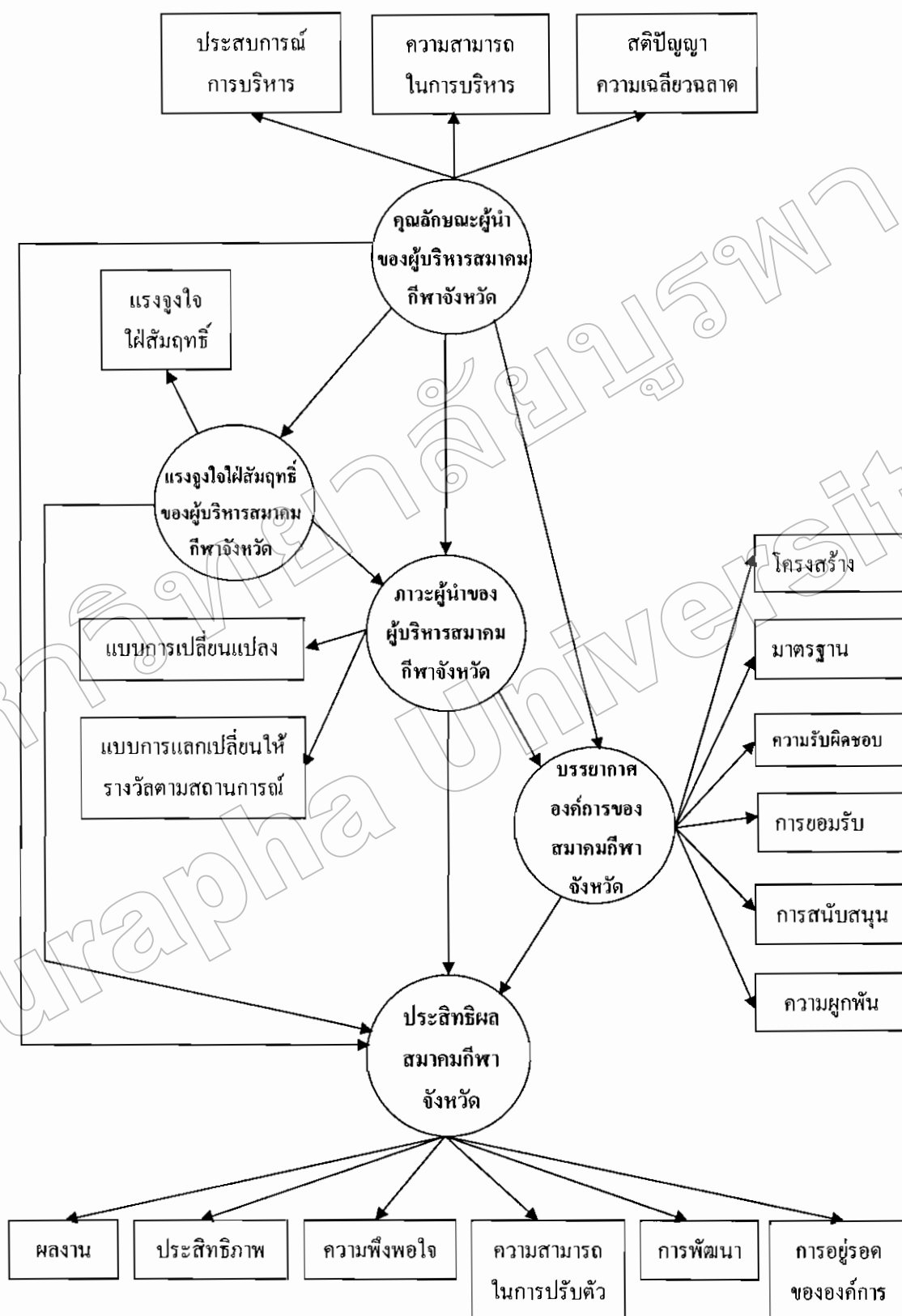
4.2 จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่แสดงถึงปัจจัยด้านการบริหารที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-8 แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารที่สัมพันธ์หรือ
ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ	ลักษณะ ความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม
ภารดี อนันต์นาวี (2545)	ภาวะผู้นำ	ส่งผลทางตรง	บรรยากาศของ โรงเรียน
ธนวิน ทองแพง (2549)	พฤติกรรมการบริหาร	มีอิทธิพล ทางตรง	บรรยากาศองค์การ
อนุชา กอนพ่วง (2550)	พฤติกรรมการนำ	ส่งผล	บรรยากาศสถานศึกษา
ภารดี อนันต์นาวี (2548)	ภาวะผู้นำ	ส่งผล	บรรยากาศองค์การ

จากตารางที่ 2-8 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นปัจจัยด้าน
การบริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสมาคมกีฬาจังหวัด

จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่แสดงถึงเส้นทางอิทธิพลของปัจจัย
ด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด สามารถสร้างเป็น โมเดลความสัมพันธ์
เชิงสาเหตุได้ ดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด

ตอนที่ 7 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (The Causal Relationship Model)

1. แนวคิดการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเป็นการศึกษาโมเดลที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีแทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาติเพื่อความเหมาะสมในการศึกษาวิจัย เพราะการศึกษาปรากฏการณ์ธรรมชาติไม่อาจทำได้โดยสะดวก เนื่องจากมีลักษณะที่ซับซ้อนและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หลากหลาย วิธีการสร้างโมเดลการวิจัยเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติตามระเบียบวิธีนัยให้ได้เป็นโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย จากนั้นจึงนำโมเดลการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้ระเบียบวิธีอุปนัยว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ควรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาโมเดลอย่างไรให้โมเดลสอดคล้องกับสภาพปรากฏการณ์จริงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีและสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 2) ในทางปฏิบัติลักษณะธรรมชาติของการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรมากมาย การแยกเอาตัวแปร 2-3 ตัวมาศึกษาโดยการวิจัยเชิงทดลองซึ่งมีการควบคุมอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ ไม่สู้จะตรงกับสภาพความเป็นจริง ปัจจุบันจึงมีวิทยาการวิจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ และสามารถศึกษาตัวแปรหลายตัวได้พร้อม ๆ กัน รวมทั้งสามารถทดสอบสมมติฐานวิจัยพร้อมกัน เป็นการทดสอบภาพรวม (Overall Test) ทั้งหมดได้ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลนี้คือ การวิเคราะห์ด้วยลิสเรล คำว่า ลิสเรล (LISREL) มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Linear Structural Relationship มีความหมายเป็น 3 นัย คือ ภาษาลิสเรล โมเดลลิสเรล และโปรแกรมลิสเรล โมเดลลิสเรลเป็น โมเดลที่สร้างขึ้นจากการบูรณาการของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบกับ โมเดลการวิเคราะห์อิทธิพลจึงสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ทั้งแบบมีตัวแปรแฝงและไม่มีตัวแปรแฝง ตลอดจนสามารถวิเคราะห์ตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้องระหว่างโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ซึ่งเรียกว่า การทดสอบความกลมกลืน (Goodness of Fit test) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543, หน้า 49-50)

2. การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือ โมเดลลิสเรล เริ่มต้นจากการสร้างโมเดลที่แสดงอิทธิพลพื้นฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้เป็น โมเดลแสดงอิทธิพลทางทฤษฎี หรือ โมเดลลิสเรล ซึ่งแสดงได้ทั้งในรูปแผนภูมิ รูปสมการ โครงการ และรูปข้อความสมมติฐานการวิจัย ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Specification of the Model) และการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model) เพื่อตรวจสอบว่าจะดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้หรือไม่ จากนั้นจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์หาค่าเมทริกซ์

ความแปรปรวน-ค่าความแปรปรวนร่วม หรือเมทริกซ์สหสัมพันธ์เพื่อนำไปใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์ใน โมเดล (Parameter Estimation from the Model) และนำมาคำนวณหาค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์จากโมเดล ทดสอบเปรียบเทียบความกลมกลืนหรือความสอดคล้อง (Good of Fit Test) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดล (Model Validation) ระหว่างโมเดลสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ค่าสถิติ ดังต่อไปนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 52-53)

2.1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard Errors and Correlation of Estimates) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดย โปรแกรมลิสเรล จะให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติและสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณ หากค่าประมาณที่ได้มีนัยสำคัญ แสดงว่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็ก และหากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณมีค่าไม่สูง แสดงว่าเป็น โมเดลที่ดีพอ

2.2 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple Correlations and Coefficients of Determination) เป็นค่าสัมพัทธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับตัวแปรสังเกตได้แยกทีละตัว รวมทุกตัว และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการ โครงสร้าง ซึ่งควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน 1.00 และค่าที่สูงแสดงว่า โมเดลมีความตรง

2.3 ค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Measures) ค่าสถิติในกลุ่มนี้ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลเป็นภาพรวมทั้งโมเดล ค่าสถิติในกลุ่มนี้มี 6 ประเภท (เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปณี, 2546, หน้า 1-23) ดังต่อไปนี้

2.3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ค่าสถิติไค-สแควร์ที่มีค่าต่ำมากและยิ่งใกล้ศูนย์มากเท่าไร หรือค่าใกล้เคียงกับจำนวนองศาแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom = df) แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.2 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index = GFI) มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

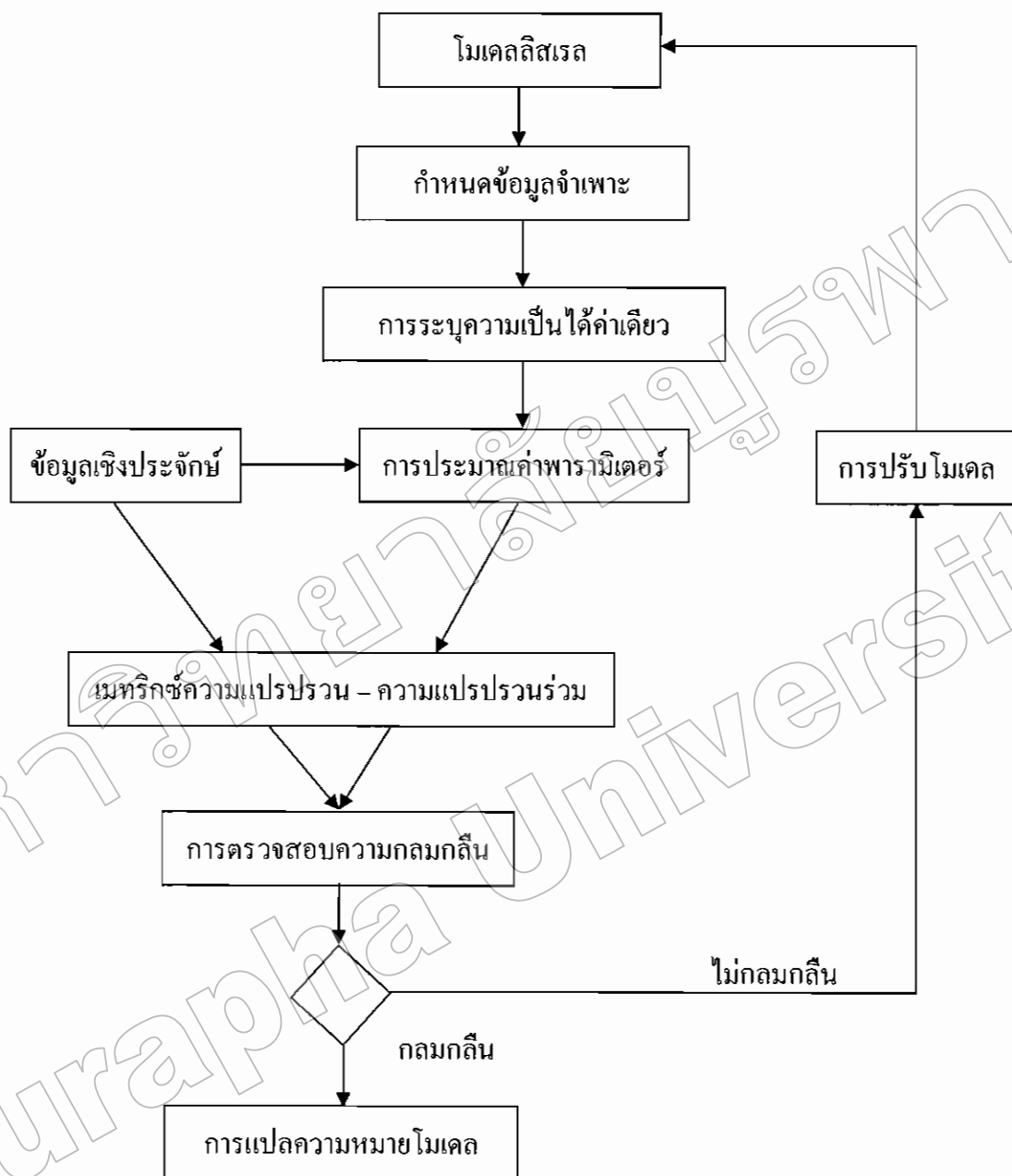
2.3.3 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) เมื่อนำดัชนี AGFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาแห่งความเป็นอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง ค่าดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.4 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index = CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.5 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual = Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล หากมีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.6 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square of Error Approximation = RMSEA) ค่าของ RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากเกณฑ์ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล สามารถสรุปได้ว่า หากผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัย โดยการเปรียบเทียบค่าสถิติที่วิเคราะห์ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเกณฑ์ค่าสถิติที่กำหนดไว้มีความแตกต่างกันมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับทฤษฎี ต้องมีการปรับแก้โมเดล (Model Adjustment) และนำมาดำเนินการวิเคราะห์ใหม่ ตั้งแต่เริ่มต้น แต่หากผลการเปรียบเทียบพบว่ามีค่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นักวิจัยอาจปรับปรุงโมเดลให้มีเส้นทางอิทธิพลน้อยลง ทำให้ได้โมเดลแบบประหยัด (Parsimonious Model) และดำเนินการทดสอบโมเดลแบบประหยัด โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ขั้นแรกใหม่อีกครั้งหนึ่ง การแก้ไขปรับปรุงนี้อาจต้องดำเนินการหลายรอบจนกว่าจะได้ผลการทดสอบความกลมกลืนเป็นที่พอใจ นักวิจัยจึงดำเนินการในขั้นตอนสุดท้าย คือ การแปลความหมายโมเดลและนำโมเดลไปใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปรากฏการณ์ต่อไป สามารถแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิเรล ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 24)