

บรรณาคาสงศ์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญานิพนธ์
ของ
สมถวิล แก้วปลั่ง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

พฤษภาคม 2542

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.จารุวรรณ สกุลดู)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.อรรณพ โพธิสุข)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 14 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2542

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบ
ขอบพระคุณทุกท่าน โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อังฉรา วัฒนางรงค์ ประธานกรรมการ
ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์ กรรมการที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแนะนำ
แก้ไข ปรับปรุง ติดตามและกำกับการทำปริญญานิพนธ์ ด้วยความเสียสละอย่างจริงใจ ตั้งแต่เริ่มต้น
ดำเนินการจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างมาก

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.จารุวรรณ สกุลฤ และ ดร. อรรถพร โพธิสุข ที่ได้รับเป็นกรรมการ
แต่งตั้งเพิ่มเติมในการสอบปากเปล่าและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ดร. สุวิมล อังควาณิช อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ กาพย์กลอน อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง คุณอภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์ ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง คุณเฉลิมเผ่า อจละนันท์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ 9
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ได้เมตตาได้รับเป็นผู้ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการกองบริการการศึกษาและเพื่อน ๆ น้อง ๆ กองบริการการศึกษา
เพื่อน ๆ ปริญญาโท รุ่น 3 สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้กำลังใจ และ
ให้การสนับสนุนในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ดร.อนุสรณ์ สกุลฤ อาจารย์สมกิจ กิจพูนวงศ์ คุณกิตติศักดิ์ เชื้ออาษา
คุณเสถียร อักษรชู ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้คำปรึกษาช่วยเหลือด้วยดี
ตลอดมา

ขอขอบพระคุณ สามี ญาติพี่น้อง เพื่อน และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้งาน
วิจัยครั้งนี้สำเร็จเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอบแต่ บิดามารดา สามีและบุตร
ของผู้วิจัย ตลอดจนครู-อาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนช่วยสร้างพื้นฐานการศึกษา และอบรมสั่งสอนให้แก่
ผู้วิจัยตลอดมา

สมถวิล แก้วปลั่ง

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	9
	ความสำคัญของการวิจัย.....	9
	ขอบเขตของการวิจัย.....	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
	สมมติฐานในการวิจัย.....	12
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ.....	13
	ความหมายขององค์การ.....	13
	ธรรมชาติขององค์การ.....	15
	ความสำคัญขององค์การ.....	16
	ส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ.....	17
	รูปแบบขององค์การ.....	21
	แนวความคิดและทฤษฎีองค์การ.....	21
	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบรรณาสงค์การ.....	23
	ความหมายของบรรณาสงค์การ.....	23
	ความสำคัญของบรรณาสงค์การ.....	25
	มิติของบรรณาสงค์การ.....	29
	แบบของบรรณาสงค์การ.....	37
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรณาสงค์การ.....	44
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	52
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	96
วิธีดำเนินการวิจัย.....	96
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
สรุปผลการวิจัย.....	97
อภิปรายผล.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	109
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	119
ภาคผนวก ก หนังสือแนะนำและแบบสอบถาม.....	120
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	138
ภาคผนวก ค ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม.....	140
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	142
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	144

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน.....	53
2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน.....	55
3 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิกการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัด.....	59
4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ	61
5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติโครงสร้างองค์การเป็นรายข้อ.....	62
6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความรับผิดชอบเป็นรายข้อ.....	63
7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติการให้รางวัลเป็นรายข้อ.....	64
8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความเสี่ยงของงานเป็นรายข้อ.....	65
9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความอบอุ่นเป็นรายข้อ.....	66
10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติการสนับสนุนเป็นรายข้อ.....	67
11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติมาตรฐานงานเป็นรายข้อ.....	68

12	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความขัดแย้งเป็นรายข้อ.....	69
13	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความภักดีต่อองค์การเป็นรายข้อ.....	70
14	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามเพศ.....	71
15	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	72
16	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	73
17	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	74
18	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	75
19	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามเพศ.....	77
20	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	78

21	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตินิคมรับผิดชอบเป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	80
22	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตินิคมภักดี ต่อองค์การเป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	81
23	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	82
24	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	84
25	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	86
26	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตินิคมโครงสร้างองค์การเป็นรายคู่ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	88
27	ค่าความถี่ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรจากแบบสอบถาม ปลายเปิดที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงในแต่ละมิติ.....	89

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.....	4
2	รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระบบองค์การ บรรยายาสององค์การ และปัจจัยประสิทธิภาพ.....	27
3	องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยาศขององค์การตามแนวคิดของลอเลอร์และคนอื่นๆ	32
4	ประมวลทฤษฎีองค์การกับแนวความคิดในเรื่องบรรยาศขององค์การ.....	46

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นสูงที่จะต้องสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ เป็นผู้นำของสังคมนำพาประเทศไปสู่ความก้าวหน้าและความมั่นคง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540 : 54) สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งผลิตผู้มีความรู้เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ในสังคม ทั้งในองค์กรรัฐบาลและเอกชน (สวัสดิ์ สกุลไทย และเกษม สุวรรณกุล. 2525 : 166) ภารกิจหลักที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษามี 4 ประการ คือ ทำการสอนทางวิชาการ และวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการของสังคม ทำการวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการเน้นความเป็นเลิศในการพัฒนานวัตกรรมผลิตบัณฑิตซึ่งมีคุณภาพไปปรับใช้สังคมและประเทศชาติ บริการวิชาการแก่สังคม ถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2530 : 1)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปแต่เป็นมหาวิทยาลัยเปิดลักษณะตลาดวิชา รับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบคัดเลือกและไม่จำกัดจำนวน เริ่มเปิดดำเนินการจัดการศึกษามาตั้งแต่ พ.ศ. 2514 จนถึงปัจจุบันปี 2541 รวมเป็นเวลาถึง 27 ปี ได้ผลิตบัณฑิตออกไปแล้วจำนวน 302,955 คน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีนักศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 304,536 คน และระดับปริญญาโท จำนวน 5,021 คน (กองแผนงาน. 2541) ด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีองค์กรสูงสุด คือ สภามหาวิทยาลัย ส่วนงานวิชาการมีคณะต่างๆ 8 คณะเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ และคณะล่าสุดซึ่งเริ่มเปิดรับนักศึกษาเข้าเรียนในภาคเรียนตั้งแต่ปีการศึกษา 2540 คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ นอกจากคณะต่างๆ จำนวน 8 คณะแล้วมหาวิทยาลัยรามคำแหงยังมีบัณฑิตวิทยาลัย และ 5 สำนัก 3 สถาบัน คือ สำนักหอสมุดกลาง สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล สำนักพิมพ์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักกีฬา สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันคอมพิวเตอร์ และสถาบันการศึกษานานาชาติ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จะให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง และนักศึกษา ในการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

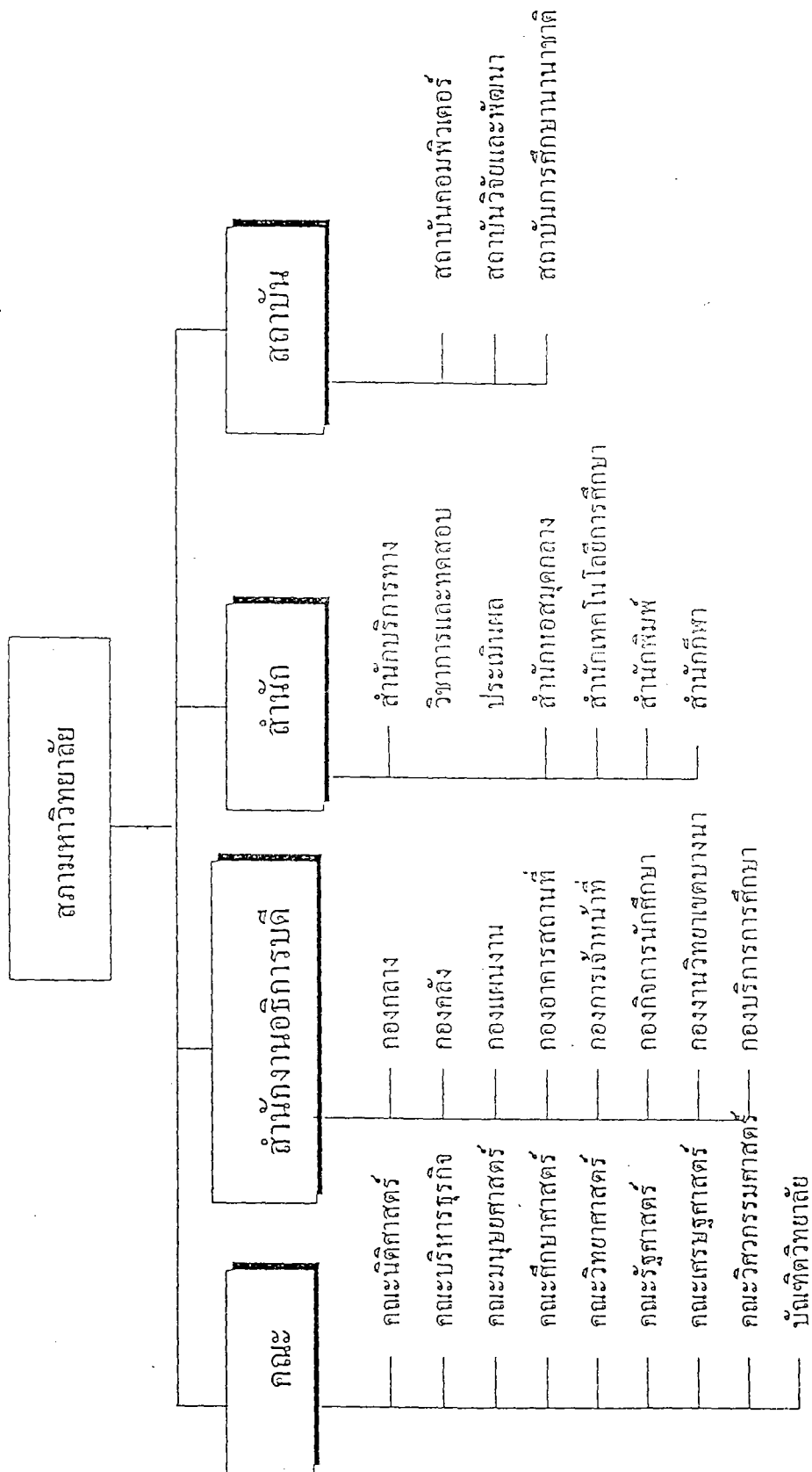
เป็นไปตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตามกฎหมายฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2519 ดังนี้

1. ตำแหน่ง สาย ก เป็นข้าราชการที่มีหน้าที่สอน ทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์
2. ตำแหน่ง สาย ข เป็นข้าราชการที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา เจ้าหน้าที่วิจัย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และพยาบาล ฯลฯ เป็นต้น
3. ตำแหน่ง สาย ค เป็นข้าราชการมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ สถาบันหรือสำนัก ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้ากอง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ฯลฯ

การบริหารงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า จะต้องพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 สายไปพร้อมๆกัน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีหน้าที่ด้านการบริการทางวิชาการ ด้านบริหารงาน และด้านธุรการ ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการอำนวยความสะดวกในการบริการต่างๆให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาเพื่อจัดระเบียบและดูแลบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล อันจะเป็นผลทำให้การบริการมีประสิทธิภาพเพียงพอ (เสนาะ ดิยาวี, สุปราณี ศรีฉัตรภิรม และนิยดา ชุณหวงษ์. 2526 : 4)

* สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่ดั่งขึ้นอย่างเป็นทางการพร้อมกับการสถาปนามหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปีพ.ศ. 2514 โดยมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ และได้ประกาศในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2514 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 88 ตอนที่ 24 ลงวันที่ 2 มีนาคม 2514 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานกลางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและงบประมาณของมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและส่งเสริมกิจการของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยรามคำแหง.2535:1) และในด้านการบริหารของสำนักงานอธิการบดี จะปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของอธิการบดี โดยรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆทำหน้าที่ควบคุมแต่ละกอง หัวหน้าสำนักงานอธิการบดีเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในเรื่องที่อธิการบดีมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างานเป็นผู้บังคับบัญชาของบุคลากร ภายในกองต่างๆของสำนักงานอธิการบดี มีบทบาทหน้าที่ครอบคลุมการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมด เช่น ดำเนินงานเกี่ยวกับการประชุมและพิธีการต่างๆ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การเงิน และการของบประมาณ

ของมหาวิทยาลัย การวางนโยบายและแผนงานการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ดำเนินการสนับสนุนด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย ส่งเสริม และสนับสนุนด้านกิจกรรมของนักศึกษา ดูแลและรับผิดชอบงานด้านอาคารสถานที่และบริเวณรอบมหาวิทยาลัย รวมทั้งวิทยาเขต (รวม 2) ปัจจุบันสำนักงานอธิการบดีประกอบด้วยกองต่างๆ 8 กอง คือ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต กองบริการการศึกษา มีอัตรากำลังบุคลากรทั้งสิ้น 1,188 คน เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการ (สาย ข) 135 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ (สาย ค) 465 คน และลูกจ้างที่เป็นนักการภารโรง ยามและพนักงานขับรถ 588 คน (กองแผนงาน. 2541 : 1) ดังภาพประกอบ 1 *



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

* การที่บุคลากรในสำนักงานอธิการบดีจะทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถได้นั้น จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อ องค์การซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์การที่พึงประสงค์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ การดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรในสำนักงาน อธิการบดีประกอบด้วยตำแหน่งสาย ข (ฝ่ายบริการทางวิชาการ) และสาย ค* (ฝ่ายงานบริหารและ งานธุรการ) ซึ่งการแบ่งข้าราชการออกเป็นสายนั้นส่งผลต่อการบริหารบุคคลในมหาวิทยาลัย สุขุม นวลสกุล (2523 : 1) ให้ความคิดเห็นว่าในการดำรงตำแหน่งบริหารต่าง ๆ นั้น ข้าราชการ ธุรการจะมีโอกาสได้ทำหน้าที่สำคัญน้อยมากทั้งๆที่ข้าราชการเหล่านั้นก็มีความสามารถในการ ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเช่นกัน ข้าราชการดังกล่าวน่าจะได้รับการ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆตามความเหมาะสมมากกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจใน การอุทิศตนทำงานของมหาวิทยาลัยให้มีสภาพงานธุรการที่ดีขึ้น และให้บุคลากรในสายธุรการ เต็มอกเต็มใจในการส่งเสริมงานวิชาการของมหาวิทยาลัย* นอกจากนี้ อุทัย เลาหวิเชียร (2517 : 407-408) ให้ความคิดเห็นสนับสนุนว่าฝ่ายธุรการมีบทบาทที่สำคัญของมหาวิทยาลัย การทำงานของฝ่ายวิชาการจะมีประสิทธิภาพได้ยากถ้าได้ข้าราชการธุรการที่อ่อนแอ ขาดความ กระตือรือร้น มีทัศนคติไม่ดีต่องานที่ตนปฏิบัติ และปราณี อารยะศาสตร์. (2519 : 116-120) ได้กล่าวว่าสำหรับบุคลากรฝ่ายบริการของมหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้นมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงาน ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักศึกษามากที่สุด ภาระงานล้นมือจึงตกอยู่กับฝ่ายบริการ สภาพการทำงานในแต่ละงานมีความแตกต่างกัน มีทั้งงาน ที่ให้บริการตลอดเวลา งานที่ให้บริการเป็นครั้งคราว งานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและงาน ที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสภาพของงานเหล่านี้บุคลากรต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายโดยไม่คำนึง ถึงเพศ วุฒิการศึกษา แนวความคิด ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วน กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 155) ได้ให้ความเห็นว่า การที่บุคลากรไม่พึงพอใจในการทำงานย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อ งานมหาวิทยาลัย หน่วยงานที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นระดับสูงพอ จึงทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานน้อยลง ดังนั้นผลงานทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ จะต่ำลง ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย ไร้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งในที่สุดจะทำให้ การบริการของมหาวิทยาลัยล้มเหลวได้*

ในประเทศไทยมีการศึกษาบรรยากาศองค์การในวงการศึกษาอยู่บ้างแต่ยังไม่แพร่หลาย โดยผลการวิจัยส่วนใหญ่พบสอดคล้องกันว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ

ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเจตคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและจะส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของงานด้วย (อรุณ รัชธรรม. 2523 : 31) ถ้าองค์กรใดมีบรรยากาศที่ไม่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน มีเจตคติที่ไม่ดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ขาดความเอาใจใส่และขาดความร่วมมือในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีบรรยากาศดี มีความร่วมมือในการทำงาน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานลงได้ (อำพัน ไชยทองศรี. 2530 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Seveitzer.nd. 167-182) และหากสภาพบรรยากาศเป็นไปโดยมีการสนับสนุนและเกื้อกูลแล้วก็จะช่วยกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ผู้ทำงานเกิดความคิดริเริ่ม เด็บโตและเข้มแข็งอดทนกับงานหนักได้ แม้สภาพบรรยากาศขององค์กรอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่วไปรอบตัวงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ทำงานแล้วก็ต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสภาพที่ทำงานมีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ทำงานได้มากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์. 2538 : 58) และในทัศนะของทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2525 : 22-23) ได้กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นสิ่งที่มิได้ทั้งทางลบและทางบวก ถ้าเป็นบรรยากาศที่ดีย่อมสร้างให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ถ้าเป็นบรรยากาศที่ไม่ดีย่อมมีผลตรงกันข้าม บรรยากาศเป็นสิ่งที่เกิดมาควบคู่กับการบริหารองค์กรและเป็นสิ่งที่ไม่ตายสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและมีสิทธิ ในการสร้างบรรยากาศขององค์กรเพราะคนเรายังต้องอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจกันและรู้สึกถึงกันได้ ดังนั้นจึงต้องร่วมแรงร่วมใจกันสร้างขึ้นมา บรรยากาศเปรียบเสมือนพลังในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ถ้าพลังนี้ไม่ได้รับการเสริมสร้างไปในทางบวกให้บุคลากรปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกันได้ พลังนี้จะถอยกลับไปเป็นพลังทางลบที่ระงับทอนกำลังใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับบราวน์และโมเบอร์ก (Brown & Moberg. 1780 : 67) ที่เสนอว่าหากต้องการจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่น่าพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลง เป็นอันดับแรก คือ บรรยากาศขององค์กรนั่นเอง

* สำหรับบรรยากาศของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้น จากการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 8 กอง (กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิเทศบางนา กองบริการการศึกษา) ในเบื้องต้น พบว่ามีปัญหาดังนี้

ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านความรับผิดชอบ พบว่า โครงสร้างองค์กรในสำนักงานอธิการบดีมีขนาดใหญ่มากเกินไปจึงทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน การปฏิบัติงานของบุคลากรในบางกองยังไม่เหมาะสมกับเนื้อหางานเพราะปริมาณงานมาก แต่อัตรากำลังบุคลากรน้อย

และลักษณะงานบางกองซ้ำซ้อนกัน ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นการสั่งงาน และการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ส่งผลให้การทำงานของบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน เกิดการเกี่ยงงาน และทะเลาะ ทำงานในลักษณะขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ อีกทั้งการปฏิบัติงานในบางกองมีความแตกต่างกันทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคกับกองอื่นๆ ในสำนักงาน อธิการบดี

❖ ด้านการให้รางวัลและสวัสดิการ พบว่า การพิจารณาความดีความชอบ บางครั้งยังขาดความยุติธรรมกับผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาอัตราส่วนการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษของบางกองไม่มีความเหมาะสมกับขนาดขององค์กร สำหรับบุคลากรสาย ค. ที่เป็นข้าราชการมักจะประสบกับปัญหาการไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาโดยเฉพาะผู้ที่มิวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อีกทั้งเมื่อเกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน จะเกิดความรู้สึกว่าขาดการปกป้องจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สำหรับการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมักจะใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้ไม่ได้บุคลากรที่อาจมีความสามารถมากกว่าเข้ามาปฏิบัติงาน นอกจากนั้นนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการลดจำนวนบุคลากรที่จ้างโดยใช้เงินงบประมาณรายได้ ซึ่งมีจำนวน 1,438 คน (กองแผนงาน : 2541) โดยหากมีตำแหน่งข้าราชการว่างลงมักจะเปิดสอบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสเปลี่ยนตำแหน่งเป็นข้าราชการ ทำให้บุคลากรที่เป็นข้าราชการเดิม และมีความหวังที่จะได้รับการปรับตำแหน่งสูงขึ้นเสียโอกาสและขาดกำลังใจ มีผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน ในขณะเดียวกันบุคลากรบางส่วนที่ยืนยันมั่นเพียรเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานก็เกิดความท้อแท้ นอกจากนี้สวัสดิการที่จัดขึ้นภายในกองต่างๆ ของสำนักงานอธิการบดีก็มีน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับคณะและสำนักอื่นๆ สาเหตุมาจากสำนักงานอธิการบดี ไม่มีเงินรายได้เป็นของหน่วยงาน และขาดเงินอุดหนุนจากมหาวิทยาลัย บุคลากรจึงมีโอกาสน้อยในการได้เข้าร่วมสัมมนาหรือไปทัศนศึกษา ที่จัดขึ้นภายในกอง และภายนอกกอง

❖ ด้านความเสี่ยงของงาน พบว่า ลักษณะการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และไม่ตรงกับหน้าที่และความรับผิดชอบทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ง่าย การเข้าสู่ตำแหน่งระดับต่างๆ ของบุคลากร ยังไม่ตรงกับความรู้ความสามารถตามลักษณะงานทำให้เกิดผลเสียต่องานราชการ ซึ่งก่อให้เกิดอัตราความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูง ❖

๖ ด้านความอบอุ่นและด้านการสนับสนุน พบว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก ทำให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นระบบการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ส่งผลให้บุคลากรขาดความอบอุ่น ขาดการสนับสนุนในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

๗ ด้านมาตรฐานงาน พบว่าในกองต่างๆมีการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) กำหนด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานแล้วขาดประสิทธิภาพและจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นการประเมินผลงานตามกฎเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด บุคลากรส่วนใหญ่ถือว่าเป็นสิทธิที่จะผ่านเกณฑ์ประเมิน เพราะเงินเดือนถึงขั้นที่ควรจะได้ปรับตำแหน่ง มีการเสนอผลงานโดยไม่ผ่านสายบังคับบัญชา เพราะเกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะมีอคติหรือขาดความยุติธรรม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา

๘ ด้านความขัดแย้ง พบว่าในส่วนการสั่งงานและการมอบหมายภาระหน้าที่รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงไม่ตรงกับสายงาน เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจบุคคลบางคนและผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์และมีความคล่องตัวสูงในการทำงาน ดังนั้นจึงทำให้บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความรู้สึกขัดแย้งได้ การทำงานที่เข้มงวดและเคร่งครัด ประกอบกับการสรรหาอธิการบดีและการบริหารงาน ที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้เกิดการขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ อภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์ (บทคัดย่อ : 2535) พบว่า การสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นสาเหตุใหญ่ของความขัดแย้ง รองลงมาเป็นเรื่องการบริหารงานไม่เป็นธรรม และยังได้กล่าวถึงการแบ่งเป็นพวกเป็นฝ่ายและเมื่อฝ่ายใดได้เป็นอธิการบดีมักจำเป็นต้องตอบแทนผลประโยชน์ให้แก่ฝ่ายสนับสนุนในลักษณะต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสรรงบประมาณ ความไม่เป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

๙ ด้านความภักดีต่อองค์กร พบว่าบุคลากรขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และบุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ไม่มีส่วนรับรู้งานในองค์กรนั้นจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากสภาพปัญหาต่างๆดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงสนใจที่จะศึกษาบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามแนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ทั้ง 9 มิติ ซึ่งประกอบด้วย มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสียงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และ มิติความภักดีต่อองค์การ ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะสามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อ ประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนาบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้มีสภาพที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ในมิติต่างๆ 9 มิติ คือมิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสียงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การ ตามความคิดเห็นของบุคลากร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ รวมทั้งผู้บริหารระดับต้น เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเป็นแนวทางในการบริหารงานในด้านต่างๆต่อไป

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนนโยบายและในการพัฒนาให้เกิดบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม
2. เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามความคิดเห็นของบุคลากรใน 9 มิติคือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสียงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การ

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งปฏิบัติงานในกองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา ในปีงบประมาณ 2541 จำนวนทั้งสิ้น 589 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง

3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน(อายุราชการ) ได้แก่ น้อยกว่า 10 ปี 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

3.1.3 ระดับตำแหน่ง ได้แก่ ระดับ 1-3 ระดับ 4-6 และระดับ 7 ขึ้นไป

3.1.4 วุฒิการศึกษา ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโทหรือสูงกว่า

3.1.5 หน่วยงานที่สังกัด ได้แก่ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย

3.2.1 มิติโครงสร้างองค์การ

3.2.2 มิติความรับผิดชอบ

3.2.3 มิติการให้รางวัล

3.2.4 มิติความเลื่อมใสของงาน

3.2.5 มิติความอบอุ่น

3.2.6 มิติการสนับสนุน

3.2.7 มิติมาตรฐานงาน

3.2.8 มิติความขัดแย้ง

3.2.9 มิติความภักดีต่อองค์การ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งบุคลากรขององค์การสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อการมุ่งใจในการปฏิบัติงานในองค์การ ในการวิจัยนี้หมายถึงองค์ประกอบสภาพแวดล้อมของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง 9 มิติคือ

1.1 มิติโครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและตำแหน่งต่างๆในสำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย บทบาท อำนาจหน้าที่การบริหารต่างๆ การวางแผนบริหารงาน การกำหนดกฎข้อบังคับและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

1.2 มิติความรับผิดชอบ หมายถึง พันธะที่ผู้ได้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความไม่ย่อท้อ มีความมั่นใจในตนเองเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่และปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

1.3 มิติการให้รางวัล หมายถึง ผลตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การยอมรับในงาน การให้บริการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพของงาน

1.4 มิติความเสี่ยงของงาน หมายถึง การตัดสินใจดำเนินงานอย่างหนึ่งภายในสำนักงานอธิการบดีโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่พิจารณาถึงความเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ต่างๆเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.5 มิติความอบอุ่น หมายถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี ด้วยการมีมิตรไมตรีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเน้นการมีความรู้สึกที่ดีและความเป็นกันเองของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี

1.6 มิติการสนับสนุน หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความสนใจ เอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่การงาน แม้เมื่อบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดก็ได้รับพิจารณาโทษด้วยความยุติธรรมและให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น การศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรมวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

1.7 มิติมาตรฐานงาน หมายถึง หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีอย่างเป็นระเบียบชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐาน ที่ทำให้เกิดความเข้าใจ และเชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติทั้งทางผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ตามประสิทธิภาพของงาน เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานอันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการบดี

1.8 มิติความขัดแย้ง หมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในสำนักงานอธิการบดี มีความคิดเห็นหรือมีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันทำให้ต้องมีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เพื่อหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

1.9 มิติตามักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อสำนักงานอธิการบดีที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานอธิการบดี และเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีมงาน ด้วยการอุทิศตนและร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

2. สำนักงานอธิการบดี หมายถึง หน่วยงานกลางในสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลและงบประมาณของมหาวิทยาลัย วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและส่งเสริมกิจการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ในการวิจัยนี้หมายถึง สำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งประกอบด้วยกองต่างๆในสังกัด 8 กองคือ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา

3. บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ และลูกจ้างบรยได้สาย ข และ สาย ค ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีงบประมาณ 2541

สมมติฐานในการวิจัย

1. บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ แตกต่างกัน
3. บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ แตกต่างกัน
4. บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ แตกต่างกัน
5. บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยต่างๆ ดังสาระสำคัญต่อไปนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ
 - 1.1 ความหมายขององค์การ
 - 1.2 ธรรมชาติขององค์การ
 - 1.3 ความสำคัญขององค์การ
 - 1.4 ส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ
 - 1.5 รูปแบบขององค์การ
2. แนวความคิดและทฤษฎีขององค์การ
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - 3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
 - 3.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
 - 3.3 มิติของบรรยากาศองค์การ
 - 3.4 แบบของบรรยากาศองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ

1.1 ความหมายขององค์การ

องค์การเป็นคำซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Organization นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ต่างกันไป ดังนี้

เมสคอนและคณะ (Mescon and others. 1985 : 9) กล่าวว่า องค์การประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมอันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่างๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว สำหรับ เดฟ (Daft. 1992 : 7-8) กล่าวถึงองค์การว่าเป็นสังคมที่มีตัวตน

ซึ่งมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันและมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นระบบภายในขอบเขตอย่างชัดเจน และองค์การประกอบด้วย

1. สังคมที่มีตัวตน ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยใช้คนและกฎเกณฑ์ในสังคมนั้นๆเป็นตัวจำแนก

2. การมีเป้าหมาย สมาชิกในองค์การอาจจะมีเป้าหมายแตกต่างกันจากองค์การและองค์การเองก็อาจจะมีได้หลายเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามทั้งสมาชิกและองค์การต่างพยายามที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบผลสำเร็จ

3. การมีโครงสร้างที่เป็นระบบ งานขององค์การได้ถูกแบ่งย่อยอย่างรอบคอบเป็นหลายๆส่วน พร้อมทั้งกำหนดตัวกิจกรรมขึ้น โครงสร้างที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบจะช่วยประสานงานและควบคุมกลุ่มคน รวมทั้งฝ่ายต่างๆในองค์การ

4. การมีขอบเขตของงานที่แน่นอน ตัวองค์การสามารถติดต่อระหว่างสมาชิกต่างๆซึ่งอยู่ภายนอก แต่องค์การต้องรักษาความเป็นเอกภาพที่เด่นชัดจากสภาพแวดล้อมนั้นๆ

ส่วน แกรี่ (Gary. 1996 : 5) กล่าวว่าองค์การคือสิ่งประดิษฐ์ของสังคมในการทำให้จุดมุ่งหมายประสบผลสำเร็จ โดยความพยายามของกลุ่มสมาชิก และยังกล่าวถึงองค์การว่าเป็นปฏิมากรรมทางสังคม และคุณลักษณะขององค์การคือการอยู่ร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการเข้าใจกันในระหว่างบุคคลนั้นๆในองค์การ พร้อมทั้งดูแลจัดการบุคคลในองค์การให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

พยอม วงษ์สารศรี (2538 : 4-5) กล่าวว่า องค์การหมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆที่เป็นสิ่งนำเข้า (input) ซึ่งประกอบด้วย วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ฯลฯ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) ซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคต่างๆในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า (input) ไปสู่สิ่งส่งออก (output) ที่พึงประสงค์ และส่งออก (output) ดังกล่าวได้แก่ผลิตภัณฑ์ (product) หรือการบริการต่างๆ (services) ขององค์การ ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 1) ได้ให้ความหมายองค์การ หมายถึง หน่วยงานสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่องโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุในเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 5) ได้ให้คำจำกัดความ

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมาร่วมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงานและให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้น เพื่อจัดเป็นองค์การ ให้บริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ ดังกล่าวและสอดคล้องกับบุญม่น ธนาสุวัฒน์ (2537 : 75) ที่กล่าวว่า องค์การเป็นรูปแบบของการรวมบุคคลเป็นกลุ่มเพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบระเบียบ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สมยศ นาวิการ (2540 : 30) กล่าวถึง องค์การคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าบุคคลไม่มีเป้าหมายร่วมกันหรือขาดโครงสร้างที่ระบุไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายแล้ว จะเป็นเพียงฝูงชนไม่ใช่องค์การ และองค์การทุกองค์การจะมีความแตกต่างกัน

✳สรุป องค์การ (Organization) หมายถึง การรวมตัวกันเป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อที่จะร่วมกันทำงานเป็นลักษณะกลุ่ม โดยมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่สูงขึ้นและยากขึ้น เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาตอบสนองความต้องการของมวลมนุษยได้มากขึ้นทั้งใน ด้านสังคมและวัตถุ

3.1.2 ธรรมชาติขององค์การ

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 57) ได้กล่าวถึงธรรมชาติขององค์การ ซึ่งนักสังคมวิทยา กล่าวอยู่เสมอว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม และสังคมมนุษย์เป็นสังคมองค์การ ซึ่งคำกล่าวนี้นี้หมายถึง มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการสังคม สวมคมซึ่งกันและกัน ส่วนคำที่ว่า สังคมมนุษย์เป็นสังคม องค์การนั้น หมายความว่า คนทุกคนตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตายจะต้องผูกพันและเกี่ยวข้องอยู่กับ องค์การรูปหนึ่งรูปใดมีอาจจะหลีกเลี่ยงได้ เช่น องค์การที่เกี่ยวข้องกับทางศาสนา ทางการศึกษา การประกอบอาชีพ นักสังคมวิทยาผู้หนึ่งกล่าวสรุปไว้สั้นๆว่า "มนุษย์เราเกิดมาในองค์การ เจริญเติบโตในองค์การ แล้วก็ตายไปในองค์การ" ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของบุญม่น ธนาสุวัฒน์ (2537 : 75) ที่กล่าวว่า องค์การมีส่วนสัมพันธ์และมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์เพราะ มนุษย์เกี่ยวข้องกับองค์การตั้งแต่เกิดจนตาย และสาเหตุที่ทำให้เกิดองค์การเพราะมนุษย์มีความ ต้องการและมนุษย์มีความสามารถจำกัด ในด้านกำลังกายและกำลังความคิด ดังนั้น องค์การจึง เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทั้งในด้านวัตถุ สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

สำหรับสุวกิจ ศรีปัดดา (2530 : 1) ให้ทัศนะว่า การดำเนินกิจการใดก็ตามถ้าหากจำเป็น จะต้องใช้คนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมากแล้ว จะต้องมีการจัดระบบระเบียบของการอยู่ร่วมกัน การปฏิบัติต่อกัน การเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน ให้ผู้ที่ร่วมทำงานกันนั้นได้รับความสะดวกสบาย ปลอดภัยและพึงพอใจที่จะร่วมทำงานอย่างเต็มที่ จึงจะทำให้การดำเนินกิจการดังกล่าวเป็นไปได้ด้วย

ความเรียบร้อย การที่คนหลายคนมาช่วยกันทำงานเพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นับได้ว่ามีลักษณะเป็นองค์การชนิดหนึ่ง ส่วนวิธีการที่ใช้ในการกำกับดูแล แนะนำและควบคุมให้คนช่วยกันทำงานไปด้วยดีนั้น ก็สามารถนับได้ว่าเป็นการจัดการได้เหมือนกัน ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อน มีคนอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก มีกิจกรรมที่ต้องทำแตกต่างกันมากมายจำเป็นจะต้องมีการจัดการ เพื่อให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 8-9) กล่าวว่า ธรรมชาติขององค์การมีภาพลักษณ์แตกต่างกัน เช่น องค์การจะมีลักษณะเป็นหน่วยงานที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิต มีจิตใจหรือความรู้สึก มีการเคลื่อนไหวด้วยกิจกรรมที่รับเข้ามาในระบบและส่งออกไปภายนอก เป็นหน่วยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวมพลังสำหรับพิชิตเป้าหมาย เป็นศูนย์รวมของพันธมิตรหลายฝ่ายที่ต่างฝ่ายต่างมีพลังและผลประโยชน์ของฝ่ายตนแยกกันอยู่ เป็นกรอบระเบียบและข้อจำกัดที่มีกล่องงานตามตำแหน่ง มีหน้าที่ มีวิธีการติดต่อและมีหน้าที่เป็นผู้คุมกฎและเป็นที่ติดต่อกันในสังคม เพื่อการตกลงกันระหว่างองค์การกับสมาชิกที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันคือ งานกับเงินเดือน

* 1.3 ความสำคัญขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (บุญม้น ธนาสุวัฒน์. 2537 : 59-60 ; อ้างอิงมาจากธงชัย สันติวงษ์. 2523 : 5-9) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่เป็นพื้นฐานทำให้ต้องมีองค์การ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความต้องการที่เกิดขึ้นนับเป็นความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ต้องการมีการอยู่ดีกินดียิ่งขึ้นไป
2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดทั้งทางด้านกำลังกายและกำลังความคิด ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำสิ่งใดๆให้สำเร็จลุล่วงไปตามความต้องการทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยลำพังคนเดียว*

องค์การทั้งหลายจึงเกิดขึ้นมาเพื่อสนองประโยชน์ต่อมนุษย์ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1. เหตุผลทางสังคม (Social Reasons) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ไม่สามารถอยู่ตามลำพังคนเดียวได้ ต้องอยู่รวมกันเป็นสังคมและองค์การ การที่บุคคลต่างๆเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในองค์การนั้นเพื่อที่จะสนองความต้องการส่วนบุคคล หากอยู่ตามลำพังแล้วก็ไม่อาจจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ องค์การจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายส่วนบุคคลของแต่ละคนลุล่วงประสบความสำเร็จได้
2. เหตุผลทางวัตถุ (Material Reasons) โดยเหตุที่มนุษย์ลำพังคนเดียวนั้นไม่สามารถทำสิ่งที่เขาต้องการได้ ดังนั้นจึงมารวมกันเป็นองค์การเพื่อที่จะช่วยให้สามารถทำสิ่งเหล่านั้น ได้แก่

2.1 การเพิ่มความสามารถ ความสามารถของแต่ละบุคคลมีขีดจำกัด การมารวมกันเป็นองค์การเป็นการช่วยขยายขีดความสามารถของตนให้บรรลุถึงความต้องการขั้นพื้นฐาน องค์การช่วยยกระดับความเป็นอยู่และเป็นแหล่งที่ช่วยให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งดีกว่าที่แต่ละคนจะแยกไปทำงานอย่างอิสระ โดยนับเดียวกันองค์การจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสามารถนำเอาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความถนัดแตกต่างกันให้เข้ามาทำงานในหน้าที่ การงานที่ต่างกันและประสานผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและของแต่ละบุคคลด้วย การรวมเป็นองค์การก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างของแต่ละคนให้เข้าด้วยกันเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

2.2 การลดระยะเวลา ภารกิจบางอย่างถ้าให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ทำก็อาจใช้เวลานาน จึงต้องมอบหมายให้องค์การที่มีขนาดใหญ่รับไปทำ แม้ว่าจะต้องใช้แรงงาน หรือเงินเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจนั้นเสร็จตามเวลาที่ต้องการซึ่งเป็นการลดระยะเวลาด้วย

2.3 การสะสมความรู้ การมีองค์การช่วยให้คนในองค์การเรียนรู้ ความรู้ที่องค์การสะสมไว้จากคนรุ่นก่อนๆ ทำให้คนรุ่นหลังๆ ได้เรียนรู้และสามารถใช้หรือขยายความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อไปอีก หากไม่มีความรู้ที่สะสมจากอดีตแล้วโลกเราคงจะไม่เจริญก้าวหน้ามาเช่นทุกวันนี้

จะเห็นว่าความสำคัญขององค์การอยู่ที่มีความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์ ทั้งในด้านการบริหาร การแก้ปัญหา การเอาชนะข้อจำกัดต่างๆ ในทางกลับกันความต้องการของมนุษย์สามารถบรรลุความต้องการได้ด้วยองค์การ

อาร์กิริส (สมยศ นาวิการ. 2536 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Argyris. 1964 : 35) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์การเกิดขึ้นมา เพราะว่องค์การช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จโดยการร่วมมือกันและ องค์การจะปฏิบัติหน้าที่สำคัญดังนี้ 1). องค์การช่วยให้ประสบความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่อาจจะกระทำได้โดยลำพัง 2). องค์การเป็นที่รวบรวมของความรู้ และ 3). องค์การเป็นแหล่งของอาชีพ

1.4 ส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 5-6) ให้ความเห็นว่า องค์การประกอบด้วย 4 P'S ดังนี้

1. Purpose = จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้ง
2. People = สมาชิกภายในองค์การหรือจำนวนบุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินงานภายในองค์การ คนเป็นเครื่องมือสำคัญเพราะงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ที่คนปฏิบัติ

แต่เนื่องจากคนมีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านพฤติกรรม (Behavior) ทักษะ (Skill) และ ความฉลาด (Talent) ฯลฯ ซึ่งแม้แตกต่างกันดังกล่าว ความสามารถของคนจะประกอบด้วย

4 H'S คือ

Head มีสมองดี มีความคิดริเริ่มและมีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ
Heart มีความเต็มใจในการทำงาน มีใจรักงานและทุ่มเทกำลังกาย-ใจ

ให้กับงาน

Hands มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญที่จะ

ปฏิบัติงานได้ดี

Health มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรงปราศจากโรคภัย

3. Process = กรรมวิธีหรือระบบการทำงานที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปตามขั้นตอนจนงานบรรลุผล

4. Place & Other Resources = สถานที่ทำงานและรวมถึงความสะดวกสบาย และสิ่งแวดล้อมต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายขององค์การ (เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในองค์การ แสงสว่าง ตู้ โต๊ะทำงาน)

สำหรับธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 1-3) มีความเห็นว่าส่วนประกอบสำคัญขององค์การมี 4 ส่วน คือ

1. การรู้จักและประสานงานกัน (Consciously Coordinated) ซึ่งหมายถึงการมีบุคคล และทรัพยากรต่างๆที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันพร้อมกับ มีการรวมกัน โดยแบ่งเป็นชั้นระดับและหน้าที่ ซึ่งทั้งหมดนั้นก็คือ ภาพของความเป็นไปของการบริหารงาน (management) ที่ซึ่งเป็นตัวจักรหรือกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรมาดำเนินการเป็นหมู่เหล่า

2. ลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (Social Entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานมีการรวบรวมเอาคนหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาทำกิจกรรมเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และการเกี่ยวข้องต่อกันนี้ ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดขึ้นเอง หากแต่เป็นผลมาจากการที่ได้มีการดำเนินการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกันและการเข้ามาอยู่รวมกันเป็นหมู่เหล่า สมาชิกของกลุ่มหรือองค์การก็จะพยายามขจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจหรือปัญหาต่างๆให้น้อยลงทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมหรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ในทิศทางความเป็นไปของกลุ่ม ที่รวมอยู่ด้วยกันและพยายามมุ่งประสานทำงานขององค์การ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะต้องมี การประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่างๆที่เข้ามาทำงานในองค์การ

3. ลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) การรวมตัวกันและมีการสร้างลักษณะหรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแจ้งชัดของตน ขอบเขตขององค์การดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การจะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่เป็นสมาชิกและส่วนที่มีใช้สมาชิกองค์การให้แยกออกจากกัน ซึ่งโดยกลไกนี้ทำให้สมาชิกและองค์การมีลักษณะที่เด่นชัดแยกออกจากองค์การอื่นๆ และในเวลาเดียวกันภายในกลุ่มองค์การใด องค์การหนึ่งก็จะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียมพิธีการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเองที่ต่างจากองค์การอื่น

4. การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing Bond) หมายถึงการที่องค์การจะสามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อยๆ โดยมีสมาชิกเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา แต่ในเวลาเดียวกันองค์การจะยังคงมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์การอยู่จำนวนหนึ่งเสมอ หรือหมายถึงการมีสายสัมพันธ์เฉพาะของตัวบุคคลที่จะต้องผูกติดอยู่กับองค์การ โดยที่จะลาออกมิได้เลย แต่จะมีกลุ่มบุคคลขององค์การที่ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา โดยมีคนกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มหลักที่จะทำงานเป็นประจำอยู่กับองค์การ

5. การมีเป้าหมาย (Goals) องค์การทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างก็มีเป้าหมายซึ่งสูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง ทั้งนี้หากเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จ ส่วนของเป้าหมายเหล่านั้นก็จะได้รับการกระทำโดยแต่ละบุคคลไม่ต้องอาศัยองค์การเป็นเครื่องมือ ดังนั้นเป้าหมายขององค์การจึงเป็นเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มคนที่ซึ่งส่วนใหญ่จะมีระดับความยากและขอบเขตความสำคัญและขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

ส่วนกิตติมา ปรีดีคิลก (บุญมัน ธนาสุวัฒน์. 2537 : 61-63 ; อ้างอิงมาจากกิตติมา ปรีดีคิลก. 2529 : 29-31) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ 4 ประการ ดังนี้

๑. จุดมุ่งหมาย (Purpose) การจัดตั้งองค์การนั้นจะจัดในรูปใดก็ได้ แต่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆอาจพิจารณาจากองค์การและกิจกรรมต่างๆได้จากจุดมุ่งหมายซึ่งองค์การหนึ่งย่อมมีจุดมุ่งหมายย่อยๆอยู่หลายประการ จุดมุ่งหมายขององค์การและของผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เหมือนกันแต่ไม่ควรขัดแย้งกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควรให้บุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การได้รู้จุดมุ่งหมายขององค์การ และจุดมุ่งหมายควรเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

2. คน (People) เป็นส่วนประกอบสำคัญยิ่งขององค์การทุกประเภท เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ในการจัดองค์การจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงมนุษย์ในเรื่องต่างๆดังนี้

2.1 พฤติกรรมของคน (Human Behavior) เนื่องจากคนไม่ใช่เครื่องจักรจึงย่อมมีความรู้สึกนึกคิดเป็นของตนเองและแตกต่างกันออกไปตามฐานะและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรศึกษาและทำความเข้าใจมนุษย์เพื่อหาทางจูงใจให้ปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ

2.2 คุณค่าทางสังคม (Social Value) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการทางสังคมต้องการให้สังคมยอมรับและเห็นความสำคัญของตน ดังนั้นองค์การจะต้องพยายามให้บุคคลได้รับการยอมรับและให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน

2.3 จุดมุ่งหมายหรือผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลต้องสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การ เพราะว่าถ้ามีการขัดแย้งกันในเรื่องต่างๆ เช่น การเมือง ธุรกิจ ศาสนา ครอบครัว เป็นต้น จะทำให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีอุปสรรค ไม่ราบรื่น

2.4 การทำงานเป็นกลุ่มเนื่องจากองค์การจะต้องปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม การไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้หรือปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวกอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การวางไว้

3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานขององค์การให้ได้ผลสำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีดังนี้

3.1 จัดให้มีการแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ของงาน ในการจัดแบ่งแยกงานนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงปริมาณและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้ควบคู่กันไปเพื่อประสิทธิภาพของงาน หากเป็นองค์การขนาดใหญ่การแบ่งแยกงานอาจมีการแบ่งประเภทของงานได้หลายประเภท ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสายการบังคับบัญชาของโครงสร้างองค์การ

3.2 การระบุขอบเขตของงานและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ งานควรระบุขอบเขตของงานโดยให้รายละเอียดของงาน (Job Description) แก่ผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานทุกตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติจะได้รู้หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในตำแหน่งที่พึงมี

3.3 สร้างบรรยากาศให้มีความสัมพันธ์กับการทำงาน ให้มีความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน ปราศจากข้อขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันอันจะมีผลกระทบต่อองค์การ การสร้างความสัมพันธ์อาจมีส่วนช่วยเสริมความคิดริเริ่ม ช่วยให้เห็นในองค์การปฏิบัติงานไปได้ด้วยดี พอใจที่จะทำงานนั้นๆอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

4. สถานที่หรือทรัพยากรอื่นๆ ในการปฏิบัติงานทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของทุกองค์การ ได้แก่ เงิน สิ่งของ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม อาคารและสถานที่ทำงาน

ในองค์การหนึ่งๆ อาจมีสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไป พื้นฐานของสังคมขึ้นอยู่กับความมุ่งหมายขององค์การว่ามุ่งผลิตหรือต้องการสิ่งใด หรือขึ้นอยู่กับขนาดและความยุ่งยากซับซ้อนขององค์การ นอกจากนี้ขึ้นอยู่กับสภาพทางการเงินและฐานะขององค์การนั้นๆ เป็นส่วนประกอบอีกด้วย

๑.5 รูปแบบขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 6-11) จำแนกรูปแบบขององค์การออกเป็น 2 แบบ คือ

1. องค์การที่มีรูปแบบหรือองค์การรูปนัย เป็นองค์การที่จัดเป็นระเบียบแบบแผน และมีการจัดแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบด้วยกัน จัดตั้งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของผู้ริเริ่ม เป็นองค์การตามกฎหมายหรือมีระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหน่วยงานต่างๆ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและใช้อำนาจในการบังคับระหว่างบุคคลในหน่วยงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการจ่ายผลตอบแทนและระบบลงโทษต่างๆ จะถูกรักษาและคงไว้เป็นระเบียบที่แน่นอน เนื่องจากองค์การประเภทนี้เน้นถึงความมีระเบียบ ความคล่องตัวจึงไม่มี ทุกอย่างมักจะถาวรและเปลี่ยนแปลงได้ยาก สิ่งที่กำหนดไว้เหล่านี้จะถูกรักษาสั่งการและบังคับใช้ให้มีการปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อยกเว้น

2. องค์การที่ไม่มีรูปแบบหรือองค์การรูปนัยนั้น อาจเกิดจากความพอใจหรือสมัครใจของบุคคลที่จะเข้าร่วมกัน อำนาจในการบริหารกำหนดขึ้นจากความยินยอมอาจเกิดจากการรวมกลุ่มผลประโยชน์ขึ้นภายในองค์การที่มีรูปแบบ เพื่อดำเนินกิจการบางอย่างร่วมกัน

๒. แนวความคิดและทฤษฎีขององค์การ

สมคิด บางโม (2538 : 28-40) ได้แบ่งทฤษฎีขององค์การออกเป็น 3 สมัยดังนี้

๑.1 ทฤษฎีขององค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ซึ่งแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีขององค์การสมัยดั้งเดิม มีแนวความคิดเน้นหนักไปในเรื่องของโครงสร้างและเป็นผู้เสนอแนวคิดในเรื่องการบริหารและการจัดองค์การ ที่ทราบกันดีในชื่อที่ว่า องค์การแบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ซึ่งมีสาระสำคัญคือ จะต้องจัดองค์การให้มีงานพิเศษเฉพาะด้าน ลำดับชั้น การบังคับบัญชา กฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่ยึดตัวบุคคล การเลือกคนเข้าทำงานจะต้องยึดถือความสามารถ สำหรับฟาร์โยล (Fayol) นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ผู้เสนอแนวคิดในเรื่องของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ลูเธอร์ กุลลิค และลินคอล์น เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ผู้เสนอแนวความคิดในทางบริหารงานที่เป็นกระบวนการ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีในตัวย่อ

POSDCORB นักทฤษฎีองค์การกลุ่มนี้มีความคิดว่าองค์การเป็นจักรกลของการทำงาน ดังนั้นจึงเน้นความสำคัญหนักไปในเรื่องของการแบ่งงาน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ สายงาน การบังคับบัญชา อำนาจในการบังคับบัญชาและการกำหนดมาตรฐานโดยอาศัยกฎข้อบังคับและระเบียบ

๔. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เริ่มพัฒนาขึ้นมาราวปี ค.ศ.1910 เป็นต้นมา ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดการ ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตใจและปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การและกลุ่มคนงานในองค์การ ๔

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีความคิดคัดค้านกับทฤษฎีสมัยดั้งเดิมที่ว่าทุกคนในองค์การเหมือนกันคือเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจทั้งสิ้น แต่ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าบุคคลแตกต่างกันและยอมรับความสำคัญของกลุ่มงานตลอดจนปัจจัยอื่นๆทางสังคมและเน้นความสำคัญของลูกจ้างเป็นใหญ่ แทนเรื่องตำแหน่งหน้าที่ สายการบังคับบัญชา สนใจสภาพการทำงานของคนงาน ปฏิกริยาและสัมพันธภาพที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง ว่าสิ่งต่างๆเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน แรงจูงใจ และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ สำหรับเดวิส (Davis, 1957 : 74) ได้เรียกทฤษฎีองค์การสมัยใหม่อีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ และได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์คือ วิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และแรงกระตุ้นร่วมในกลุ่มคนและช่วยให้กลุ่มคนมีความปรารถนาจะทำงานร่วมกันให้ได้ผล มนุษยสัมพันธ์เป็นการนำเอาบุคคลเหล่านี้มาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสามัคคีและร่วมมือกัน โดยได้รับความพึงพอใจทั้งด้านเศรษฐกิจ จิตใจและสังคม ส่วนฟลิปโป (Flippo 1966 : 241) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในเชิงการบริหารไว้ว่าคือการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเกิดผลบรรลุเป้าหมาย และเอตซियोนี (Etzioni, 1964 : 47) เรียกการบริหารตามแนวทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ว่าการบริหารตามแนวโครงสร้าง (Structuralist Approach) แนวคิดในการบริหารแบบนี้ยอมรับว่าการจัดองค์การเป็นเรื่องยุ่งยาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่แก้ไขได้ ความยุ่งยากเหล่านี้ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการของแต่ละบุคคล ระหว่างความมีเหตุผลกับความไม่มีเหตุผล ระหว่างความมีระเบียบวินัยกับความมีอิสระ ระหว่างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นพิธีการและระหว่างคนงานกับระเบียบวิธีการจัดการ เป็นต้น

บุคคลสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เอฟ. เอฟ. โรทลิสเบอร์เกอร์ (F.F. Roethlisberger) และวิลเลียม ดิกสัน (William Dickson) ทฤษฎีองค์การที่มีชื่อเสียงในสมัยนี้คือทฤษฎีของเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert)

3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาโดยนำแนวความคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง ใช้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ทฤษฎีสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาดังแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่มีชื่อเสียง ได้แก่ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) นอร์เบิร์ต วีเนอร์ (Norbert Wiener) และลูดวิก ฟอน เบร์ทาลันฟฟ์ (Ludwig von Bertalanffy)

การพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยหลายด้านด้วยกัน เช่น นโยบายขององค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี เป็นต้น และบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยและสนับสนุนให้การพัฒนาองค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2525 : 12) กล่าวว่า องค์การจะอยู่รอดได้อย่างดีหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะบรรยากาศมีส่วนกำหนดให้เป็นไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับมโนญ วงศ์นารี (2529 : 25) ให้ความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การ โดยส่วนรวมจะมีอิทธิพล และสามารถครอบงำตัวบุคคลในองค์การ ตลอดจนถึงพฤติกรรมต่างๆ ด้วยเช่นกัน และมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์การ ดังนั้น เพื่อให้สามารถศึกษาถึงบรรยากาศองค์การและความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การได้อย่างดียิ่งขึ้นและชัดเจน โดยแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)

เริ่มต้น ในปี ค.ศ. 1930 นักจิตวิทยาชาวเยอรมันชื่อ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) โดยมีความเชื่อว่าบรรยากาศขององค์การมีความสำคัญและพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) หรือใช้คำว่า "วัฒนธรรมของบริษัท" (Company Culture) หรือ "บุคลิกภาพขององค์การ" (Organizational Personality) โดยทั่วไปมักจะใช้คำว่า "บรรยากาศองค์การ" (สมยศ นาวิการ และผู้สืบทอด 2520 : 595-598)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า "บรรยากาศองค์การ" ไว้หลายทัศนะ เช่น ฮาลพิน (Halpin. 1966 : 131) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพแวดล้อมในระบบของงานในแต่ละสถานที่ บุคคลย่อมต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การหรือหน่วยงานก็สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงานสำหรับบุคลากรและคานัน (Katz and Kahn. 1966 : 65-66) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์การและความพอใจในการทำงาน ส่วนลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 1) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การหมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การนั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทากูริและลิทวิน (Taguri and Litwin. 1968 : 27) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ มิคโลส (Miklos. 1970 : 332) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึงคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกขององค์การ ระหว่างองค์การกับผู้เกี่ยวข้องขององค์การหรือหมายถึง ลักษณะของกระบวนการภายใน เช่น เจตคติปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมอื่นๆของสมาชิกขององค์การ บรรยากาศของโรงเรียน หมายถึงบุคลิกภาพของโรงเรียนสำหรับโอเวนส์ (Owens. 1970 : 167) ได้กล่าวถึง บรรยากาศองค์การว่าเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ (Individual of Organization) หรือบางครั้งเรียกว่า The Organization Climate เป็นการแสดงความรู้สึกของบุคคลในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลทุกระดับในองค์การนั้นๆออกมา กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 28) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การเป็นลักษณะต่างๆที่ทำให้้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจาก้องค์การหนึ่งและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลใน้องค์การนั้น รวมทั้งกระบวนการต่างๆใน้องค์การ กิบสัน อีแวนชีวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1973 : 314) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ หมายถึงกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลทำงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้รับรู้โดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

ดูบริน (Dubrin. 1973 : 331) ได้ชี้ให้เห็นว่า ้องค์การทุก้องค์การต้องมีคุณลักษณะต่างๆที่้องค์การอื่นๆเป็นจำนวนมากมีอยู่ แต่ละ้องค์การมีคุณลักษณะพิเศษของ้องค์การ บรรยากาศ้องค์การเป็นคำที่ถูกใช้พรรณาถึงโครงสร้างของ้องค์การทางด้านจิตวิทยา ดังนั้น บรรยากาศ้องค์การคือ "ความรู้สึก" หรือ "คุณลักษณะ" ของสภาพแวดล้อมของ้องค์การ

เดสเลอร์ (Dessler, 1976 : 279) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็น การรับรู้ (Perception) ที่บุคคลมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มี ต่อองค์การในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน สเตียร์ (Steer, 1977 : 100-103) ให้คำนิยามบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ทศนคติ(Attitudes) ค่านิยม(Values) บรรทัดฐาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับเดวิส (Davis, 1981 : 104) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การคือ สภาพแวดล้อมที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การสาธารณชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่างๆ บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือ สัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆตัว ไฮมานน์, สก็อตและคอนเนอร์ (Haimann, Scott and Connor, 1985 : 455) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การคือ บรรยากาศซึ่งมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2525 : 277) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การ ว่า เป็นองค์ประกอบต่างๆซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วจะมีผลกระทบต่ระดับการทำงานหรือ การปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การและผลกระทบจะแตกต่างกันอย่างไรขึ้นอยู่กับ ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ส่วนสมยศ นาวิการและสุสดี รุมาคม (2520 : 596) ได้ให้ความหมายบรรยากาศ องค์การว่าเป็นกลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรทำอยู่ ซึ่งบุคลากรจะรับรู้ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมใน การทำงานของบุคลากร สำหรับอรุณ รักธรรม (2524 : 31) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ว่าเป็นจุดของค่านิยม ทศนคติและขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลต่อวิถีทางที่บุคคลมีความ สัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การ

× จากความหมายของบรรยากาศองค์การที่นักวิชาการได้กล่าวมาทั้งหมดนั้นพอจะ สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การ ×

3.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องความหมายของบรรยากาศ

องค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ เช่น สเตียร์ (Steers, 1977 : 104-109) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การคือ

✖ 1. บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

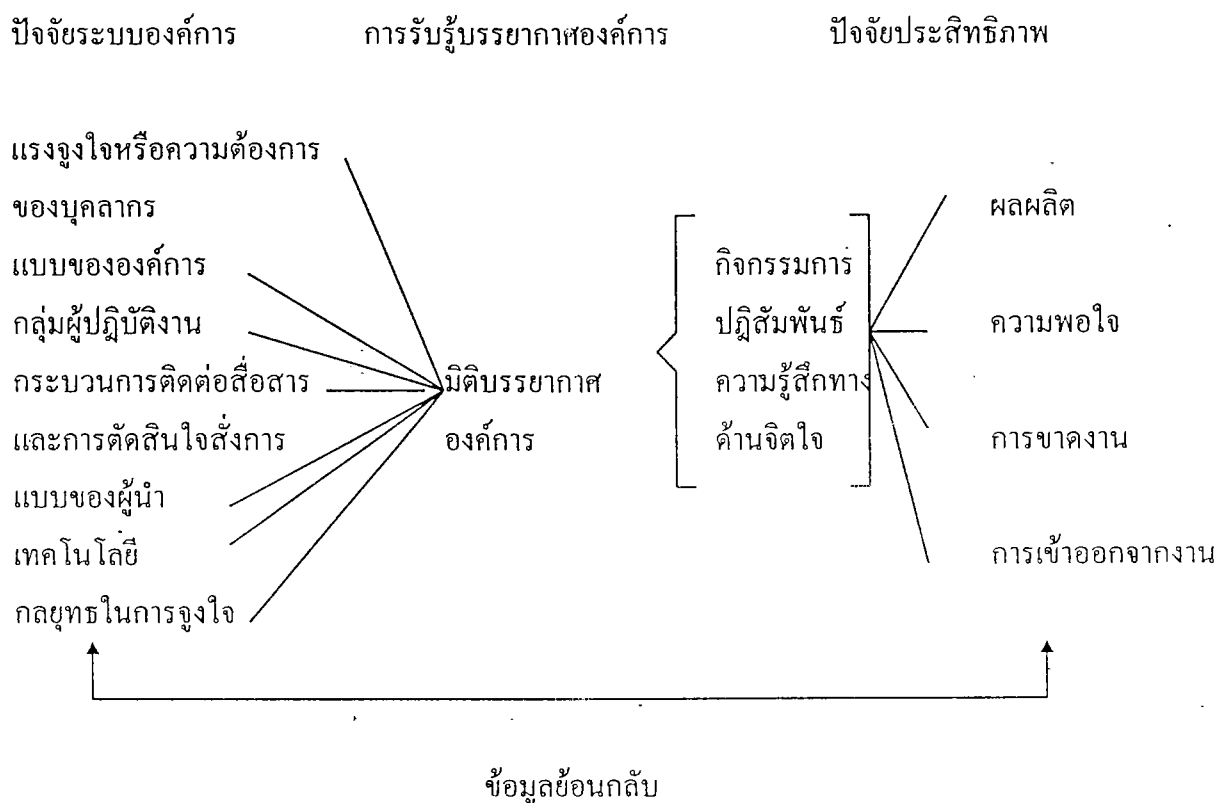
✖ 2. จากการที่บรรยากาศองค์การซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้นจะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

✖ 3. แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ไม่สามารถคาดหวังว่า บรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

พร้อมนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การคือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
2. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

และสอดคล้องกับสมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม (2520 : 616) ที่กล่าวถึงบรรยากาศองค์การมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบองค์การกับปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพขององค์การ อันได้แก่ ผลผลิต ความพอใจ การขาดงานและการเข้าออกจากงาน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระบบองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การ และปัจจัยประสิทธิภาพ

ส่วนบราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980 : 420) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การเพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมจากความเป็นมา วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต

นอกจากนี้บรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นๆในองค์การ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2525 : 330)

1. บรรยากาศองค์การแบบหนึ่ง ทำให้ผลการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศองค์การแบบอื่นๆ ดังการศึกษาของ นิวเวล (Newell, 1978 : 19) พบว่าบรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้ามกับ

บรรยากาศแบบเปิด ที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ กำลังใจสูง ร่วมมือกัน ปฏิบัติงานด้วยความสนธิสนม กลมเกลียวซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงาน ภายในองค์การ ดังที่ คูบริน (Dubrin. 1973 : 334-340) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพล ต่อบรรยากาศองค์การ คือแบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้ บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของ การปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการ ปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรในองค์การ ดังการศึกษาของ ลิทวินและสตริงเกอร์(Steers and Porter. 1979 : 371 ; อ้างอิงมาจาก Litwin and Stringer.nd.) พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศใน การบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบ อย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ ในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่มและมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในองค์การที่มี บรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพ บรรยากาศองค์การที่มุ่งการประสานสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความ พึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน กล่าวคือมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศองค์การแบบดังกล่าวจะมีผล ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ เฟรดเดอร์ริกสัน (Steers and Porter. 1979 : 371 ; อ้างอิงมาจาก Frederickson.nd.) ที่ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่มุ่งคน ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุน ร่วมกัน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการฝึกอบรม

ส่วน ดาวน์นีย์,เฮลริเกิล และ สโลคัม (สมยศ นาวิการ. 2536 : 298 ; อ้างอิงมาจาก Downey, Hellriegel and Slocum) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การต่อผู้บริหารและ บุคคลอื่นในองค์การด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. บรรยากาศบางแบบทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศ แบบอื่นๆ

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของตน

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคลากรและองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรภายในองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญบรรยากาศองค์การแล้ว ยังให้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การซึ่งจะเป็นตัวชี้บอกถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การ และได้เรียกองค์ประกอบเหล่านี้ว่า “มิติของบรรยากาศองค์การ(Dimension of Organizational Climate)” มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3 มิติของบรรยากาศองค์การ (Dimension of Organizational Climate)

เป็นองค์ประกอบย่อยที่จะนำมาใช้วัดถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการวัดถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การ ดังเช่น ฮาลพินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963 : 133-152) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การเป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์การที่เขาปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถวัดได้ด้วยแบบประเมินบรรยากาศองค์การ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยฮาลพินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ในปีค.ศ.1963 เพื่อใช้สำหรับศึกษาในเรื่องบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกาใช้วัดบรรยากาศองค์การ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติและจากพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (Subordinate's Behaviour) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1.1 ด้านไม่ให้ความร่วมมือ(Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดความรู้สึกที่จะช่วยเหลือกันเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย ต่างคนต่างทำ ไม่มีความสามัคคี ทำงานไม่ประสานกันและไม่มีการพึ่งพาอาศัยกัน

1.2 ด้านอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานมีต่อการปฏิบัติงานโดยขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบายเพราะผู้บริหารสั่งงานมากประกอบกับผู้ร่วมงานอีกอดใจต่อกฎระเบียบที่จะต้องปฏิบัติโดยผู้บริหารเป็นผู้ตั้งขึ้นมาและเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากยิ่งจะทำให้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน

1.3 ด้านขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานที่รู้สึกว่าการทำงานเกิดขวัญและกำลังใจ มีความรักใคร่และปรองดองกันในหมู่คณะ ต่างเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันช่วยเหลือกันและพึ่งพากัน แม้จะเป็นงานในหน้าที่หรืองานส่วนตัวเพราะเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคมและได้รับความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานสูง

1.4 ด้านความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกสนิทสนมกันและดูแลทุกข์สุขซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างสนุกสนาน มีความใกล้ชิดพฤติกรรมเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในการทำงาน

2. ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator's Behaviour) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

2.1 ความโดดเดี่ยว (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการบริหารงานแบบทางการ ยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์และนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงานและพยายามไม่สร้างความคุ้นเคย เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

2.2 การมุ่งเน้นการผลิตผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานที่เน้นแต่ผลงานและสั่งงาน ควบคุมดูแลใกล้ชิด ตรวจสอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการทำงานด้วยความเครียด

2.3 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะโน้มน้าว จูงใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานและพยายามช่วยเหลือ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆแก่ผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถและแสดงความรับผิดชอบ พร้อมทั้งผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

2.4 การให้ความใส่ใจ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแสดงความเมตตา กรุณา ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือและดูแลความเป็นอยู่พร้อมสวัสดิการต่างๆแก่ผู้ร่วมงาน (Halpin. 1966 : 150-151)

✱ ส่วนฟอร์แฮนด์ (สมยศ นาวิการและสุสติ รุมาคม. 2520 : 602-607 ; อ้างอิงมาจาก Forehand. 1968 : 65-82) กล่าวว่าบรรยากาสององค์การประกอบด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายนอกในองค์การนั้น คุณลักษณะในที่นี้จะประกอบขึ้นด้วยขนาด โครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่นๆจะเกี่ยวข้องระหว่างกันและเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาสององค์การโดยส่วนรวม ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้าง (Size and Structure)

ส่วนมากมักจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความสำคัญ แต่ได้มีการค้นพบระดับของบุคคลภายในองค์การ มีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา แม้จะอยู่ภายในองค์การขนาดใด สำหรับโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวพันกับขนาดองค์การที่มีขนาดใหญ่

ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงสุดและบุคลากรในองค์กรที่อยู่ห่างไกล ก่อให้เกิดบรรยากาศเป็นทางการและได้พบปะทางสังคมกระทำไต่ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patterns)

การปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการทำงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity)

องค์กรแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของงานและแตกต่างกันในเรื่องระบบงาน ความซับซ้อนอาจให้ความหมายเป็นความเกี่ยวข้องระหว่างงานต่างๆและระบบต่างๆของงานนั้นที่อยู่ภายในองค์กร ยิ่งงานในองค์กรมีแผนงานต่างๆมาก แผนงานต่างๆก็จะมีระบบทำงานเป็นของตัวเองก็จะยังมีความเกี่ยวข้องและซับซ้อนกันมากยิ่งขึ้นเท่านั้น แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัยต่างๆ เช่น เป้าหมายและวิทยาการ เป็นต้น

4. เป้าหมาย (Goal Direction)

เรื่องของเป้าหมายจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ความแตกต่างในเป้าหมายมาจากการแยกประเภทขององค์กร เป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร เช่น เป้าหมายกำไรเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจ

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network)

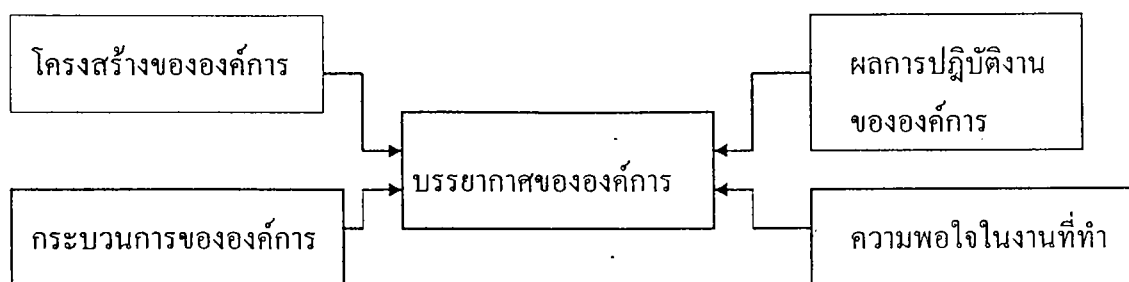
เป็นสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศขององค์กรเพราะเป็นการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม โดยมีการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา หรือเป็นการประสานงานในระหว่างบุคลากรในองค์กรนั้นๆเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

★ ลอเลอร์และคนอื่นๆ (Lawler and others. 1974 : 151) ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศขององค์กรมี 4 ประการ คือ

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์กร
3. การปฏิบัติงานในองค์กร
4. ความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาของลอเลอร์และคนอื่นๆยังพบว่ามีความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบทั้ง

4 ดังกล่าวกับบรรยากาศขององค์กร ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กรตามแนวความคิดของ ลอเลอร์และ คนอื่นๆ

กิบสัน อีแวนชีวิชและดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1973 : 319-322) ได้ศึกษาแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์เกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 8 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) อาร์กีริส (Argyris) (สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม. 2520 : 608) ซึ่งให้เห็นถึงผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรรูปนัยหรือองค์กรอุปนัยก็ตาม การสร้างทัศนคติต่อระบบราชการในทางบวกเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การพยายามลดขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีหลายขั้นตอนและใช้เวลานาน ให้เหลือแต่ขั้นตอนที่จำเป็นจริงๆและลดความล่าช้าของงาน ก็จะตอบสนองบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการ

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือความคิดเห็น ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์กรและแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบงานสูงด้วย ไวท์, วรูม และคอร์นฮิวเซอร์ (Whyte, Vroom and Kornhauser) ให้ความคิดเห็นว่าการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ไลเคิร์ท (Likert) (สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม. 2520 : 608-609) ยืนยันว่าการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support)

ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลและความ

ตั้งเครือข่ายในการปฏิบัติงาน องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์การ ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านการผูกพันได้เพราะความต้องการของสมาชิกในองค์การ คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน Halpin และWeines (สมัยศ นาวีการและสุสติ รุมาคม. 2520 : 609) กล่าวถึงผลกระทบทางด้านการพฤติกรรมในระยะยาว จากการบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้ความสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับบุคลากรและได้เสนอแนะ พฤติกรรมทางด้านการบังคับบัญชาที่ให้เห็นถึง "ความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพและความอบอุ่น"

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เป็นการวัดความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษใน สถานการณ์ของการทำงาน ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 54) ได้กล่าวถึง บรรยากาศขององค์การด้านนี้ว่า ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญในการจัดการรางวัล จะเป็นสิ่ง กระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันต่อองค์การและลดความ หวาดกลัว ความล้มเหลวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การให้รางวัลดีกว่าการลงโทษและเป็นการ แสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น แต่ การลงโทษจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 58-59) ได้ให้ทัศนะด้านระบบการให้รางวัลตอบแทน มีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อการจูงใจในการทำงานและโดยธรรมชาติแล้วผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีความต้องการที่จะได้รับ ผลตอบแทนหลายๆชนิด เพื่อให้เกิดความพอใจและเกิดความรู้สึกได้รับการตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ ตนได้ทำให้กับองค์การและผลตอบแทน ที่แต่ละบุคคลได้รับในแต่ละช่วงของอายุจะแตกต่างกัน เมื่ออายุเปลี่ยนไป ความต้องการหวังผลตอบแทนจะเปลี่ยนชนิดไปจากเดิม ทั้งนี้สุดแต่ความ ต้องการของแต่ละคนที่จะยึดถือว่าจะอะไรสำคัญและต้องการในขณะนั้น รางวัลตอบแทนมีตัวตนและ ไม่มีตัวตน สำหรับลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 54) ได้อธิบายบรรยากาศ องค์การด้านนี้ว่าภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญในการจัดการรางวัล จะเป็นสิ่งกระตุ้น แรงจูงใจด้านความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงานและเกิดความผูกพันต่อองค์การ และลดความหวาดกลัว ความล้มเหลวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การให้รางวัลดีกว่าการลงโทษและเป็นการแสดงให้ เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น แต่การลงโทษจะเป็น การแสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและ ระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ตลอดเวลา ส่วนนทีทิพย์ สมเกียรติคุณและสมโภชน์ นพคุณ (2536 : 28) ได้กล่าวถึงระบบ

การบริหารงานในองค์กรว่ามีความซับซ้อนมากเท่าไรก็ยิ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น สมาคมการบริหารของอเมริกา (American Management Association) ได้ทำการสำรวจและวิจัยผู้บังคับบัญชาในองค์กรต่างๆ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีเวลาประมาณ 24% ในแต่ละวันอยู่เกี่ยวกับการบริหารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กรและพบว่าปัญหาความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันจากระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์กร การขัดแย้งเรื่องส่วนตัว ทศนคติและเป้าหมายการทำงานต่างกัน การไม่ให้ความร่วมมือ การแบ่งอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน การแข่งขันหรือแก่งแย่ง เมื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด การไม่เคารพหรือเกรงครัดในกฎระเบียบ ข้อบังคับมากเกินไป เป็นต้น

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) เป็นการวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเสี่ยงของงานและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโอกาสที่ผู้บริหารยอมให้มีการตัดสินใจ โดยเล็งเห็นว่าบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะให้มีการตัดสินใจและดำเนินงานหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ฉะนั้นบรรยากาศขององค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการตัดสินใจหรือดำเนินงานใดๆ ที่รับผิดชอบตามสมควร จะเป็นแรงกระตุ้นความต้องการด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับบรรยากาศที่ไม่ให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอย เป็นผลทำให้การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จตามต้องการของบุคลากรและองค์กร

8. ความภักดีต่อองค์กร เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญต่อความคิดเห็นในเรื่องความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลิทวิน และสตริงเกอร์ ได้กำหนดบรรยากาศขององค์กรไว้ 8 ปัจจัย ส่วนเรื่องการวัดความเข้าใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรของผู้ปฏิบัติงานนั้น ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 81-82) ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 9 มิติ คือ

1. โครงสร้างองค์กร (Structure)
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

3. การให้รางวัล (Rewards)
4. ความเสี่ยงของงาน (Risk)
5. ความอบอุ่น (Warmth)
6. การสนับสนุน (Support)
7. มาตรฐานงาน (Standards)
8. ความขัดแย้ง (Conflict)
9. ความภาคภูมิใจต่อองค์กร (Identity)

ไลเคิร์ท (Likert. 1976 : 73) ได้ทำการวัดบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ ถ้ามีข่าวสารเพียงพอ ในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบ ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย
3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Oriented) หมายถึง องค์กรเอาใจใส่ จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงาน
5. เทคโนโลยีวิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดการอย่างดี
6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าคิโนจะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่างและความไม่ลงรอยกันขององค์การ องค์กรพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็ง ทำงานหนักเพื่อเงิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สเติร์ (Steers. 1979 : 365-366) ได้หยาบยผลงานของแคมป์เบลและคณะมาอธิบายถึงบรรยากาศองค์การโดยได้แบ่งมิติบรรยากาศองค์การออกเป็น 10 ประการ คือ

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง วิธีการต่างๆที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ (Reward Punishment Relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยตั้งอยู่

บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรมมากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์ค้ำจุน เป็นต้น

3. การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง การตัดสินใจที่สำคัญๆที่จะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง

4. การเน้นถึงความสำเร็จ (Achievement Emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรในองค์กรที่จะทำงานที่ดีและช่วยเหลือองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเน้นฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง ระดับที่องค์กรพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์กร

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security versus Risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่างๆ(Pressures)ภายในองค์กรที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงต่อสมาชิกขององค์กร

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness versus Defensiveness) หมายถึง ระดับที่บุคลากรในองค์กรพยายามที่จะปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยที่ไม่ยอมเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) คือ ความรู้สึกทั่วไปของบุคลากรที่มีต่อองค์กรแห่งนี้ว่าเป็นสถานที่ที่เหมาะสมแก่การทำงาน

9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and Feedback) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรทราบว่า ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานและสนับสนุนในการทำงาน

10. ความยืดหยุ่นและความสามารถขององค์กร (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึง ระดับที่องค์กรรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรคืออะไรและกำลังทำอะไร องค์กรมีความสามารถและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร

แอลบานีสและคณะ (Burahnatanung, 1993 : 18-20 ; อ้างอิงมาจาก Albanese, Brown and Moberg, 1978) มีความเห็นว่ามีมิติบรรยากาศองค์กรควรประกอบด้วย

1. ความมีอิสระ (Individual Autonomy) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการดำเนินการและตัดสินใจการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. การยอมรับ ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Consideration, Warmth and Support) หมายถึง ความต้องการในการยอมรับและความรู้สึกมั่นคงจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3. โครงสร้างของตำแหน่ง (Position Structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย

4. การให้รางวัลตอบแทน (Reward Orientation) หมายถึง การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์การจะให้การสนับสนุนหรือรางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดี

5. การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า (Progressive Development) หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา การเสนอความคิดและวิธีการใหม่ๆ

6. การเสี่ยง (Risk-Taking) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ โดยปราศจากความรู้สึกของการแก้แค้น การเขยื้อนหรือการลงโทษ

7. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่องค์การกำหนด

8. การขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่องค์การยินยอมให้มีการขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.4 แบบของบรรยากาศขององค์การ

บีล (Beal, 1974 : 83-85) กล่าวถึงบรรยากาศและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกลุ่มว่า พฤติกรรมของกลุ่มเป็นเครื่องตัดสินบรรยากาศกลุ่ม กลุ่มที่มีบรรยากาศอบอุ่น อิสระ ประชาธิปไตย ดูเหมือนจะมีผลงานดีกว่าและน่าพึงพอใจมากกว่า เพราะจะลดความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ ความก้าวร้าวลงจะมีแต่ความเป็นมิตร ความจริงใจ ความร่วมมือและความรู้สึก "พวกเรา" มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานขององค์การที่มีบรรยากาศประชาธิปไตยช่วยเอื้อให้มีการพัฒนาการเพิ่มผลผลิตและขวัญ แบบบรรยากาศของบีล (Beal) มีดังนี้

1. บรรยากาศแบบกลั้ว สงสัย กลั้วจะไม่เป็นที่ยอมรับ ต่างสงสัยไม่ไว้วางใจกันและกัน บรรยากาศจะก้าวร้าว ซึมเศร้า เฉื่อยชาไม่มีชีวิตชีวา แต่ละคนจะคอยให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายพูดออกความเห็นก่อน

2. บรรยากาศเป็นมิตร อบอุ่น อิสระ ทุกคนรู้สึกสบายที่จะแสดงความคิดเห็น พูดจากันอย่างตรงไปตรงมา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกของตน

3. บรรยากาศแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่ากลุ่มควรจะทำอะไรตามที่ตนตั้งใจ ไม่มีใครมีส่วนร่วมหรือริเริ่มกระทำการยกเว้นที่ได้รับคำสั่ง

4. บรรยากาศแบบประชาธิปไตย ทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้มีบทบาทเป็นผู้นำเพื่อที่จะร่วมกันทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

5. บรรยากาศที่เชื่อในคุณค่าของผู้อื่นยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้อื่น ผู้บังคับบัญชามีสายตากว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของร่วมงาน

ฮาลพินและครอฟท์ (Halpin and Croft, 1966 : 174-181) จัดบรรยากาศองค์การโดยใช้
 ทิศจากคะแนนใน 8 ด้านของพฤติกรรมองค์การที่เป็นคะแนนมาตรฐานซึ่งบรรยากาศองค์การ
 ประกอบด้วย 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) มีลักษณะที่เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิด
 โอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ แสดงความคิดเห็นในหน่วยงานและเกิดความสุข งานมี
 ลักษณะของความยืดหยุ่น ประกอบกับผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีความใกล้ชิดและจริงใจ ก่อให้
 งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้ให้โอกาสและเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้
 แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองสูง ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ทำให้ผู้ร่วมงาน
 เกิดขวัญและกำลังใจสูง ด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ ด้านอุปสรรคต่ำ มี
 ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานมาก ความใส่ใจของผู้บริหารมาก และให้ความไว้วางใจเป็นอย่างดี
 การมุ่งเน้นการผลิตผลงานต่ำ กฎและระเบียบต่างๆสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม
 ผู้บริหารมีบุคลิกของความเป็นผู้นำและสร้างสถานะผู้นำให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) คือลักษณะบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิด
 โอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในบางเรื่อง แต่น้อยกว่าบรรยากาศแบบเปิด ผู้บริหารให้
 ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ คำหนึ่งถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน และทำงานร่วมกันด้วยดี ไม่มี
 อุปสรรคในการทำงาน มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารมีความยุติธรรมแก่ทุกคน
 พยายามสร้างให้ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบ ไม่แสดงการจับผิดผู้ร่วมงาน ทำงานหนักเพื่อเป็น
 แบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ไม่แสดงอาการเห็นแก่ตัว รู้สึกยืดหยุ่นในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทำงาน
 ตามความสามารถของงาน ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจสูง ก่อเกิด
 ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ร่วมงานมีความสนิทสนมกันสูง มีอุปสรรคบ้างเล็กน้อย
 ความโดดเด่นของผู้บริหารสูง การมุ่งเน้นการผลิตผลงานต่ำ ผู้บริหารให้ความใส่ใจปานกลางและ
 ให้ความไว้วางใจ

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) คือลักษณะที่ผู้บริหารต้องการ
 ความสำเร็จของงานเพียงประการเดียว ผู้ร่วมงานต้องทำงานอย่างหนัก ไม่มีเวลาพบปะเพื่อสร้าง
 ความสัมพันธ์กัน ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือน้อย ผู้บริหารไม่ปล่อยให้ทำงานโดยอิสระและ
 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารทำงานเป็นแบบอย่าง ทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารได้กำหนด
 และวางแผนไว้ ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง ด้านไม่ให้
 ความร่วมมือต่ำ ด้านอุปสรรคสูง ด้านความสนิทสนมของผู้ร่วมงานต่ำ การมุ่งเน้นการผลิตผลงานสูง
 การให้ความใส่ใจต่ำ การให้ความไว้วางใจสูง ความโดดเด่นจากผู้บริหารปานกลาง

4. บรรยากาศเป็นกันเอง (Familiar Climate) คือลักษณะบรรยากาศที่ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงาน เกิดความขัดแย้งกันเองในหมู่ผู้ร่วมงาน ทุกคนในหน่วยงานเป็นมิตรที่ดีต่อกันและรู้สึกต่อหน่วยงานของตนเหมือน "ครอบครัวใหญ่ที่แสนสุข" ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้ ด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ด้านขวัญและกำลังใจของผู้บริหารปานกลาง ด้านอุปสรรคต่ำ ด้านความสนิทสนมของผู้ร่วมงานสูง การมุ่งเน้นผลิตผลงานต่ำ การให้ความใส่ใจของผู้บริหารสูง การให้ความไว้วางใจของผู้บริหารปานกลาง ความโดดเดี่ยวของผู้บริหารต่ำ

5. บรรยากาศแบบฉันทน์พ่อกับลูก (Paternal Climate) คือลักษณะที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกถูกบังคับมากกว่าจะเกิดแรงจูงใจ เป็นลักษณะบรรยากาศที่ค่อนข้างผิด ผู้บริหารไม่สามารถจะคุมสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ผู้ร่วมงานไม่ชอบสังคมภายในกลุ่ม ผู้บริหารจะคอยควบคุมการทำงานและแนะนำผู้ร่วมงานเสมอเพราะต้องการให้มีผลงานสูง ทำให้เกิดลักษณะที่มีผู้บริหารเปรียบเสมือน "คุณพ่อผู้รู้ดีไปทุกอย่าง" ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้ ในด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูงเกิดอุปสรรคต่ำ การมุ่งเน้นการผลิตผลงานสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานต่ำ ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ การให้ความใส่ใจของผู้บริหารสูง ความโดดเดี่ยวของผู้บริหารต่ำ การให้ความไว้วางใจของผู้บริหารปานกลาง

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) เป็นลักษณะบรรยากาศที่ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการควบคุมการทำงาน การให้สวัสดิการน้อย ไม่ค่อยมีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานทำงานหนัก การดำเนินในงานต่างๆไม่ราบรื่น ผู้บริหารมีการสร้างงานให้แก่ตัวเอง การมอบหมายความรับผิดชอบไม่ถูกต้อง ผู้ร่วมงานมักมีอคติในการทำงานแบบ "เข้าขามเย็นขาม" เพราะขาดความหวังในชีวิต ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้คือ ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ ด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ด้านอุปสรรคสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ความใส่ใจของผู้บริหารต่ำและการให้ความไว้วางใจของผู้บริหารต่ำ ความโดดเดี่ยวของผู้บริหารสูง การมุ่งเน้นการผลิตผลงานสูง ลักษณะบรรยากาศแบบนี้หากเกิดขึ้นในหน่วยงานใดควรรีบแก้ไขโดยด่วน

ลักษณะบรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าวแล้วข้างต้น ฮาลพิน (Halpin. 1966 : 135) มีความคิดเห็นว่า บรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุดและบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ไม่ดีและควรที่จะแก้ไขหากเกิดขึ้นในองค์กร

แมคเคลแลนด์ (Litwin and Stringer. 1968 : 14-24 ; citing McClelland.1962) ได้ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์และกล่าวถึงมนุษย์ว่ามีความต้องการพื้นฐานอย่างน้อย 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีความต้องการในการทำงานที่ยาก งานที่ท้าทายความสามารถ แมคเคลเลนดี้ได้ศึกษาบุคคลประเภทที่มีความต้องการความสำเร็จสูง พบว่า บุคคลเหล่านี้มีคุณลักษณะร่วมกัน คือมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินความเป็นจริงหรือต่ำจนทำให้เกิดความพองใจน้อย พยายามที่จะตัดสินใจเลือกสถานการณ์ที่เสี่ยงปานกลาง มีความต้องการข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว แน่ใจและชัดเจน เพื่อต้องการรู้ว่าตนเองปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน เป็นการสร้างความพึงพอใจจากการบรรลุความสำเร็จของตนเองและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ส่วนลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 54-57) ให้ทัศนะว่าการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเยี่ยมซึ่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการความสำเร็จสูง ในการพยายามที่จะให้ได้รางวัลเหล่านี้เพราะเปรียบเสมือนกับเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร นอกจากนั้นยังได้สรุปว่าผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งต่างๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานเพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้ได้ถึงมาตรฐาน พร้อมทั้งได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สามารถมองเห็นทางเลือกในการปฏิบัติงาน หรืออุปสรรคที่ขัดต่อความสำเร็จของงานอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นและควรกำหนดแนวทางให้งานสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าความต้องการความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ การเสี่ยงของงาน มาตรฐานของงาน การให้รางวัล การสนับสนุนและความขัดแย้ง

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีความต้องการที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่นต้องการใช้อิทธิพลเพื่อเอาชนะความขัดแย้ง และเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่นหรือให้ได้ตำแหน่งหน้าที่และสถานะของอำนาจ และจะมีความพึงพอใจจากการควบคุมโดยใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยลักษณะของผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง จะพยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่นด้วยการให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็นโต้แย้งบางประเด็น พยายามเป็นผู้นำกลุ่มในกิจกรรมต่างๆ บุคคลเหล่านี้มีลักษณะการพูดชัดเจนช่างพูดและเกลี้ยกล่อม ชอบตำแหน่งหน้าที่ที่ได้ใช้อำนาจ ซึ่งเป็นหนทางที่จะทำให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น จะตัดสินใจสั่งการเอง เชื่อในการรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

ฉะนั้นความต้องการอำนาจมีความสัมพันธ์กับการควบคุมการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น พร้อมทั้งโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและความขัดแย้งภายในองค์การ

3. ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation).

ผู้ที่ต้องการด้านสังคมสูงจะมีความต้องการความอบอุ่น ความเป็นมิตร การยอมรับ และต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นและลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 22-60) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีความต้องการด้านสังคมสูงว่า การที่บุคคลใดต้องการให้คนชอบ บุคคลผู้นั้นต้องให้ความสนใจกับความรู้สึกของผู้อื่น นอกจากนั้น ในการพบปะกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานบุคคลผู้นั้นจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ไมตรีด้วยการให้ความสนับสนุนและจะค้นหาทางที่เปิดโอกาสให้มีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นมิตร และยังพบว่า การรับรู้ถึงความรู้สึกของบุคคลอื่นและสัมพันธ์ภาพที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีความสามารถ นอกจากนั้น บุคคลที่มีความต้องการด้านสังคมสูง ส่วนมากจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะ เช่น ครู พยาบาล ผู้แนะแนว เป็นต้น บุคคลเหล่านี้จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เน้นความสามัคคีและความรักดีของกลุ่มสูง ฉะนั้นความต้องการด้านสังคมมีความสัมพันธ์กับความอบอุ่น การสนับสนุนและความรักดีต่อองค์กรมาก

จากแนวคิดเรื่องความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น เป็นแหล่งที่มาของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบรรยากาศองค์การซึ่งลิทวินและสตริงเกอร์ (สมยศ นาวิการและสุสดี ฐมาคม. 2520 : 612-613; อ้างอิงมาจาก Litwin and Stringer. 1968 : 188-190) ชี้ให้เห็นว่าการเกี่ยวข้องกันระหว่างมิติบรรยากาศ จะมีผลกระทบต่อภารกิจภายในองค์การหรือความต้องการด้านความสำเร็จ ความต้องการด้านอำนาจ ความต้องการด้านความผูกพัน และมิติบรรยากาศองค์การ 9 มิติของลิทวินและสตริงเกอร์ ก่อให้เกิดลักษณะบรรยากาศที่กระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตัว
- 1.2 การคำนวณเรื่องความเสี่ยงของงาน และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
- 1.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
- 1.4 สร้างความประทับใจในบุคลากรว่าเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมงาน

สำหรับบรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีผลผลิต ความพึงพอใจในงาน ระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จสูง ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

2. บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 2.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
- 2.2 ให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร

2.3 ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย

2.4 ให้การยอมรับบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน

ส่วนบรรยากาศแบบนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การ

3. บรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎ ระเบียบ และขั้นตอนใน

การปฏิบัติงาน

3.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถานะในระดับสูง

3.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและ

ความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผลิตภาพลดลง ขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกลุ่มบุคลากรในองค์การ

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 420-421) ได้จัดบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power-Oriented Climate) มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัดและใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะบุคลากรในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงานในส่วนของความสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าในงาน

2. บรรยากาศเน้นการทำงานตามบทบาท (Role-Oriented Power) จะเน้นกฎระเบียบขององค์การและความสมเหตุสมผล การแข่งขันและความขัดแย้งจะอยู่ในกฎระเบียบและวิธีการดำเนินการ องค์การลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นการทำงาน (Task-Oriented Climate) จะเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของบุคลากร (People-Oriented Climate) องค์การแบบนี้เป็นองค์การที่สนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร คำนึงถึงความพอใจและองค์การ คาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิก

ส่วนการศึกษาแบบบรรยากาศของไลเคิร์ต (Likert. 1961 : 222-236) ซึ่งผลการศึกษากล่าวถึง มิติด้านบรรยากาศองค์การหรือระบบองค์การ (System of Organization) ที่แตกต่างกัน 4 แบบ คือ

1. บรรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian Climate) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจในการทำงานโดยการ บังคับเพื่อให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่างๆภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

2. บรรรยากาศอย่างมีศีลปี (Benevolent Authoritarian Climate) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้ รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหาร ผู้บริหาร ทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สำหรับนโยบายและกฎเกณฑ์ ต่างๆขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงาน ตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้

3. บรรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (Consultative Climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารมี ความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการ ขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานเพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการ จูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหาร วางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การตัดสินใจที่สำคัญยังคง เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. บรรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Group Climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหาร ให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุกเรื่อง ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอและ ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหารและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่ม

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าแนวคิดของไลเคิร์ทนั้น เป็นการมององค์การทุกองค์การในเชิงระบบทั้ง ระบบ จึงเหมาะกับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีความสลับ ซับซ้อนเพียงใด สำหรับแบบของบรรรยากาศองค์การทั้ง 4 แบบนี้ ตามทัศนคติของไลเคิร์ทเห็นว่า องค์การแบบที่ 4 คือ แบบมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นแบบที่ดีที่สุดหรือเป็นแบบ อุดมคติ และรูปแบบต่างๆของบรรรยากาศองค์การข้างต้น สเตียร์และพอร์ทเทอร์ (Steers and Porter, 1979 : 372-373) ได้กล่าวว่า บรรรยากาศที่ดีที่สุดคือบรรรยากาศที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หรือเป็นบรรรยากาศที่เน้นความ สำคัญของเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมี

ส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ส่วนกรณี กิรติบุตร (2529:30) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่ดีที่สุดคือ บรรยากาศที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการเน้นการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและการเอาใจใส่ต่อบุคลากร โดยฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากแนวความคิดต่างๆของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับแบบของบรรยากาศองค์การนั้น สามารถสรุปได้ว่า องค์การแต่ละองค์การย่อมจะมีรูปแบบการบริหารงานองค์การที่แตกต่างกันไป ทำให้รูปแบบของบรรยากาศองค์การย่อมแตกต่างกันไปด้วยและบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารงานต่อผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ ฉะนั้น การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจะไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ถ้าไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) ที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การโดยที่บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังคนขององค์การ ฉะนั้นเพื่อให้การศึกษาบรรยากาศองค์การเป็นไปอย่างชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น จึงได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจากนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน

✕ 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ในปี ค.ศ.1930 เลวิน (สมยศ นาวิการและฟูสดี รุมาคม. 2520 : 598 ; อ้างอิงมาจาก Lewin. 1938) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การเป็นครั้งแรกโดยศึกษาถึงพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นกับบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ และพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกันซึ่งมีตัวแบบดังนี้✕

$$B = f(P,E)$$

จากแบบตัวอย่างข้างต้นนี้เห็นว่า พฤติกรรมของคน (B) นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ของผู้นั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้นๆ (E)

บรันสวิก (สมยศ นาวิการและสุสดี รุมาคม. 2520 : 598; อ้างอิงมาจาก Brunswik. 1939) ได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อให้เกิดความชัดเจนในเรื่องบรรยากาศองค์การมากขึ้น ให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพของบรรยากาศจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล

กิบสัน, อีแวนชีวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1973 : 315-316) ได้ประมวลทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การที่มีผู้ศึกษาไว้เพื่อเป็นแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติต่อการบริหารองค์การ ดังภาพประกอบ 4

ทฤษฎีและแนวความคิด	การให้ความสำคัญของทฤษฎีและแนวความคิด	แนวความคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชาจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของวูดเวิร์ด,ลอเรนซ์และลอร์ช (Woodward, Lowrence and Lorsch)	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง การปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อม	โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในงาน
ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนเองได้	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชา ลอคฮีด (Lockheed) Span of control ของ Lockheed	การพัฒนาแบบที่มีจุดเด่น ซึ่งได้ผลดีที่สุดคือ การจัดช่วงการบังคับบัญชา	ใช้มาตรวัดเพื่อประเมินองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับการฝึกอบรมและบรรยากาศการวางแผนที่ดี
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ หรือหน่วยงานระดับล่าง	การมอบงาน อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความเชื่อถือของบุคคล
ทฤษฎีระบบ 4 ของ ไลเคิร์ต (Likert)	กระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การจูงใจแบบของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กัน	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือหรือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job- Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคลโดยการปรับปรุงลักษณะงาน	ส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบ การยอมรับ และโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน

ภาพประกอบ 4 ประมวลทฤษฎีองค์การกับแนวความคิดในเรื่องบรรยากาศองค์การ

จากทฤษฎีและแนวความคิดตามภาพประกอบอธิบายได้ว่า การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์โดยเทเลอร์ (Taylor) ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบนี้ ได้กำหนดหลักการใน

การบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงานในยุคนี้จึงไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แต่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งหน้าที่การทำงานและการหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย

นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2533 : 183) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ว่า ควรเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์การโดยใช้วิธีการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมยศ นาวิการ (2521 : 74) ได้ชี้ให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่จำกัดต่อการพิจารณาเรื่องของส่วนบุคคลและปรากฏการณ์ที่เกิดจากความนึกคิด อย่างไรก็ตามแนวความคิดดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับระหว่างกันและก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การ ทฤษฎีของวูดเวิร์ค ลอเรนซ์และลอว์ช (Woodward, Lowrence and Lorsch) เป็นทฤษฎีที่ยึดการบริหารงานตามสถานการณ์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีและโครงสร้างขององค์การที่มีผลต่อความคาดหวังของงาน เนื่องจากโครงสร้างองค์การต้องปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2533 : 194) สำหรับทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้เพราะเป็นเรื่องของการควบคุม โดยมีการส่งข้อมูลย้อนกลับเข้ามาโดยอัตโนมัติ (ไพฑิณ ผ่องใส. 2531 : 307) ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันและทฤษฎีตัวแบบการจัดช่วงบังคับบัญชาของล็อคฮีด (Lockheed) การบริหารงาน ตามทฤษฎีนี้มุ่งที่ขอบเขตและช่วงของการบังคับบัญชา โดยเชื่อว่าสมรรถภาพในการบริหารจะเพิ่มขึ้นโดยการจำกัดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เสนองานผ่านผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งให้น้อยเข้าไว้ แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินบรรยากาศองค์การที่สำคัญ เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหารและสภาพการวางแผนภายในองค์การ ส่วนแนวคิดการกระจายอำนาจ (Decentralization) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับกระจายอำนาจการตัดสินใจที่กระจายให้หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไว้วางใจที่มีอยู่ในองค์การ

สำหรับระบบ 4 ของโลเคิร์ท (Management System 4) ทฤษฎีนี้ยึดระบบของกระบวนการกลุ่ม ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจและระดับการปฏิสัมพันธ์กัน ระดับการปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่มและระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลใน

หน่วยงานแนวคิดการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)

การบริหารงานตามแนวคิดนี้เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงานและโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตามทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารดังกล่าวข้างต้น เมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีใดก็ตามย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือบรรยากาศองค์การตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นๆ และเมื่อแนวคิดทฤษฎีเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 33-34) กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งรูปแบบขององค์การออกเป็น 2 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์การตาม ทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยมีลักษณะการรวมอำนาจ ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. บรรยากาศองค์การตาม ทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แมคเกรเกอร์ (Mcgregor, 1967 : 79-80) มีความเห็นว่าทฤษฎีบรรยากาศองค์การดังกล่าวนี้มิได้เป็นจุดจบสิ้นของความต่อเนื่อง แต่จะเป็นไปตามพฤติกรรมของมนุษย์ อันเนื่องมาจากทฤษฎี X นั้นเป็นการมองคนในแง่ลบ ในขณะที่ทฤษฎี Y จะเป็นการมองคนในแง่บวก ส่วนทฤษฎี Immaturity-Maturity ของ อาร์กิริส (Argyris, 1972 : 3-7) ซึ่งเป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อบุคลิกภาพของบุคลากรโดยมีความเชื่อว่าองค์การได้กำหนดขอบเขตและบทบาท หน้าที่ของบุคลากร โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่บรรลุวุฒิภาวะ และบุคลิกภาพของคนจะค่อยๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็ก มาเป็นความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ และจากการที่องค์การได้กำหนดโครงสร้างและงานที่ต่ำกว่าระดับความสามารถของบุคลากร ย่อมจะก่อให้เกิดบุคลกรรู้สึกผิดหวังและถอยห่างออกจากองค์การ ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับผู้บริหาร หากโครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในลักษณะการระแวงระวังแบบปิดและการเสี่ยงตามลำดับ ดังนั้นอาร์กิริส (Argyris, 1964 : 7) จึงมุ่งเน้นความสำคัญขององค์การและบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพของปัจจัยทั้งสองจากหลักการทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารดังกล่าว เมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีใดย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นๆ และเมื่อ

ลักษณะของแนวความคิดหรือทฤษฎีที่องค์การนั้นๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป บรรยาการองค์การก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

✖ 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวจิ ศิริปัญญา (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องบรรยาการองค์การและผลกระทบต่อทัศนคติอาชีพข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการ สังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในมิติด้านโครงสร้างขององค์การ ความอบอุ่นในองค์การ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลตอบแทน ความขัดแย้งภายในองค์การ และความผูกพันที่มีต่อองค์การ ข้าราชการส่วนใหญ่มีระดับความรู้ต่อบรรยาการองค์การในภาพรวมในระดับปานกลางหรือยอมรับได้ ยกเว้นมิติด้านโครงสร้างขององค์การและมิติด้านการได้รับรางวัลตอบแทนในองค์การซึ่งอยู่ในระดับต่ำ

พัชรารณ จันทร์ฉาย (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "บรรยาการองค์การในคณะ สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล" พบว่า

1. ความคิดเห็นของอาจารย์ในคณะ สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อบรรยาการองค์การในคณะในแต่ละมิติและรวม 9 มิติ พบว่า บรรยาการองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นมิติการให้รางวัล อาจารย์ในคณะศิลปกรรม พบว่ายังต้องปรับปรุง ส่วนในมิติความอบอุ่น อาจารย์ในคณะคหกรรมศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์ พบว่าอยู่ในระดับดี

2. การประเมินบรรยาการองค์การตามความคิดเห็นของอาจารย์ ต่อบรรยาการองค์การในคณะกับเกณฑ์บรรยาการองค์การที่กำหนดขึ้น เป็นรายมิติและรวม 9 มิติ พบว่าโดยรวมทุกมิติใน 7 คณะไม่แตกต่างจากเกณฑ์ ยกเว้นคณะศึกษาศาสตร์ สูงกว่าเกณฑ์ ส่วนคณะศิลปกรรมศาสตร์ ต่ำกว่าเกณฑ์

3. การประเมินบรรยาการองค์การเป็นรายมิติ ในแต่ละคณะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ

3.1 คณะเกษตรศาสตร์นครศรีธรรมราช มิติการให้รางวัล ต่ำกว่าเกณฑ์

3.2 คณะเกษตรศาสตร์บางพระและคหกรรมศาสตร์ มิติความอบอุ่นและมิติการสนับสนุน สูงกว่าเกณฑ์

3.3 คณะบริหารธุรกิจ มิติการสนับสนุนและมิติมาตรฐานงาน สูงกว่าเกณฑ์

3.4 คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี มิติความเสียงของงานและมิติการสนับสนุนสูงกว่าเกณฑ์ แต่มิติโครงสร้างองค์การ ต่ำกว่าเกณฑ์

3.5 คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร มิตិความรับผิดชอบ และ
มิติความอบอุ่น สูงกว่าเกณฑ์

3.6 คณะศิลปกรรม มิติตั้ง 9 มิติต่ำกว่าเกณฑ์

3.7 คณะศิลปศาสตร์ มิติความอบอุ่น สูงกว่าเกณฑ์ แต่มีมติโครงสร้างองค์การ มิติ
การให้รางวัล และมิติความเสี่ยงของงาน ต่ำกว่าเกณฑ์

3.8 คณะศึกษาศาสตร์ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น
มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน และมิติความภักดีต่อองค์การ สูงกว่าเกณฑ์

ศิริวรรณ กิติเวชกุล (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่
เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีกรมชลประทาน ในมิติด้าน
โครงสร้างการทำงาน การรวมอำนาจการตัดสินใจ การยอมรับให้มีการการขัดแย้งในองค์การ
การให้รางวัลตอบแทน การสนับสนุนให้มีการอบรมและพัฒนา ความอบอุ่นและการสนับสนุน
ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมชลประทานมีการรับรู้
ต่อบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และ
ยังพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อ
การปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ดักกลาส (Douglas. 1979 : 754-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดบรรยากาศองค์การ
เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้แบบสอบถาม The Litwin and Stringer's IOCQ เพื่อวัด
การรับรู้บรรยากาศองค์การ 9 มิติของผู้นำศาสนา 525 คนของโบสถ์ Seventh Day Adventist
ในแคนาดา แล้วนำไปจุดเป็นเส้นภาพ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกันของมิติของ
บรรยากาศองค์การทั้ง 9 มิติพบว่า

1. บรรยากาศองค์การในมิติโครงสร้างองค์การ มิติรางวัล มิติความอบอุ่น มิติ
การสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีลักษณะ
เป็นบวก

2. บรรยากาศองค์การมิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงภัย และมิติความขัดแย้งมี
ลักษณะเป็นบวก

บุรานาทานัง (Buranatanung. 1993 : 102-112) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อ
การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในสังกัดหน่วยงานระดับกองในส่วนบริหาร
งานส่วนกลางของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยพิจารณาถึงปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การในมิติด้าน
ความมีอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในกระบวนการ
การตัดสินใจและมิติด้านระบบ การให้รางวัล ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการ

ส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศองค์การของกรมส่งเสริมการเกษตรโดยรวม โดยบรรยากาศองค์การนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ ตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้ การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสาย ข และสาย ค ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงซึ่งกำลังปฏิบัติราชการอยู่ในปีงบประมาณ 2541 (1 ตุลาคม 2540-30 กันยายน 2541) จำนวน 589 คน ในหน่วยงาน 8 กองคือ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขตและกองบริการการศึกษา
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสาย ข และสาย ค ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงซึ่งกำลังปฏิบัติราชการอยู่ในปีงบประมาณ 2541 โดยการใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของเครจจ์และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 251 คน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กองกลาง	86	37
กองการเจ้าหน้าที่	42	18
กองคลัง	123	52
กองอาคารสถานที่	84	36
กองกิจการนักศึกษา	128	55
กองแผนงาน	44	19
กองงานวิเทศ	67	28
กองบริการการศึกษา	15	6
รวม	589	251

¹ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ แบบสอบถามบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเกอร์ (Improved Climate Questionnaire, Form B, revised. Litwin and Stringer. 1968 : 204-207) และแบบสอบถามของพัชราภรณ์ จันทร์ฉาย (2537 : 151-165) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบและขอบเขต เนื้อหาในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. นำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีของไลเคิร์ต (Likert) โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของคำตอบดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ลักษณะแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ใน 9 มิติ มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 73 ข้อ ดังนี้ มิติโครงสร้างองค์การ 9 ข้อ มิติความรับผิดชอบ 8 ข้อ มิติการให้รางวัล 9 ข้อ มิติความเสี่ยงของงาน 8 ข้อ มิติความอบอุ่น 9 ข้อ มิติการสนับสนุน 8 ข้อ มิติมาตรฐานงาน 7 ข้อ มิติความขัดแย้ง 8 ข้อ และมิติความภักดีต่อองค์การ 7 ข้อ ซึ่งในตอนท้ายของแบบสอบถามแต่ละมิติจะมีแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. นำแบบสอบถามเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามซึ่งได้รับการแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน (ภาคผนวก ข) ตรวจสอบความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมเนื้อหา เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

4. นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาแก้ไข และนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทอีกครั้ง แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ค่าที (t-test) เลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.761 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์สูงมาเป็นข้อคำถามนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงสำนวนภาษาและเนื้อหากับประธาน และคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท ได้ข้อคำถามสำหรับการวิจัยจำนวน 73 ข้อ (ภาคผนวก ค)

5. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ทั้งฉบับโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9431 (ภาคผนวก ง)

6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

✓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ทำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อขออนุญาตให้ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยมีบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยเป็นผู้นำแบบสอบถามไปแจกให้แก่บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลคืนด้วยตนเองตามเวลาที่กำหนด

✓ การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขั้นตอน ดังนี้

- ✓ 1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด แล้วเลือกแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างได้ตอบครบถ้วนสมบูรณ์ จากแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 251 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ 239 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.22 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน

หน่วยงาน	จำนวนแบบสอบถาม ที่ส่งไป	จำนวนแบบสอบถามที่ได้ รับคืน	ร้อยละ
กองกลาง	37	37	100.00
กองการเจ้าหน้าที่	18	18	100.00
กองคลัง	52	52	100.00
กองอาคารสถานที่	36	32	88.89
กองกิจการนักศึกษา	55	50	90.91
กองแผนงาน	19	19	100.00
กองงานวิเทศ	28	25	89.29
กองบริการการศึกษา	6	6	100.00
รวม	251	239	95.22

2. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามค่าน้ำหนักของคำตอบที่กำหนดไว้และนำข้อมูลทั้งหมดไปวิเคราะห์ โดยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC+ โดยวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ วิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67-5.00 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นว่าเป็นบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีอยู่ในระดับดี

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.34-3.66 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นว่าเป็นบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นว่าเป็นบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีอยู่ในระดับควรปรับปรุง

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่าง 2 กลุ่ม และใช้ One - Way ANOVA เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่าง มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe's method) (Ferguson. 1981 : 190, 308)

3 นำแบบสอบถามปลายเปิดมาตรวจ โดยแจกแจงความถี่ตามคำตอบ เป็นรายมิติคือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเลื่อมใสของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้งและมิติความภักดีต่อองค์การ และนำเสนอข้อมูลเชิงบรรยาย เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการอภิปรายผลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) (Ferguson. 1981 : 49)

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Ferguson. 1981 : 68)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูง กลุ่มต่ำ โดยใช้ค่าที (t-test) (Edward. 1957 : 152)

2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) (Cronbach. 1984 : 161)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

3.1 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) (Ferguson. 1981 : 178)

3.2 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) (Ferguson. 1981 : 190) กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe's method)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนบุคลากรในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ(Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน(Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าร้อยละของข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้งและมิติความภักดีต่อองค์การ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามเพศ โดยใช้ค่าที (t-test) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe' s method)

ตอนที่ 4 สรุปคำตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นรายมิติ โดยแจกแจงความถี่และนำเสนอในเชิงบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ค่าร้อยละของข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัด

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	67	28.03
หญิง	172	71.97
2. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	15	6.28
10-20 ปี	124	51.88
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	100	41.84
3. ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1 - 3	37	15.48
ระดับ 4 - 6	181	75.73
ระดับ 7 ขึ้นไป	21	8.79
4. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	76	31.80
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	151	63.18
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	12	5.02
5. หน่วยงานที่สังกัด		
กองกลาง	37	15.48
กองการเจ้าหน้าที่	18	7.53
กองคลัง	52	21.76
กองอาคารสถานที่	32	13.39
กองกิจการนักศึกษา	50	20.92
กองแผนงาน	19	7.95
กองงานวิเทศ	25	10.46
กองบริการการศึกษา	6	2.51

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม บรรยายการประกอบกิจการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวนทั้งสิ้น 239 คน เป็นเพศชายจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 28.03 เป็นเพศหญิงจำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 71.97 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.28 ประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปี มีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 51.88 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 41.84 มีระดับตำแหน่ง 1-3 จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15.48 ระดับ 4-6 จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 75.73 ระดับ 7 ขึ้นไปจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.79 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 76 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 151 คน คิดเป็นร้อยละ 63.18 ปริญญาโทหรือสูงกว่า 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.02 และมีหน่วยงานที่ตั้งกึ่งกลางกลาง 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15.48 กองกลางเจ้าหน้าที่ 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.53 กองคลัง 52 คน คิดเป็นร้อยละ 21.76 กองอาคารสถานที่ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 กองกิจการนักศึกษา 50 คน คิดเป็นร้อยละ 20.92 กองแผนงาน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.95 กองงานวิทยาเขต 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.46 กองบริการการศึกษา 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.51

ตอนที่ 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยายการประกอบกิจการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การ ดังแสดงในตาราง 4-18

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ

บรรยากาศองค์การ	กลุ่มตัวอย่าง (N = 239)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มิติโครงสร้างองค์การ	3.13	0.70	ปานกลาง
มิติความรับผิดชอบ	3.91	0.57	ดี
มิติการให้รางวัล	3.06	0.78	ปานกลาง
มิติความเสียงของงาน	3.78	0.63	ดี
มิติความอบอุ่น	3.62	0.71	ปานกลาง
มิติการสนับสนุน	3.30	0.71	ปานกลาง
มิติมาตรฐานงาน	3.28	0.72	ปานกลาง
มิติความขัดแย้ง	3.43	0.69	ปานกลาง
มิติความภักดีต่อองค์การ	4.06	0.63	ดี
รวม	3.49	0.51	ปานกลาง

จากตาราง 4 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$, S.D=0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า มิติความรับผิดชอบ มิติความเสียงของงาน มิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.91$, S.D=0.57, $\bar{X}=3.78$, S.D=0.63, $\bar{X}=4.06$, S.D=0.63) ส่วนมิติอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศ
องค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติโครงสร้างองค์การเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิติโครงสร้างองค์การ</u>			
1.	ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน	3.33	1.00	ปานกลาง
2.	โครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของหน่วยงาน เอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.28	0.91	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรไว้อย่าง ชัดเจน	3.22	0.94	ปานกลาง
4.	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน มอบหมายงานให้กับบุคลากร โดยการกระจายงานอย่างเหมาะสม	3.09	1.03	ปานกลาง
5.	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน มีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ในการทำงานเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ	3.40	0.97	ปานกลาง
6.	ผู้บังคับบัญชาประชุมวางแผนการทำงาน เพื่อความเข้าใจตรงกัน ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	2.82	1.01	ปานกลาง
7.	บุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือและประสานงานกัน ในการทำงานเป็นอย่างดี	3.21	0.92	ปานกลาง
8.	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน มีความเหมาะสม	3.05	0.89	ปานกลาง
9.	หากบุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ หน่วยงานมี การกำหนดการลงโทษไว้อย่างชัดเจน	2.80	1.15	ปานกลาง
	รวม	3.13	0.70	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติโครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, S.D. = 0.70)
เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความรับผิดชอบเป็นรายข้อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิติความรับผิดชอบ</u>			
10.	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.51	0.82	ปานกลาง
11.	ท่านสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายในขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมาย	3.58	0.83	ปานกลาง
12.	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจและรับผิดชอบ	4.08	0.76	ดี
13.	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	4.08	0.79	ดี
14.	ในการทำงาน ท่านมุ่งมั่นต่อผลงานโดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค	4.11	0.82	ดี
15.	ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาและระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน	4.15	0.73	ดี
16.	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	3.82	0.83	ดี
17.	ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน	3.90	0.85	ดี
	รวม	3.91	0.57	ดี

จากตาราง 6 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดีและข้อที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ข้อ 10 ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.82) และข้อ 11 ท่านสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายในขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.83)

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศ
องค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติการให้รางวัลเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิติการให้รางวัล</u>			
18.	การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นประจำปีในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามความเป็นจริง	2.62	1.19	ปานกลาง
19.	ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร	2.76	1.19	ปานกลาง
20.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และให้นำมาเป็นผลงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ	2.95	1.13	ปานกลาง
21.	บุคลากรสามารถเบิกค่าตอบแทนล่วงเวลาเมื่อทำงานเกินเวลาราชการ	3.34	1.03	ปานกลาง
22.	เงินค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลามีอัตราที่เหมาะสมกับงาน	3.27	1.00	ปานกลาง
23.	ผู้บังคับบัญชามักสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	2.92	1.10	ปานกลาง
24.	ในหน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ไว้อย่างเหมาะสม	2.72	1.01	ปานกลาง
25.	แม้ว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่านจะทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดผู้บังคับบัญชาก็ยังให้โอกาสแก่บุคลากรในการแก้ไขปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป	3.53	0.93	ปานกลาง
26.	ผู้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำแก่ท่านหากมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน	3.41	1.09	ปานกลาง
	รวม	3.06	0.78	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศ
องค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตติความเสี่ยงของงานเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิตติความเสี่ยงของงาน</u>			
27.	ในงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ท่านจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจดำเนินการ	3.93	0.88	ดี
28.	ท่านใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ	4.12	0.77	ดี
29.	ท่านจะรับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของตนเองก่อน	3.78	0.97	ดี
30.	ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.51	1.02	ปานกลาง
31.	หน่วยงานมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของงาน	3.08	1.04	ปานกลาง
32.	ท่านจะใช้ข้อมูลที่มีอยู่นำมาพิจารณาความเป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจในการทำงานนั้น ๆ	3.71	0.87	ดี
33.	ท่านรักษาความลับที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน	4.18	0.77	ดี
34.	งานใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยรวม ท่านจะตัดสินใจดำเนินงานทันที	3.97	0.87	ดี
	รวม	3.78	0.63	ดี

จากตาราง 8 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตติความเสี่ยงของงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับดีและข้อที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ข้อ 30 ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.02) และข้อ 31 หน่วยงานมีมาตรฐานการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของงาน ($\bar{X} = 3.08$, S.D. = 1.04)

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศ
องค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความอบอุ่นเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิติความอบอุ่น</u>			
35.	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.77	ดี
36.	ท่านยินดีให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหาทั้งด้าน การทำงานและเรื่องส่วนตัว	4.08	0.81	ดี
37.	บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	3.09	1.24	ปานกลาง
38.	บุคลากรในหน่วยงานเปรียบเสมือนเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวของท่าน	3.50	1.04	ปานกลาง
39.	ท่านให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและไม่ก้าวล้ำสิทธิส่วนบุคคลของเขา	4.09	0.82	ดี
40.	ท่านทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีความสุข	3.72	0.92	ดี
41.	ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	3.42	1.13	ปานกลาง
42.	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง	3.15	1.14	ปานกลาง
43.	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.36	1.19	ปานกลาง
	รวม	3.62	0.71	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความอบอุ่นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางและข้อที่อยู่ในระดับดีคือ ข้อ 35 ท่านให้ความร่วมมือใน การทำงานเป็นอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.77) ข้อ 36 ท่านยินดีให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.81) ข้อ 39 ท่านให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและไม่ก้าวล้ำสิทธิส่วนบุคคลของเขา ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.82) และข้อที่ 40 ท่านทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีความสุข ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.92)

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศ
องค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติการสนับสนุนเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิติการสนับสนุน</u>			
44.	หากบุคลากรในหน่วยงานของท่านลงสมัครรับเลือกตั้งในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เขาจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	3.54	0.91	ปานกลาง
45.	ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.45	0.88	ปานกลาง
46.	การบรรจุตำแหน่งข้าราชการในหน่วยงานของท่าน บุคลากรในหน่วยงานจะได้รับการพิจารณาก่อน หากมีความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสม	3.19	1.17	ปานกลาง
47.	เมื่อบุคลากรในหน่วยงานกระทำผิดวินัยจะมีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎหมายที่กำหนดไว้	3.09	1.04	ปานกลาง
48.	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อการพัฒนาบุคลากร	3.49	0.97	ปานกลาง
49.	ผู้บังคับบัญชาของท่านคัดเลือกและส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม	3.26	1.05	ปานกลาง
50.	อุปกรณ์ต่าง ๆ ในสำนักงานมีความทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน	2.88	1.02	ปานกลาง
51.	หากท่านมีความรู้ ความสามารถหรือมีวุฒิเพิ่มขึ้นท่านจะได้รับการสนับสนุนให้มีการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.47	1.04	ปานกลาง
	รวม	3.30	0.71	ปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศ
องค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติมาตรฐานงานเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิติมาตรฐานงาน</u>			
52.	หน่วยงานของท่านกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.32	0.88	ปานกลาง
53.	หน่วยงานของท่านกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.04	0.96	ปานกลาง
54.	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามลักษณะของงาน	3.23	0.97	ปานกลาง
55.	ในแต่ละปีมีการเพิ่มเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและพัฒนาการทำงาน	3.02	1.04	ปานกลาง
56.	หน่วยงานปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.05	1.03	ปานกลาง
57.	ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด	3.44	0.84	ปานกลาง
58.	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุจุดมุ่งหมาย	3.87	0.84	ดี
	รวม	3.28	0.72	ปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติมาตรฐานงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางและข้อที่อยู่ในระดับดีคือ ข้อ 58 ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุจุดมุ่งหมาย ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.84)

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตติความขัดแย้งเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิตติความขัดแย้ง</u>			
59.	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันบ้างในการปฏิบัติงาน	3.39	0.84	ปานกลาง
60.	เมื่อท่านมีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้อื่นท่านมักจะใช้เหตุผลในการตัดสินใจ	3.63	0.85	ปานกลาง
61.	หลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้ว ท่านจะไม่มีอคติต่อกัน	3.67	1.01	ดี
62.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.18	1.07	ปานกลาง
63.	ความขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเป็นความขัดแย้งเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.35	1.00	ปานกลาง
64.	เมื่อบุคลากรมีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาก็จะยอมรับฟังเหตุผลและรับไปพิจารณา	3.18	1.08	ปานกลาง
65.	ท่านมักยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ	3.83	0.85	ดี
66.	ผู้บังคับบัญชาจะใช้หลักประชาธิปไตยเป็นวิธีสุดท้ายในการตัดสินใจเพื่อยุติข้อขัดแย้งในหน่วยงาน	3.21	1.09	ปานกลาง
	รวม	3.43	0.69	ปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตติความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางและข้อที่อยู่ในระดับดีคือ ข้อ 61 หลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้ว ท่านจะไม่มีอคติต่อกัน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.01) และข้อ 65 ท่านมักยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.85)

ตาราง 13 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศ
องค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความภักดีต่อองค์การเป็นรายชื่อ

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>มิติความภักดีต่อองค์การ</u>			
67.	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้	4.03	0.84	ดี
68.	ท่านไม่คิดที่จะเปลี่ยนหรือโอนย้ายหน่วยงาน ถึงแม้ว่ามีโอกาสที่จะย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่ดีกว่า	3.54	1.08	ปานกลาง
69.	ท่านมักชี้แจงความเป็นจริงด้วยเหตุผลทันทีหากมีใครกล่าวหาวิพากษ์วิจารณ์หน่วยงานของท่านในทางเสียหาย	3.95	0.83	ดี
70.	ท่านรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นอย่างดี	4.16	0.76	ดี
71.	ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.13	0.85	ดี
72.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสุจริต	4.31	0.79	ดี
73.	เมื่อหน่วยงานขอความร่วมมือ ท่านยินดีให้ความร่วมมือ	4.32	0.79	ดี
	รวม	4.06	0.63	ดี

จากตาราง 13 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความภักดีต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับดีและข้อที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ข้อ 68 ท่านไม่คิดที่จะเปลี่ยนหรือโอนย้ายหน่วยงาน ถึงแม้จะมีโอกาสที่จะย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่ดีกว่า ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 1.08)

ตาราง 14 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ
จำแนกตามเพศ

มิติที่	บรรยากาศองค์การ	เพศชาย (N = 67)		เพศหญิง (N = 172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	โครงสร้างองค์การ	3.15	0.68	3.13	0.71
2.	ความรับผิดชอบ	3.79	0.58	3.95	0.56
3.	การให้รางวัล	3.10	0.88	3.04	0.74
4.	ความเสี่ยงของงาน	3.76	0.63	3.80	0.63
5.	ความอบอุ่น	3.53	0.75	3.66	0.68
6.	การสนับสนุน	3.24	0.81	3.32	0.68
7.	มาตรฐานงาน	3.31	0.68	3.27	0.74
8.	ความขัดแย้ง	3.42	0.69	3.44	0.70
9.	ความภักดีต่อองค์การ	4.07	0.70	4.06	0.61
	รวม	3.47	0.56	3.50	0.49

จากตาราง 14 พบว่าบุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การใน
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ
พบว่า มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน และมิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี
ส่วนมิติอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

มิติที่	บรรยากาศองค์การ	ประสบการณ์การทำงาน					
		น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	
		(N = 15)		(N = 124)		(N = 100)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	โครงสร้างองค์การ	3.38	0.71	3.17	0.72	3.05	0.67
2.	ความรับผิดชอบ	4.29	0.51	3.92	0.57	3.84	0.56
3.	การให้รางวัล	3.15	0.94	3.08	0.76	3.03	0.79
4.	ความเสี่ยงของงาน	3.86	0.56	3.85	0.63	3.69	0.63
5.	ความอบอุ่น	4.03	0.63	3.57	0.70	3.62	0.71
6.	การสนับสนุน	3.54	0.60	3.26	0.71	3.31	0.74
7.	มาตรฐานงาน	3.56	0.73	3.26	0.72	3.27	3.73
8.	ความขัดแย้ง	3.72	0.67	3.40	0.70	3.42	0.68
9.	ความภาคภูมิใจต่อองค์การ	4.48	0.49	4.08	0.63	3.99	0.63
	รวม	3.76	0.53	3.49	0.52	3.45	0.49

จากตาราง 15 พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปีและมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปีและมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่า มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน และมิติความภาคภูมิใจต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นว่ามิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน และมิติความอบอุ่น มิติความขัดแย้ง และมิติความภาคภูมิใจต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 16 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ
จำแนกตามระดับตำแหน่ง

มิติที่	บรรยากาศองค์การ	ระดับตำแหน่ง					
		ระดับ 1-3		ระดับ 4-6		ระดับ 7 ขึ้นไป	
		(N = 37)		(N = 181)		(N = 21)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	โครงสร้างองค์การ	3.12	0.65	3.11	0.72	3.39	0.59
2.	ความรับผิดชอบ	3.94	0.68	3.89	0.56	3.99	0.45
3.	การให้รางวัล	3.08	0.94	3.03	0.76	3.24	0.58
4.	ความเที่ยงของงาน	3.84	0.76	3.75	0.62	3.96	0.48
5.	ความอบอุ่น	3.70	0.86	3.57	0.68	3.91	0.52
6.	การสนับสนุน	3.38	0.82	3.26	0.70	3.45	0.65
7.	มาตรฐานงาน	3.44	0.75	3.24	0.73	3.37	0.63
8.	ความขัดแย้ง	3.60	0.70	3.36	0.70	3.73	0.51
9.	ความภักดีต่อองค์การ	4.05	0.68	4.04	0.63	4.30	0.51
	รวม	3.56	0.56	3.46	0.50	3.69	0.40

จากตาราง 16 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 และระดับ 4-6 มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ 7 ขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรตำแหน่งระดับ 1-3 และระดับ 4-6 มีความคิดเห็นว่ามิติความรับผิดชอบ มิติความเที่ยงของงาน มิติความอบอุ่น และมิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรตำแหน่งระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นว่ามิติความรับผิดชอบ มิติความเที่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติความขัดแย้ง มิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 17 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

มิติที่	บรรยากาศองค์การ	วุฒิการศึกษา					
		ต่ำกว่า ปริญญาตรี (N = 76)		ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า (N = 151)		ปริญญาโทหรือ สูงกว่า (N = 12)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	โครงสร้างองค์การ	3.12	0.68	3.11	0.71	3.45	0.78
2.	ความรับผิดชอบ	3.90	0.59	3.90	0.57	4.01	0.44
3.	การให้รางวัล	3.09	0.84	3.05	0.76	3.01	0.61
4.	ความเสี่ยงของงาน	3.73	0.67	3.80	0.60	4.01	0.67
5.	ความอบอุ่น	3.67	0.75	3.60	0.69	3.54	0.68
6.	การสนับสนุน	3.45	0.72	3.23	0.71	3.20	0.59
7.	มาตรฐานงาน	3.37	0.67	3.24	0.75	3.21	0.74
8.	ความขัดแย้ง	3.44	0.75	3.43	0.67	3.35	0.61
9.	ความภักดีต่อองค์การ	4.00	0.70	4.08	0.59	4.25	0.68
	รวม	3.51	0.53	3.48	0.50	3.55	0.44

จากตาราง 17 พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นว่ามิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน มิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การ มิติความอบอุ่นอยู่ในระดับดี

ตาราง 18 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

มิติที่	ความคิดเห็นของบุคลากร ในสำนักงานอธิการบดี	กองกลาง N = 37		กองการ เจ้าหน้าที่ N = 18		กองคลัง N = 52		กองอาคาร สถานที่ N = 32		กองกิจการ นักศึกษา N = 50		กองแผนงาน N = 19		กองงาน วิทยาเขต N = 25		กองบริการ การศึกษา N = 6	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	โครงสร้างองค์การ	3.08	0.76	2.86	0.55	2.93	0.71	3.26	0.77	3.10	0.67	3.63	0.63	3.29	0.59	3.37	0.24
2.	ความรับผิดชอบ	3.83	0.65	3.86	0.56	3.90	0.50	3.93	0.61	3.90	0.56	3.93	0.62	4.04	0.58	3.85	0.60
3.	การให้รางวัล	3.12	0.78	2.83	0.65	2.93	0.74	3.05	0.96	3.09	0.76	3.21	0.58	3.34	0.90	2.70	0.29
4.	ความเสียสละของงาน	3.63	0.66	3.62	0.59	3.73	0.64	3.93	0.71	3.68	0.49	3.99	0.64	4.15	0.61	3.79	0.58
5.	ความอบอุ่น	3.50	0.69	3.55	0.62	3.60	0.72	3.50	0.83	3.60	0.71	3.67	0.53	4.02	0.67	3.80	0.45
6.	การสนับสนุน	3.29	0.67	3.11	0.67	3.21	0.60	3.28	0.89	3.25	0.73	3.49	0.64	3.58	0.81	3.40	0.53
7.	มาตรฐานงาน	3.32	0.71	3.07	0.76	3.11	0.72	3.38	0.74	3.22	0.70	3.62	0.57	3.53	0.80	2.98	0.39
8.	ความขัดแย้ง	3.42	0.67	3.15	0.78	3.41	0.65	3.46	0.84	3.39	0.69	3.48	0.60	3.70	0.65	3.40	0.55
9.	ความภักดีต่อการ	4.03	0.62	3.94	0.52	4.09	0.67	4.00	0.77	4.05	0.49	3.90	0.56	4.35	0.71	4.17	0.66
	รวม	3.46	0.42	3.32	0.47	3.42	0.49	3.52	0.65	3.46	0.47	3.65	0.46	3.76	0.56	3.48	0.35

จากตาราง 18 พบว่า บุคลากรสังกัดกองงานวิทยาเขต มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีโดยรวม อยู่ในระดับดี ส่วนบุคลากรสังกัดกองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรสังกัดกองงานวิทยาเขตมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรสังกัดกองกลางและกองการเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มิติความรับผิดชอบ และมิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรสังกัดกองคลัง กองอาคารสถานที่และกองกิจการนักศึกษา มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน มิติความภักดีต่อองค์การ อยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรสังกัดกองแผนงาน กองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น และมิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามเพศ ประสิทธิภาพการทำงานระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัด ดังแสดงในตาราง 19-26

ตาราง 19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ
จำแนกตามเพศ

มิติที่	บรรยากาศองค์การ	เพศชาย (N = 67)		เพศหญิง (N = 172)		t	p
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.	โครงสร้างองค์การ	3.15	0.68	3.13	0.71	0.23	.819
2.	ความรับผิดชอบ	3.79	0.54	3.95	0.56	-1.96	.051
3.	การให้รางวัล	3.10	0.88	3.04	0.74	0.48	.630
4.	ความเสี่ยงของงาน	3.76	0.63	3.80	0.63	-.41	.680
5.	ความอบอุ่น	3.53	0.75	3.66	0.68	-1.28	.202
6.	การสนับสนุน	3.24	0.81	3.32	0.68	-.79	.432
7.	มาตรฐานงาน	3.31	0.68	3.27	0.74	.44	.660
8.	ความขัดแย้ง	3.42	0.69	3.44	0.70	-.20	.842
9.	ความภักดีต่อองค์การ	4.07	0.70	4.06	0.61	.12	.904
	รวม	3.47	0.56	3.50	0.49	-.46	.645

จากตาราง 19 พบว่าบุคลากร เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การ
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิติโครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.67	0.84	1.70
	ภายในกลุ่ม	236	116.17	0.49	
	รวม	238	117.84		
มิติความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.71	1.36	4.29 *
	ภายในกลุ่ม	236	74.65	0.32	
	รวม	238	77.36		
มิติการให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.26	0.13	0.22
	ภายในกลุ่ม	236	144.50	0.61	
	รวม	238	144.76		
มิติความเสียงของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.42	0.71	1.80
	ภายในกลุ่ม	236	93.20	0.39	
	รวม	238	94.62		
มิติความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	2	2.78	1.39	2.84 *
	ภายในกลุ่ม	236	115.60	0.49	
	รวม	238	118.39		
มิติการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.14	0.57	1.12
	ภายในกลุ่ม	236	120.11	0.51	
	รวม	238	121.25		
มิติมาตรฐานงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.27	0.64	1.21
	ภายในกลุ่ม	236	123.68	0.52	
	รวม	238	124.95		
มิติความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.33	0.66	1.38
	ภายในกลุ่ม	236	113.37	0.48	
	รวม	238	114.70		

ตาราง 20 (ต่อ)

บรรยากาสองคํการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิตีความรักดีต้องคํการ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.14	1.57	4.03 *
	ภายในกลุ่ม	236	91.83	0.39	
	รวม	238	94.96		
บรรยากาสองคํการ 9 มิตี	ระหว่างกลุ่ม	2	1.22	0.61	2.40
	ภายในกลุ่ม	236	60.06	0.25	
	รวม	238	61.28		

จากตาราง 20 พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาสองคํการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิตีพบว่า มิตีความรับผิดชอบ และมิตีความรักดีต้องคํการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 21-22

ตาราง 21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตិความรับผิดชอบเป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป 10 - 20 ปี น้อยกว่า 10 ปี			
	$\bar{X}$	3.84	3.92	4.29
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	3.84			*
10 - 20 ปี	3.92			
น้อยกว่า 10 ปี	4.29			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่าบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความรับผิดชอบ ต่างกันกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 22 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตិความภักดีต่อองค์การ เป็นรายกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป			10- 20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี
	$\bar{X}$	3.97	4.08	4.48	
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	3.99				*
10 - 20 ปี	4.08				
น้อยกว่า 10 ปี	4.48				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติความภักดีต่อองค์การ ต่างกันกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 23 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิติโครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.49	0.74	1.51
	ภายในกลุ่ม	236	116.35	0.49	
	รวม	238	117.84		
มิติความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.24	0.12	0.37
	ภายในกลุ่ม	236	77.12	0.33	
	รวม	238	77.36		
มิติการให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.83	0.42	0.68
	ภายในกลุ่ม	236	143.93	0.61	
	รวม	238	144.76		
มิติความเสี่ยงของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.91	0.46	1.15
	ภายในกลุ่ม	236	93.71	0.40	
	รวม	238	94.62		
มิติความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	2	2.39	1.20	2.44
	ภายในกลุ่ม	236	115.99	0.49	
	รวม	238	118.39		
มิติการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.95	0.48	0.93
	ภายในกลุ่ม	236	120.30	0.51	
	รวม	238	121.25		
มิติมาตรฐานงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.42	0.71	1.35
	ภายในกลุ่ม	236	123.54	0.52	
	รวม	238	124.95		
มิติความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	3.79	1.89	4.03*
	ภายในกลุ่ม	236	110.92	0.47	
	รวม	238	114.70		

ตาราง 23 (ต่อ)

บรรยาการสองคํการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิตีความภักดีต่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.28	0.64	1.61
	ภายในกลุ่ม	236	93.69	0.40	
	รวม	238	94.96		
มิตีบรรยาการสองคํการ 9 มิตี	ระหว่างกลุ่ม	2	1.19	0.60	2.34
	ภายในกลุ่ม	236	60.09	0.25	
	รวม	238	61.28		

จากตาราง 23 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 ระดับ 4-6 และระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยาการสองคํการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิตีพบว่า มิตีความซัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคํ โดยใช้วิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffe') แต่ไม่พบความแตกต่างรายคํที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 24 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิติโครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.31	0.65	1.32
	ภายในกลุ่ม	236	116.53	0.49	
	รวม	238	117.84		
มิติความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.14	0.07	0.21
	ภายในกลุ่ม	236	77.22	0.33	
	รวม	238	77.36		
มิติการให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.10	0.05	0.08
	ภายในกลุ่ม	236	144.66	0.61	
	รวม	238	144.76		
มิติความเสียงของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.90	0.45	1.13
	ภายในกลุ่ม	236	93.72	0.40	
	รวม	238	94.62		
มิติความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	2	0.34	0.17	0.34
	ภายในกลุ่ม	236	118.04	0.50	
	รวม	238	118.38		
มิติการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.58	1.29	2.57
	ภายในกลุ่ม	236	118.67	0.50	
	รวม	238	121.25		
มิติมาตรฐานงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.87	0.44	0.83
	ภายในกลุ่ม	236	124.08	0.53	
	รวม	238	124.95		
มิติความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.07	0.04	0.08
	ภายในกลุ่ม	236	114.63	0.49	
	รวม	238	114.70		

ตาราง 24 (ต่อ)

บรรยาการสองคํการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิติความภักดีต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.75	0.38	0.94
	ภายในกลุ่ม	236	94.21	0.40	
	รวม	238	94.96		
มิติบรรยาการสองคํการ 9 มิติ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.09	0.05	0.18
	ภายในกลุ่ม	236	61.18	0.26	
	รวม	238	61.28		

จากตาราง 24 พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อบรรยาการสองคํการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 25 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิติโครงสร้างองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	7	9.76	1.39	2.98 *
	ภายในกลุ่ม	231	108.08	0.47	
	รวม	238	117.84		
มิติความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	7	0.73	0.10	0.31
	ภายในกลุ่ม	231	76.63	0.33	
	รวม	238	77.36		
มิติการให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	7	5.24	0.75	1.24
	ภายในกลุ่ม	231	139.52	0.60	
	รวม	238	144.76		
มิติความเสียงของงาน	ระหว่างกลุ่ม	7	6.88	0.98	2.59 *
	ภายในกลุ่ม	231	87.74	0.38	
	รวม	238	94.62		
มิติความอบอุ่น	ระหว่างกลุ่ม	7	5.30	0.76	1.55
	ภายในกลุ่ม	231	113.09	0.49	
	รวม	238	118.39		
มิติการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	7	3.85	0.55	1.08
	ภายในกลุ่ม	231	117.40	0.51	
	รวม	238	121.25		
มิติมาตรฐานงาน	ระหว่างกลุ่ม	7	7.14	1.02	2.00
	ภายในกลุ่ม	231	117.81	0.51	
	รวม	238	124.95		
มิติความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	7	3.40	0.49	1.01
	ภายในกลุ่ม	231	111.30	0.48	
	รวม	238	114.70		

ตาราง 25 (ต่อ)

บรรยาการองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
มิตีความภักดีต่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	7	3.11	0.44	1.12
	ภายในกลุ่ม	231	91.85	0.40	
	รวม	238	94.96		
บรรยาการองค์การ 9 มิติ	ระหว่างกลุ่ม	7	3.25	0.46	1.85
	ภายในกลุ่ม	231	58.02	0.25	
	รวม	238	61.28		

จากตาราง 25 พบว่า บุคลากรที่สังกัดหน่วยงาน กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นต่อบรรยาการองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และ เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า มิติโครงสร้างองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 26 สำหรับมิตีความเสียงของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') แต่ไม่พบความแตกต่างรายคู่ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติโครงสร้างองค์การเป็นรายคู่
 จำแนกตามหน่วยงานสังกัด

กลุ่มตัวอย่าง	กองการ เจ้าหน้าที่	กองคลัง	กองกลาง	กองกิจการ นักศึกษา	กองอาคาร สถานที่	กองงาน วิทยาเขต	กองบริการ การศึกษา	กองแผน งาน
	$\bar{X}$	2.86	2.93	3.08	3.10	3.26	3.29	3.63
กองการเจ้าหน้าที่	2.86							
กองคลัง	2.93							
กองกลาง	3.08							
กองกิจการนักศึกษา	3.10							
กองอาคารสถานที่	3.26							
กองงานวิทยาเขต	3.29							
กองบริการการศึกษา	3.37							
กองแผนงาน	3.63							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า บุคลากรที่สังกัดกองคลัง มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติโครงสร้างองค์การ
 ต่างกันกับบุคลากรที่สังกัดกองแผนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 สรุปคำตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นรายมิติ โดยการแจกแจงความถี่

ตาราง 29 ค่าความถี่ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากร จากแบบสอบถามปลายเปิด
ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นรายมิติ

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	ความถี่ของ คำตอบ(f)
<u>มิติโครงสร้างองค์การ</u>	
1. ควรมีการบริหารงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่วางไว้	11
2. มหาวิทยาลัยยังมีบรรยากาศการเมืองอยู่บ้าง ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ องค์การอย่างสม่ำเสมอ	7
3. ควรมีการประชุมหัวหน้างาน และบุคลากรในแต่ละงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสรุป ผลการทำงาน และซักถามปัญหาต่าง ๆ	7
4. ควรกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและถูกต้องพร้อมทั้งกำหนด ขอบข่ายของงานและหน้าที่ของบุคคลให้ชัดเจน	5
5. ควรมีบทลงโทษแก่ผู้ไม่ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ไม่ตั้งใจหรือหลีกเลี่ยงการทำงาน การลงโทษ ควรจริงจังเฉียบขาด เพื่อความมีวินัย	4
6. ควรปลูกจิตสำนึกในการทำงาน สร้างความคุ้นเคยเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3
7. ในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเปิดสอบคัดเลือก ควรจะได้กระทำ อย่างยุติธรรม และเกิดความเป็นธรรมเพื่อจะได้คนดีมีความรู้ความสามารถ ในงานสาขานั้น	1

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	ความถี่ของคำตอบ (f)
8. ควรให้มีการบริหารงานโดยมีสายการบังคับบัญชาแต่อยู่ในแนวราบเพื่อความสะดวกตัวในการปฏิบัติงาน	1
9. ผู้บังคับบัญชาควรสั่งงานเป็นไปตามขั้นตอน	1
10. ควรพิจารณาผู้ที่มาเป็นหัวหน้าหน่วยงานต้องมีความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ เพราะจะได้เข้าใจปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง	1
11. ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานเปลี่ยนหน้าที่กันทำงานบ้างเพื่อจะได้เรียนรู้งานอย่างทั่วถึง และจะได้ทำงานแทนกันได้	1
12. โครงสร้างองค์การมีขนาดใหญ่ บางหน่วยงานขยายงานเกินความจำเป็น มีบุคลากรว่างงานมาก ขาดสภาพความสะดวก ควรให้องค์การมีความกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ	1
13. บางหน่วยงานมีงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ควรมีการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน และควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	1
<u>มิติความรับผิดชอบ</u>	
1. ผู้บังคับบัญชาควรที่จะมอบหมายงานและกระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เพื่อเป็นการฝึกฝนผู้ที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	2
2. ควรประชุมอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกในการทำงาน ให้แก่บุคลากร มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่	1
3. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานแล้วควรติดตามงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น	1
4. งานบางอย่างมีบุคลากรหลายฝ่าย ทำให้งานล่าช้าเพราะเกี่ยงงาน ควรเน้นความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคนให้มากที่สุด	1
5. ควรปรับปรุง การดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ การมิได้มอบหมายให้ผู้ใดรับผิดชอบโดยเฉพาะจะทำให้งานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ	1

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	ความถี่ของ คำตอบ (f)
<u>มติการให้รางวัล</u>	
1. ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดและผลงาน	12
2. ควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4
3. ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ดูแล และให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4
4. ผู้บังคับบัญชาควรมีการตรวจสอบถึงความจำเป็นและลักษณะงานที่ควรจะมีคำตอบแทนล่วงหน้า	1
5. การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ควรให้หัวหน้างานมีส่วนในการพิจารณา	1.
6. การเลื่อนขั้นประจำปี ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ควรเป็นผู้ชี้ขาดมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้น	1
<u>มติความเสี่ยงของงาน</u>	
1. ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3
2. การมอบหมายงานที่มีความเสี่ยงสูง ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายแนวทางในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ	2
3. งานบางอย่างที่มีความเสี่ยงต่อการผิดพลาด ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนเสมอ	2
4. บางหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบด้านการเงินเป็นจำนวนมากมีความรู้สึกละเลยต่อความปลอดภัย ควรมีหลักปฏิบัติป้องกันความผิดพลาดอย่างเป็นรูปธรรม	1

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	ความถี่ของคำตอบ (f)
<u>มิติความอบอุ่น</u>	
1. ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงาน	3
2. ผู้บังคับบัญชาไม่ควรมีความเป็นกันเองมาก จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรไร้ระเบียบกฎเกณฑ์	2
<u>มิติการสนับสนุน</u>	
1. ควรจะได้มีการพัฒนาทางด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในสถานที่ทำงาน	6
2. ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาปรับบุคลากรให้มีตำแหน่งสูงขึ้น พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน	6
3. ภายในหน่วยงานควรสนับสนุนบุคลากรให้ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	4
4. หน่วยงานควรปรับแก้ไขปัญหาการคัดเลือกและส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม เพราะจำนวนโควตาที่ให้มาแต่ละหน่วยงานน้อย ประกอบกับได้รับเรื่องการอบรมล่าช้าจนทำให้เสียโอกาส	1
<u>มิติมาตรฐานงาน</u>	
1. ควรมีการติดตามผลงานเพื่อให้บุคลากรมีทิศทางการทำงาน	4
2. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ควรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่	4
3. การประเมินผลตัวเองและประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาควรทำอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	3
4. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานแล้วควรติดตามผลงาน	1
<u>มิติความขัดแย้ง</u>	
1. เป็นเรื่องปกติของคนทำงานร่วมกัน ย่อมมีความขัดแย้งกันบ้าง แต่ในความขัดแย้งนั้นต้องอยู่ในหลักของเหตุผล โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาซึ่งต้องแยกอารมณ์ และเรื่องส่วนตัวออกจากงานให้มากที่สุด	5

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	ความถี่ของคำตอบ (f)
2. ผู้บังคับบัญชาควรยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานโดยเร็ว เพื่อให้เกิดความสามัคคีภายในหน่วยงานไม่ควรปล่อยให้ความขัดแย้งสะสมบานปลายซึ่งจะทำให้เกิดความแตกแยกและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน <u>มิติความภักดีต่อองค์กร</u>	1
1. ควรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรโดยทำการอบรมบุคลากรทุกระดับชั้นให้มีความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กร	11
2. การบริหารงานควรมีความเป็นธรรมเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน	2

จากตาราง 27 พบว่าบุคลากรได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง รวม 9 มิติ ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์การ บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการบริหารงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ($f = 11$) มหาวิทยาลัยยังมีบรรยากาศการเมืองอยู่บ้าง ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ องค์การอย่างสม่ำเสมอ ($f = 7$) ควรมีการประชุมหัวหน้างาน และบุคลากรในแต่ละงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสรุปผลการทำงาน และซักถามปัญหาต่าง ๆ ($f = 7$) ควรกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและถูกต้องพร้อมทั้งกำหนดขอบข่ายของงานและหน้าที่ของบุคคลให้ชัดเจน ($f = 5$) ควรมีบทลงโทษแก่ผู้ไม่ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ไม่ตั้งใจหรือหลีกเลี่ยงการทำงาน การลงโทษควรจริงจังยับยั้งขาด เพื่อความมีวินัย ($f = 4$) ควรปลูกจิตสำนึกในการทำงาน สร้างความคุ้นเคยและ ลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ($f = 3$) ในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเปิดสอบคัดเลือกควรจะได้กระทำอย่างยุติธรรม และเกิดความเป็นธรรมเพื่อจะได้คนดีมีความรู้ความสามารถ ในงานสาขานั้น ($f = 1$) ควรให้มีการบริหารงานโดยมีสายการบังคับบัญชา แต่ควรอยู่ในแนวราบเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ($f = 1$) ผู้บังคับบัญชาควรสั่งงานเป็นไปตามขั้นตอน ($f = 1$) ควรพิจารณาผู้ที่มาเป็นหัวหน้าหน่วยงานต้องมีความรู้ความสามารถในงาน นั้น ๆ เพราะจะได้เข้าใจปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาก็ถูกต้อง ($f = 1$) ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานเปลี่ยนหน้าที่กันทำงาน

บ้างเพื่อจะได้เรียนรู้งานอย่างทั่วถึง และได้ทำงานแทนกันได้ ($f = 1$) โครงสร้างองค์การมีขนาดใหญ่ บางหน่วยงานขยายงานเกินความจำเป็น มีบุคลากรว่างงานมาก ขาดสภาพความคล่องตัว ควรให้องค์การมีความกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ ($f = 1$) บางหน่วยงานมีงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ควรมีการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คนและควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ($f = 1$)

2. มิตินิยมรับผิดชอบ บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรที่จะมอบหมายงานและกระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เพื่อเป็นการฝึกฝนผู้ที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ($f = 2$) ควรประชุมอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกในการทำงานในแง่บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ($f = 1$) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานแล้วควรติดตามงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ($f = 1$) งานบางอย่างมีบุคลากรหลายฝ่าย ทำให้งานล่าช้าเพราะเกี่ยงงาน ควรเน้นความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคนให้มากที่สุด ($f = 1$) ควรปรับปรุงการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ การมีได้มอบหมายให้ผู้ใดรับผิดชอบโดยเฉพาะจะทำให้งานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ ($f = 1$)

3. มิตินิยมให้รางวัล บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดและผลงาน ($f = 12$) ควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($f = 4$) ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ดูแล และให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชานั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($f = 4$) ผู้บังคับบัญชาควรมีการตรวจสอบถึงความจำเป็นและลักษณะงานที่ควรจะมีคำตอบแทนล่วงหน้า ($f = 1$) การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ควรให้หัวหน้างานมีส่วนในการพิจารณา ($f = 1$) การเลื่อนขั้นประจำปี ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ควรเป็นผู้ชี้ขาดมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้น ($f = 1$)

4. มิตินิยมเสี่ยงของงาน บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ($f = 3$) การมอบหมายงานที่มีความเสี่ยงสูง ผู้บังคับบัญชาควร อธิบายแนวทางในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ ($f = 2$) งานบางอย่างที่มีความเสี่ยงต่อการผิดพลาด ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนเสมอ ($f = 2$) บางหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบด้านการเงินเป็นจำนวนมากมีความรู้สึกเสี่ยงต่อความปลอดภัย ควรมีหลักปฏิบัติป้องกันความผิดพลาดอย่างเป็นรูปธรรม ($f = 1$)

5. มิติความอบอุ่น บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงาน ($f=3$) ผู้บังคับบัญชาไม่ควรมีความเป็นกันเองมาก จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรไร้ระเบียบกฎเกณฑ์ ($f=2$)

6. มิติการสนับสนุน บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าควรจะได้มีการพัฒนาทางด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในสถานที่ทำงาน ($f=6$) ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาปรับบุคลากรให้มีตำแหน่งสูงขึ้น พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน ($f=6$) ภายในหน่วยงาน ควรสนับสนุนบุคลากรให้ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ($f=4$) หน่วยงานควรปรับแก้ไขปัญหาการคัดเลือกและส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม เพราะจำนวนโควตาที่ให้มาแต่ละหน่วยงานน้อย ประกอบกับได้รับเรื่องการอบรมล่าช้าจนทำให้เสียโอกาส ($f=1$)

7. มิติมาตรฐานงาน บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการติดตามผลงานเพื่อทำให้บุคลากรมีทิศทางการทำงาน ($f=4$) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ควรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ($f=4$) การประเมินผลตัวเองและประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาควรทำอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ($f=3$) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานแล้ว ควรติดตามผลงาน ($f=1$)

8. มิติความขัดแย้ง บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าเป็นเรื่องปกติของคนทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งกันบ้าง แต่ในความขัดแย้งนั้นต้องอยู่ในหลักของเหตุผล โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาซึ่งต้องแยกอารมณ์ และเรื่องส่วนตัวออกจากงานให้มากที่สุด ($f=5$) ผู้บังคับบัญชาควรยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานโดยเร็ว เพื่อให้เกิดความสามัคคีภายในหน่วยงานไม่ควรปล่อยให้ความขัดแย้งสะสมบานปลายซึ่งจะทำให้เกิดความแตกแยกและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ($f=1$)

9. มิติความภักดีต่อองค์กร บุคลากรให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรโดยทำการอบรมบุคลากรทุกระดับชั้น ให้มีความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กร ($f=13$) การบริหารงานควรมีความเป็นธรรมเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ($f=2$)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ในมิติต่าง ๆ 9 มิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การ ตามความคิดเห็นของบุคลากร และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีงบประมาณ 2541 ประกอบด้วยบุคลากรสาย ข และสาย ค จำนวน 251 คน จากประชากรจำนวน 589 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ใน 9 มิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การ จำนวน 73 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ท ในตอนท้ายของแบบสอบถามในแต่ละมิติ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .9431 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง แบบสอบถามส่งไป 251 ฉบับ ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์จำนวน 239 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.22

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัดโดยหาค่าร้อยละ

2. ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี โดยรวมและเป็นรายมิติ โดยพิจารณาจาก ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัด วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t - test) และ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

4. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในแต่ละมิติโดยการแจกแจงความถี่ตามจำนวนคำตอบและเสนอผลในเชิงบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน และมิติความภักดีต่อองค์การ อยู่ในระดับดี ส่วนมิติโครงสร้างองค์การ มิติการให้รางวัล มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน และมิติความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า

2.1 บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป 10 – 20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า

2.2.1 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตินี้ความรับผิดชอบ แตกต่างกับกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี

2.2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตินี้ความภักดีต่อองค์การ แตกต่างกับกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี

2.3 บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 ระดับ 4-6 และระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

2.4 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

2.5 บุคลากรสังกัด กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิเทศ และกองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรสังกัดกองแผนงาน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิตินี้โครงสร้างองค์การ แตกต่างกับกับบุคลากรสังกัด กองคลัง

อภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ดังจำแนกตามรายมิติดังนี้

1.1 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง มีความรับผิดชอบ อยู่ในระดับค่อนข้างดี ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในสำนักงานอธิการบดี ระดับผู้อำนวยการกอง มีวุฒิปริญญาโท ส่วนระดับหัวหน้างานมีวุฒิปริญญาโทและปริญญาตรี ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานใน องค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อนึ่งลักษณะการทำงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงบุคลากรจะปฏิบัติงานตามนโยบายของอธิการบดี นับตั้งแต่รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลให้งานได้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีผู้อำนวยการกอง ทำหน้าที่ควบคุม การปฏิบัติงานภายในกองซึ่งผ่านการกลั่นกรองงานแล้วจากหัวหน้างาน ทุกฝ่ายรับรู้ในงาน มีการประสานงานบุคลากรทุกฝ่ายจึงทำงานด้วยความสบายใจไม่เครียด ดังที่ดูบริน (Dubrin . 1973 : 334 - 340) ได้กล่าวว่าวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก นอกจากนี้ลักษณะการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ชัดเจน มีกฎระเบียบและข้อบังคับ เป็นแนวทาง ให้ปฏิบัติ มีการมอบหมายงาน พร้อมทั้งการกระจายงานและจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะของงานที่ คล้ายคลึงให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของแอลบานิสและคณะ (Burahnatunung, 1993 : 18 - 20 ; อ้างอิงมาจาก Albanese, Brown and Moberg. 1978) ที่มีความเห็นว่ามิติบรรยากาศองค์การ ควรประกอบด้วยกำหนดยกเว้นเขตความรับผิดชอบ ในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายบุคลากร ควรมีอิสระในการดำเนินการและการตัดสินใจการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และดังที่สมยศ นาวีการ (2540 : 448) กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานที่ดีและเหมาะสมนั้นจะต้อง แบ่งแยกงานตามความถนัด มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสมกัน การกำหนดสายงานบังคับบัญชา ที่ชัดเจน การกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามบางครั้งผู้บังคับบัญชาไม่ได้จัดให้มีการประชุมวางแผนการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขซึ่งฟาโยล์(ธงชัย สันติวงษ์.2519:34-39; อ้างอิงมาจาก Fayol.1949)

ได้กล่าวว่าการวางแผนการทำงาน เป็นหัวใจสำคัญเพราะจะได้ทราบทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์กรและทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ในหน่วยงานไม่มีการกำหนดบทลงโทษอย่างชัดเจน ในกรณีที่บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเช่นกัน เพื่อนำไปสู่บรรยากาศองค์กรที่ดีกว่านี้

1.2 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีดีความรับผิดชอบอยู่ในระดับดี อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจและรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และเสร็จตามเวลาที่กำหนด ขณะทำงานก็มีความมุ่งมั่นต่อผลงานและงานที่ปฏิบัตินั้นเป็นงานที่เป็นนโยบายของผู้บังคับบัญชาและเป็นไปตามลักษณะงานประจำของหน่วยงาน สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบุคลากรมักจะติดตามและประเมินผลการทำงานรวมทั้งนำผลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนมากนอกจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชื่อมั่นในตนเองแล้วยังมีความต้องการมุ่งความสำเร็จสูง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผลงาน มีความต้องการความก้าวหน้า ซึ่งลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 14 - 18 ; Citing McClelland, 1962) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจะสร้างความพึงพอใจ และบรรลุความสำเร็จของตนเอง อย่างไรก็ตามยังมีบางประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีบรรยากาศองค์กรที่ดีขึ้น เช่น ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น

1.3 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีดีการให้รางวัล อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า การที่บุคลากรสามารถเบิกค่าตอบแทนล่วงเวลาในอัตราที่เหมาะสมกับงาน การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่บุคลากรแก้ไขปรับปรุงในการทำงานหากทำงานบกพร่องหรือผิดพลาด พร้อมทั้งการให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำหากบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานด้านนี้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นประจำปี บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ควรมีความยุติธรรมและแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกฎเกณฑ์พิจารณาเลื่อนตำแหน่งและควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อจะได้นำมาพิจารณาความดีความชอบซึ่งเป็นการสร้างขวัญและให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร และควรมีการจัดสวัสดิการภายในเฉพาะหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์

อันดีในองค์การ เช่น สวัสดิการเรื่องน้ำดื่ม สวัสดิการเยี่ยมเยียนกรณีการเข้ารักษาในโรงพยาบาล หรือการสังสรรค์ การจัดกิจกรรมภายในหน่วยงานกันเอง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับสเตียร์ (Steers.1979;365-366) ที่กล่าวไว้ว่าการให้รางวัลเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือนควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรม มากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 54 : 57) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเยี่ยม การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการความสำเร็จสูง และดังที่มาสโลว์ (Maslow.1954;80-91) ได้กล่าววามมนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุดและพฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น และการให้รางวัลนั้นบุคลากรส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

1.4 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเสี่ยงของงาน อยู่ในระดับดี อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานประเภทที่ต้องเสี่ยงต่อความผิดพลาด บุคลากรมักจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะดำเนินการ พร้อมทั้งปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบของทางราชการและการรับงานจากผู้บังคับบัญชา บุคลากรมักจะใช้ดุลยพินิจด้านความรู้ความสามารถของตนและนำข้อมูลที่มีอยู่ มาศึกษาพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้น ประกอบกับบุคลากรส่วนมากจะรักษาความลับของทางราชการเป็นอย่างดี และงานใดที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม บุคลากรจะร่วมมือและตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการนั้นงานทุกอย่างปฏิบัติโดยการรับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ขณะปฏิบัติงานก็มีการปรึกษาผู้บังคับบัญชาและเมื่อปฏิบัติภารกิจแล้ว ก็รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกขั้นตอนเช่นกัน จึงทำให้โอกาสจะประสบกับความเสี่ยงนั้นไม่มี ยกเว้นบางกรณีซึ่งหากเกิดความเสี่ยงและเป็นผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีการรับผิดชอบตามลำดับชั้น ประกอบกับก่อนการมอบหมายงาน ผู้บังคับบัญชามักจะใช้ดุลยพินิจถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความอบอุ่นอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยดี มีการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหาทั้งการทำงานและเรื่องส่วนตัว มีการให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและไม่ก้าวล้ำสิทธิส่วนบุคคล ทำให้ทุกคนในหน่วยงานทำงานอย่างมีความสุข อย่างไรก็ตามเนื่องจากลักษณะธรรมชาติของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นระบบการเมือง ผู้บริหารระดับสูงมาจากการเลือกตั้ง ประกอบกับเคยเป็นผู้อำนวยการ

กันมาก่อนผู้บริหารส่วนใหญ่ จึงมีความคุ้นเคยและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บางครั้ง การปกครองขาดระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หลังจากการเลือกตั้งผู้บริหาร บุคลากรที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือก็จะเกิดความอบอุ่น แต่ขณะเดียวกันฝ่ายที่ไม่ได้สนับสนุน ก็ขาดความอบอุ่นและเกิดการเสียขวัญ นอกจากนี้ในบางหน่วยงานผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องการให้บุคลากรทำงานให้แก่หน่วยงานเท่านั้น ไม่ค่อยสร้างความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้บรรยากาศการทำงานขาดความอบอุ่น ซึ่งฮาลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 : 174 - 181) ได้กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง มีความใกล้ชิดและจริงใจ ก่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้ให้โอกาสและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

1.6 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีความต้องการเรื่องที่จะให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน เกี่ยวกับอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการทำงาน เรื่องการสนับสนุนในการบรรจุตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือการปรับเลื่อนขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมทั้งต้องการให้หน่วยงานลงโทษผู้กระทำความผิดวินัยตามกฎหมายของทางราชการที่กำหนดไว้ และต้องการการพัฒนาด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น เพื่อจะได้นำมาพัฒนาในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ แต่การสนับสนุนในเรื่องดังกล่าวยังไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร เช่น ด้านการพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงานอย่างทั่วถึง เพราะจำนวนโควตาที่จัดสรรในแต่ละหน่วยงานไม่เพียงพอต่อบุคลากร หากผู้บังคับบัญชาสนองตอบความต้องการของบุคลากร ก็จะทำให้บรรยากาศองค์การในมิติการสนับสนุนอาจจะอยู่ในระดับที่ดีที่สตีร์ และพอร์ทเทอร์ (Steers and Porter. 1979 : 372 - 373) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีที่สุดคือบรรยากาศเน้นความสำคัญของเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันมีส่วนร่วมในกิจกรรม จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับภรณ์กิริติบุตร (2529 : 30) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่ดีที่สุด คือบรรยากาศที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการเน้นการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และการเอาใจใส่ต่อบุคลากร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวจิ ศิริปัญญา (2536 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การและผลกระทบต่อการตัดสินใจรับราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ มีทัศนคติในระดับปานกลางเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

1.7 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติมาตรฐานงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การทำงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายสามารถบรรลุจุดหมายและผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

ที่หน่วยงานกำหนดอย่างไรก็ตามในบางหน่วยงานการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์มาตรฐานงาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และกฎเกณฑ์มาตรฐาน การทำงานยังขาดความชัดเจน ทำให้บุคลากรขาดทิศทางการทำงาน ไม่สร้างความมั่นใจในการทำงาน อีกทั้งผู้บังคับบัญชาขาดการติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และการประเมินผลก็ไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ ดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 63) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นระบบที่ดีเหมาะสมที่จะใช้กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรตื่นตัวและสนใจสร้างความก้าวหน้า ต้องพยายามสร้างระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม มีหลักเกณฑ์ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ที่สำคัญที่สุดคือจะต้องให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีความคล่องตัว ที่จะเป็นกลไกส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้และการเติบโต

1.8 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า ในการทำงานเมื่อ เกิดการขัดแย้งกัน บุคลากรก็ไม่มีอคติต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นปกติ เพื่อให้งานบรรลุจุดหมายพร้อมทั้งยอมรับความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานเสมอ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัญหาการขัดแย้งกันในหน่วยงาน ไม่เป็นปัญหามากนัก เพราะธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันบ้างในการปฏิบัติงาน การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และการขัดแย้งนั้นเป็นไปในการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการให้งานมีประสิทธิภาพเท่านั้น และผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้ง พร้อมกับยอมรับฟังเหตุผลและรับไปพิจารณา และนำหลักประชาธิปไตยเป็นวิธีสุดท้ายมาในการตัดสินใจ เพื่อยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ดังที่บราวน์ (อภิสิริ มฤคพิทักษ์, 2535:8; อ้างอิงมาจาก David L. Brown) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานในทุกองค์การหรือทุกหน่วยงาน ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา ฉะนั้นความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอ ถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมคือ ไม่มากหรือนรุนแรงจนเกินไป ก็จะเป็นผลดีต่อองค์การ เพราะจะได้มีการแสดงความคิดเห็นต่างๆ และ ได้รับความเห็นที่ถูกต้อง ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจึงทำให้มีการใช้เหตุผล ความรอบคอบและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน แต่ถ้าองค์การใดไม่มีความขัดแย้งเลยหรือความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ ก็อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกเฉื่อยชา เบื่อหน่าย ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน

ตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร มีระดับสูงมากหรือรุนแรง ก็จะทำให้เกิดผลเสียหา ต่อองค์กรนั้น กล่าวคือบุคลากรในองค์กรจะเกิดความเครียด ความหวั่นไหวต่อความมั่นคง ในการทำงานผลผลิตต่ำ บรรยากาศในการทำงานไม่น่ารื่นรมย์ ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นน้อยมาก

1.9 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่มีนักศึกษามาก ลักษณะงาน เป็นงานที่ทำหาความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลนานาประการ และได้รับผลประโยชน์จากค่าตอบแทนจำนวนหนึ่ง ซึ่งไม่อาจจับได้ในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ส่วนการที่บุคลากรยินดีเปลี่ยนหรือโอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นที่มีตำแหน่งว่าง จะเห็นว่าเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั่นเอง มหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงควรรักษา บรรยากาศองค์การ มติความภักดีต่อองค์การให้อยู่ในระดับดีตลอดไป ซึ่งสตีลส์ (Steers, 1977 : 56) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การมาก สามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย และความผูกพันยังเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์การ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า

2.1 บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐาน ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงให้โอกาสในการทำงาน ระหว่างเพศชายและเพศหญิงอย่างเท่าเทียมกัน โดยเพศหญิงได้รับการยอมรับ ในบทบาทการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งและตำแหน่งหน้าที่การงานทัดเทียมกับเพศชาย รวมทั้งการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูง นอกจากนี้การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามารับราชการ ก็อยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ เดียวกัน การได้รับโอกาสในการพัฒนาอบรมต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัล การให้สวัสดิการ ก็มีมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งได้บัญญัติว่า ชายและหญิงมีสิทธิ เท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับแนวความคิดของอาดัมส์ (Adams, 1975 : 89 - 112) เกี่ยวกับทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity Theory) ที่กล่าวว่าหากบุคลากรรู้สึกว่าได้ รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของตนเอง และกับบุคลากรอื่น ๆ แล้ว การทำงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพีระพรต หุ่นเจริญ (2525 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเพศชายและเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรศักดิ์ ตระกูลชีวพานิตต์ (2541 : 70) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสาวรภัย เรืองเทพ (2537 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายธุรการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าข้าราชการสายธุรการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามเพศ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป 10-20 ปีและน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน มีความอบอุ่นใจและภาคภูมิใจในงานที่ทำ พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน จึงเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรศักดิ์ ตระกูลชีวพานิตต์ (2541 : 71) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสาวรภัย เรืองเทพ (2537 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายธุรการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายธุรการ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความรับผิดชอบ แตกต่างกับบุคลากร ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมานานมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงแล้ว อาจจะขาดความกระตือรือร้นและเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี เพิ่งจะได้รับการบรรจุเข้ามาทำงานได้ไม่นาน จึงต้องทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความรับผิดชอบในงานอย่างสูง เพื่อต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเพื่อจะได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จึงปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด ในฐานะบุคลากรที่ใหม่ เพื่อจะได้เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ

ในหน้าที่การงาน เช่นเดียวกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน นอกจากนี้ตามกฎหมายของมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2519) ได้กำหนดไว้ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสาย ข และสาย ค เมื่อได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ก.ม. กำหนดเพื่อการประเมิน ในการขอเลื่อนระดับเงินเดือน บุคลากรระดับนี้จึงเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังที่คอสต์ลีย์และทอดด์ (Costley and Todd, 1983:207-209) กล่าวว่า เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจ จะช่วยให้เกิดความผูกพันในงาน ซึ่งบุคลากรต้องการ โอกาสที่จะได้รับความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การควบคุมภายนอกก็จะลดลง อันเป็นส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความภักดีต่อองค์การ แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี อยู่ในวัยหนุ่มสาวชีวิตเพิ่งเริ่มจะทำงาน ซึ่งไคน์ (สุรศักดิ์ หลาบมาลา . 2532 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Schein . 1978) ได้กล่าวว่าระยะ 10 ปีแรก ของการทำงาน เป็นระยะที่มีไฟในการทำงานบุคลากรจะทำงานทุกอย่างทุกโอกาส จึงมีความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉง มีอุดมคติ จึงย่อมมีความรักความผูกพันต่อหน่วยงาน มีความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ มีความเชื่อมั่น มีความภูมิใจ มีความศรัทธา อยากจะปฏิบัติงานโดยทุ่มเทแรงกาย และแรงใจเพื่อให้งานสำเร็จ ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก มีความรู้สูงทำงานมานานมีระดับตำแหน่งสูงแต่ยังคงมีความต้องการปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow . 1954 : 80-92) เช่น มีความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าปัจจุบัน ต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่สูงกว่านี้ เพื่อสร้างคามมีชื่อเสียงและเกียรติยศ พร้อมทั้งต้องการได้รับการยอมรับในวงสังคม จึงมีการเกิดสมองไหลออกจากระบบราชการเกิดขึ้น หรือมีความประสงค์ที่จะเปลี่ยนหน่วยงานเดิม เพื่อความเจริญในหน้าที่การงาน ทำให้มีความจงรักภักดีต่อองค์การน้อยกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสตีลส์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979:365) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันในองค์การ ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน และความต้องการประสบผลสำเร็จ

2.3 บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 ระดับ 4-6 และระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่มิติ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง สาย ข และสาย ค ไว้อย่างชัดเจนซึ่งเป็นการกำหนดตามระบบการจำแนกตำแหน่ง ทำให้บุคลากรในระดับตำแหน่งต่าง ๆ ปฏิบัติงาน

ตามขอบเขต อำนาจหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน มีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติและอาจจะได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้ความรู้สึกที่มีต่อบรรยากาศองค์กร ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จงกลณี เจริญสุข (2541:162) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริหารทางวิชาการ ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรศักดิ์ ตระกูลชีวพานิตต์ (2541:72) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

2.4 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโท หรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีความพอใจในตำแหน่ง และหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และไม่รู้สึกละเลยหรือคับข้องใจ ส่วนมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกฝ่าย มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยใช้ยึดหลักการทำงานตามความรู้ความสามารถที่จบมา และขณะเดียวกันมีการกระจายงานให้ด้วยความเสมอภาคอย่างทั่วหน้ากัน นอกจากนี้บุคลากรต่างก็มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานด้วยความเสมอภาค และยุติธรรมพอสมควร เพราะบางครั้งโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษาเท่านั้น แต่อาจขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ถือครองอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งอัตราเงินเดือนที่สามารถขยายฐานตำแหน่งให้สูงขึ้นอีกด้วย ประกอบกับบุคลากรอยู่รวมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จึงทำให้บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจงกลณี เจริญสุข(2541:163) ที่ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริหารทางวิชาการ ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่าข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีขวัญในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน และโดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.5 บุคลากรสังกัด กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรที่สังกัดกองแผนงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มิติโครงสร้างองค์การ แตกต่างกับบุคลากรสังกัดกองคลัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กองแผนงานเป็นหน่วยงานซึ่งบุคลากรมีความรู้ มีวุฒิการศึกษาสูง

เป็นส่วนมาก และเป็นหน่วยงานมีหน้าที่ในเรื่องของแผนงาน การวางแผนมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์นโยบาย การตั้งงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและดำเนินงานอย่างมีระบบ มีโครงสร้างของงานที่ถูกต้องชัดเจน ภายในหน่วยงาน งานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน บุคลากรมีจำนวนไม่มากรวมทั้งสิ้นเพียง 50 คน สภาพแวดล้อมในการทำงานดีเพราะมีหลายหน่วยงานอยู่รวมกันภายในอาคารเดียวกัน ความเป็นอยู่เหมือนครอบครัว จึงทำให้เกิดความอบอุ่น จะเห็นว่าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดกระทัดรัด ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานประกอบกับผู้บังคับบัญชาระดับกลางมาจากเพื่อนร่วมงานมาก่อนจึงได้เข้าใจปัญหา และมีความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องโครงสร้างองค์การอย่างดี ซึ่งลอเลอร์และคนอื่น ๆ (Lawler and other.1974:151) ให้ความคิดเห็นว่า ลักษณะโครงสร้างขององค์การดี กระบวนการที่ใช้ในองค์การดี การปฏิบัติงานในองค์การดี จะเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้บรรยากาศภายในองค์การดีด้วย สอดคล้องกับสมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม (2520:448) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างของงานที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกว่าบรรยากาศในการทำงานดี และเหมาะสมกัน จะต้องมีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม งานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนส่วนกองคลังเป็นหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงิน การงบประมาณ และพัสดุทั้งหมดของมหาวิทยาลัย มีภาระที่ต้องอาศัยความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอย่างยิ่ง บางครั้งต้องทำงานอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เสร็จทันก่อนกำหนด จึงทำให้เกิดความเครียด และลักษณะงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน การมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรทำนั้น ต้องพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้วย เพื่อจะได้ไม่เกิดผลเสียต่องาน และแนวคิดของสมคิด บางโพ (2538:54) กล่าวว่า องค์การจะเจริญเติบโตหรือดำเนินอยู่ตลอดไปได้ ย่อมขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงองค์การ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ลักษณะการทำงานบุคลากรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา มีความคล่องตัว กระฉับกระเฉง ว่องไวและมีมนุษยสัมพันธ์ ในส่วนโครงสร้างองค์การกองคลังมีขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยหลายหน่วยงาน สายการบังคับบัญชามาก ทำให้การบริหารงานอาจดูแลไม่ทั่วถึง แต่ละงานมีหน่วยงานเป็นจำนวนมาก มีความสลับซับซ้อนของงาน กฎระเบียบย่อมมีมากขึ้นตามขนาดขององค์การ พร้อมทั้งมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการมากขึ้น ความอิสระ และความสะดวกต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องลดลง เกิดความคับข้องใจเมื่อหน้างานต้องงานมากขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงาน และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรลดลง ดังนั้นการกำหนดตำแหน่ง จึงควรจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน(Put the right man on the right job) ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงษ์สารศรี(2538:6) ที่กล่าวว่า การแบ่งงาน และจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น ต้องกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรต่อหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยเหตุผลดังกล่าว บุคลากรที่สังกัดกองแผนงาน

มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มติโครงสร้างองค์การ แตกต่างกับบุคลากรที่สังกัดกองคลัง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง จึงควรได้มีการพัฒนาบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีให้ดีขึ้น โดยการปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

1.1 มติโครงสร้างองค์การ ควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ภายในหน่วยงานให้มีความชัดเจนเป็นการป้องกันความซ้ำซ้อนของงาน การสรรหา บรรจุแต่งตั้งและเปิดสอบคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ควรกระทำอย่างยุติธรรม ควรมีการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน ให้มีความสมดุลย์ และเกลี่ยอัตรากำลังสู่หน่วยงานที่มีบุคลากรน้อย พร้อมทั้งกระจายงานให้เหมาะสมและยุติธรรม ควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร ควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและเกิดความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น โดยการเรียนรู้งานใหม่ๆ และหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำภายในหน่วยงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการประชุมวางแผนการทำงานในแต่ละหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการลงโทษบุคลากรที่กระทำผิดวินัยและไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

1.2 มติความรับผิดชอบ ควรมีการประชุมภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความไว้วางใจในการทำงาน พร้อมทั้งมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ เพื่อสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน และควรติดตามผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรับทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายงานดังกล่าวด้วย

1.3 มติการให้รางวัล ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นประจำปี ควรกระทำอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ผู้บังคับบัญชาระดับต้นควรมีส่วนร่วมพิจารณาด้วย ควรให้โอกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น และควรให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร

1.4 มติความเสี่ยงของงาน ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และภายในหน่วยงานควรมีมาตรการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของงานเสมอ

1.5 มติความอบอุ่น ควรมีการสัมมนาบุคลากรที่เข้ารับการบรรจุเข้ามาทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกันในหน่วยงาน พร้อมทั้งควรจัดสัมมนาและจัดกิจกรรมสันทนาการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อสร้างความอบอุ่นใกล้ชิดและเป็นกันเอง

1.6 มติการสนับสนุน ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลาง สำหรับการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาหรืออบรม ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนประโยชน์ที่บุคลากรและหน่วยงานจะได้รับ มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยในสำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

1.7 มติมาตรฐานงาน มหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการทำงาน อย่างชัดเจน และนำมาใช้ให้เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ควรประเมินผลผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ อาจจะปีละ 2 ครั้ง

1.8 มติความขัดแย้ง ภายในหน่วยงานควรจะแบ่งหน้าที่ของงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น และผู้บังคับบัญชาควรยุติข้อขัดแย้งภายในหน่วยงานโดยเร็ว เพื่อให้เกิดความสามัคคีและเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

1.9 มิตีความภักดีต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชาควรเน้นและส่งเสริมการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ควรมีกิจกรรมให้กับบุคลากรทุกระดับชั้นในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อสร้างจิตสำนึกและเกิดความรู้สึกมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยบรรยากาศองค์การในคณะของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการบริหารงานในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- “กฎหมาย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519),” ราชกิจจานุเบกษา, ฉบับพิเศษ เล่มที่ 93 ตอนที่ 45
วันที่ 11 มีนาคม 2519.
- กิตติมา ปรีดีดิถก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนการพิมพ์, 2529.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8
(พ.ศ. 2540-2544). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี, 2540.
- จกกลนี เจริญสุข. ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริหารทางวิชาการในสถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. บรรยากาศองค์การ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2525.
- เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การ การออกแบบและทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2538.
- _____. องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการในทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
จำกัด, 2519.
- นทีทิพย์ สมเกียรติคุณและสมโภชน์ นพคุณ. “การบริหารคน : กลยุทธ์จัดความขัดแย้ง,”
วารสารข้าราชการ. 38(3) : 28 ; พฤษภาคม 2536 - มิถุนายน 2536.
- บุญม้น ธนาสุภวัฒน์. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2537.
- ปราณี อารยะศาสตร์. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยสังกัด
กรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.
อัดสำเนา.
- พรศักดิ์ ตระกูลชีวพานิตต์. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัด
ทบวงมหาวิทยาลัย. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.
- พยอม วงษ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาจำกัด, 2538.

พัชรารณณ์ จันทรฉาย. บรรยากาศองค์กรในคณะ สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.

ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.
 อัดสำเนา.

พิรพรด หุ่นเจริญ. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.อัดสำเนา.

ไพลิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

ภรณ์ กิรติบุตร. การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

มนูญ วงศ์นารี. แนวคิดหลักการในการสัมมนาองค์กร. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2529.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534).

กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2530.

รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ(ฉบับแก้ไขปรับปรุง). งานวิเคราะห์และประสานการวางแผน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี,
 2540.

_____. งานวิเคราะห์และประสานการวางแผน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี, 2541.

_____. งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน, 2540.

_____. รายงานประจำปี 2535. กรุงเทพฯ : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2535.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค, 2540.

ศิริวรรณ กิติเวชกุล. บรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษา
 เฉพาะกรณีกรมชลประทาน. สารนิพนธ์ ร.ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
 2539. อัดสำเนา.

สมคิด บางโม. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2526.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์, 2525.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2536.

_____. “บรรยากาศองค์กร,” วารสารธรรมศาสตร์. 7(3) : 71-84 ; มกราคม - มีนาคม 2521.

_____. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด, 2540.

สมยศ นาวิการและสุสดี รุมาคม. องค์กร : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
 ดอกผลจำกัด, 2520.

- สวัสดิ์ สกฤตไทยและเกษม สุวรรณกุล. “การบริหารงานบุคคล,” ใน รายงานการสัมมนาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต. หน้า 28-41. กรุงเทพฯ : กองแผนงานสำนักงานปลัดทบวงทบวงมหาวิทยาลัย, 2525.
- สุรศักดิ์ หลาบลมาลา. “การพัฒนาบุคลากร,” สารพัฒนาหลักสูตร. 93 : 4-5 ; ธันวาคม 2532.
- สุชุม นวลสกุล. “ปัญหาการบริหารงานมหาวิทยาลัยในภาวะการณ์ปัจจุบัน,” ใน เอกสารประกอบการสัมมนาคนบดี. หน้า 4 ณ มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 10-13 กรกฎาคม 2523. อัดสำเนา.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. หน่วยที่ 1-7 พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533.
- สุภรณ์ ศรีพหล. “การจัดองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. หน้า 53-81. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. องค์การและการจัดการ. มหาสารคาม : วิทยาลัยครูมหาสารคาม, 2530.
- สุวจิ ศิริปัญญา. บรรยากาศองค์การและผลกระทบ+ต่อทัศนคติอาชีพรับราชการ:ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536. อัดสำเนา.
- เสนาะ ดิยาวี, สุปราณี ศรีฉัตรเกษมและปิยะดา ชูณหวงศ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.
- เสาวรภัย เรืองเทพ. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายธุรการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537. อัดสำเนา.
- อภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์. ความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535. อัดสำเนา.
- อำพัน ไชยทองศรี. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- อุทัย เลหาวิเชียร. “องค์การและการบริหารงานในมหาวิทยาลัย,” ใน พัฒนบริหารศาสตร์. 3 : 95-416 ; กรกฎาคม 2517.

- Adams, J.S. "Inequity in Social Exchange," In R.M. Steers and L.W. Porter (Eds.) Motivation and Work Behavior. New York : McGraw-Hill, 1975.
- Argyris, C. "A Few Words in Advance," pp.3-7. in A.J. Marrow(ed.). The Failure of Success. New York : AMACOM, 1972.
- . . Integrating the Individual and the Organization. New York : John Wiley & Sons, Inc, 1964.
- Beal, George M. and others. Leadership and Dynamic Group Action. 6th ed. Ames The IOWA State University Press, 1974.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : John Wiley & Sons, Inc, 1980.
- Buranatanung , N. Factors Affecting Job Performance of Extension Workers in the Department of Agricultural Extension Central Office, Thailand. Los Banos, The Philippines : Thesis for Doctoral Philosophy, University of the Philippines, 1993.
- Costley, Dan L. and Ralph Todd. Human Relations in Organization. 2 nd ed. St. Paul, Minnesota : West Publishing, Co, 1983.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 4th ed. New York : Harper & Row, 1984.
- Daft, Richard, L. Organizational Theory and Design. The United States of America : West Publishing Company, 1992.
- Davis, Keith. Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour. New York : McGraw-Hill, 1981.
- . . Human Relation in Business. New York : McGraw-Hill, 1957.
- Dessler, G. Organization and Management : A Contingency Approach. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1976.
- Douglas, D.D. "An Assessment of the Organizational Climate for Creativity in the Canadian Conference of Seventh Day Adventist-Recommendations for Change Based on the Perception of Leading Church Members," Ed.D. Dissertation Abstracts International. 39(June 1979) : 754-A.
- Dubrin, A. J. Fundamentals of Organizational Behaviour. New York : Pregamon Press, 1973.

- Edwards, Allens Louis. Technique of Attitude Scale Construction. New York : Appletion Century Crafts, 1957.
- Etzioni, Amitai. Modern Organization. New Jersey : Prentice-Hall, 1964.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed, New York : McGraw-Hill Book, 1981.
- Flippo Edwin B. Principles of Personnel Management. Tokyo : Kasakushu, 1966.
- Gary, John. Organizational Behaviour. New York : Harper Collins Publishers, Inc, 1996.
- Gibson, J. L., Ivancevich J.M. and Donnelly, J.H. Jr. Organizations : Structure, Processes, Behaviour. (2nd Ed.). Texas : Business Publications, Inc, 1973.
- Gilmer, B. and Von H. Industrial and Organization Psychology. Japan : McGraw-Hill Hogakusha Company, 1971.
- Haimann, Theo, William G. Scott, and Patrick E. Connor. Management. (5th ed). Boston : Houghton Mifflin Company, 1985.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : McMillan Company, 1966.
- Halpin, A.W. and Croft, D. B. The Organizational Climate of Schools. Chicago : University of Chicago, Midwest Administrations Center, 1963.
- Katz, Daniel and Robert Kahn, The Social Psychology of Organization. New York : John Wiley & sons, 1966.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. 30 : 607-610 ; Autumn, 1970.
- Lawler, Edward F, Douglas T. Hall and Greg R. Oldham. "Organizational Climate : Relationship to Organization Structure, Process and Performance," Organizational Behaviour and Human Performance. New York : Academic Press, Inc, 1974.
- Likert, R. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Likert, R. and Likert, J. New Ways of Management Conflict. New York : McGraw-Hill Book Company, 1976.

- Litwin, G. H. and Stringer, R.A. Jr. Motivation and Organizational Climate. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper&Row, 1954.
- McGregor, D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.
- . The Professional Manager. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Miklos, E. "School Climate and Program Development," Selected Reading in Educational Administration. p.332. The University of Alberta Edmonton, Canada, 1970.
- Mescon, Michael H. and others. Management : Individual and Organizational Effectiveness. 2nd ed. New York : Harper & Row Publishers, Inc, 1985.
- Newell, C.A. Human Behaviour in Educational Administration. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, 1978.
- Owens, Robert G. Organizational Behaviour in School. New Jersey : Prentice-Hall, 1970.
- Steers, R.M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly 22 (March 1977) :46.
- Steers R.M. and Porter, L. Motivation and Work Behaviour. New York : McGraw-Hill Book Company, 1979.
- Steers, R.M. Organizational Effectiveness : A Behaviour View. Santa Monica California : Goodyear Publishing Company, 1977.
- Taguri, Richard, and Litwin, George. Organization Climate; Explorations of a Concept. Boston : Harvard University, 1968.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือแนะนำและแบบสอบถาม

ที่ ทม 1007/0603



กองบริการการศึกษา	
รับที่	141/2542
วันที่	12 ก.พ. 2542
เวลา	12.00 น.
บัณฑิตวิทยาลัย	

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 มกราคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวฉวีล แก้วปลั่ง นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนางรงค์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากร โดยขออนุญาตให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานตอบแบบสอบถามบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉวีล แก้วปลั่ง ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

วิไลวรรณ
วิไลวรรณ

(นางสาวจินตนา บุญชัยศิลป์)
ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา
12 กพ 42

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

แผนกวิชาการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

11 กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วยดิฉันนางสมถวิล แก้วปลั่ง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7 สังกัด กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท (ภาคพิเศษ) วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และขณะนี้ได้รับ อนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง” เพื่อเสนอเป็นปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาโท ซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารหน่วยงาน ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม

ในการนี้ดิฉันเห็นว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่จะช่วยให้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่ผลการวิจัยที่ ถูกต้องสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความ เป็นจริงที่เป็นอยู่ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับจะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ใดทั้งสิ้นและ กรุณานำแบบสอบถามส่งคืนกองบริการการศึกษา อาคารวิทยบริการและบริหาร ชั้น 5 มหาวิทยาลัย รามคำแหง ภายในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2542

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสมถวิล แก้วปลั่ง)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

แบบสอบถาม

เรื่อง บรรยายาสององค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยายาสององค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติต่างๆคือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสียของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และ มิติความภักดีต่อองค์การ ขอให้ท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความรู้สึกรหรือความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยายาสององค์การในหน่วยงานที่ท่านสังกัด รวม 9 มิติ

ตอนที่ 1

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ใน [] หน้าข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. ประสบการณ์การทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี

☐ 10 - 20 ปี

☐ มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

3. ระดับตำแหน่ง

☐ ระดับ 1-3

☐ ระดับ 4-6

☐ ระดับ 7 ขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโทหรือสูงกว่า

5. หน่วยงานที่สังกัด

- ☐ กองกลาง
- ☐ กองการเจ้าหน้าที่
- ☐ กองคลัง
- ☐ กองอาคารสถานที่
- ☐ กองกิจการนักศึกษา
- ☐ กองแผนงาน
- ☐ กองงานวิเทศ
- ☐ กองบริการการศึกษา

ตอนที่ 2

แบบสอบถามบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว และโปรดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมลงในช่องว่างท้ายคำถามของแต่ละมิติ

ตัวอย่าง

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้ บังคับบัญชา	/				

ผู้ตอบทำเครื่องหมาย / ในช่องเห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงว่าผู้ตอบมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งที่ในหน่วยงานมีผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อ	บรรยายการสังเกต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1 มิติโครงสร้างองค์กร					
1	ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนด โครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่าย และหน้าที่ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน....					
2	โครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่าย และหน้าที่ของหน่วยงาน เอื้ออำนวยต่อ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน.....					
3	หน่วยงานของท่านกำหนดบทบาทและ หน้าที่ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน.....					
4	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน มอบ หมายงานให้กับบุคลากร โดยการกระจาย งานอย่างเหมาะสม.....					
5	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีความ รู้ความสามารถและประสบการณ์ในการ ทำงานเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ...					
6	ผู้บังคับบัญชาประชุมวางแผนการทำงาน เพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ.....					
7	บุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือและ ประสานงานกันในการทำงานเป็นอย่างดี...					
8	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในหน่วยงานมีความเหมาะสม					
9	หากบุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ กำหนดไว้ หน่วยงานมีการกำหนด การลงโทษไว้อย่างชัดเจน.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรณาสงการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	2 มติความรับผิดชอบ					
10	ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....					
11	ท่านสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายในขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมาย.....					
12	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจและรับผิดชอบ.....					
13	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด.....					
14	ในการทำงาน ท่านมุ่งมั่นต่อผลงานโดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค.....					
15	ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาและระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน.....					
16	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเสมอ.....					
17	ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการทำงาน.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรยายการสังเกตการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	3. มิติการให้รางวัล					
18	การพิจารณาความดีความชอบในการ เลื่อนขั้นประจำปี ในหน่วยงานของท่าน เป็นไปตามความเป็นจริง.....					
19	ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยว กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งของบุคลากร.....					
20	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถในการทำงานอย่าง เต็มที่และให้นำมาเป็นผลงานเพื่อการ พิจารณาความดีความชอบ.....					
21	บุคลากรสามารถเบิกค่าตอบแทน ล่วงเวลาเมื่อทำงานเกินเวลาราชการ.....					
22	เงินค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา มีอัตราที่เหมาะสมกับงาน.....					
23	ผู้บังคับบัญชามักสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานให้กับบุคลากร.....					
24	ในหน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการ ด้านต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสม.....					
25	แม้ว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จะทำงานบกพร่อง หรือผิดพลาดผู้บังคับ บัญชาก็ยังให้โอกาสแก่บุคลากรในการ แก้ไขปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป.....					

ข้อ	บรรยายกาสองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
26	ผู้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือและ คำแนะนำแก่ท่าน หากมีปัญหาเกิดขึ้นใน การทำงาน.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรยายการสังเกต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	4. มิตិความเลียงของงาน					
27	ในงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ท่านจะ ปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจ ดำเนินการ.....					
28	ท่านใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็น ไปตามระเบียบของทางราชการ.....					
29	ท่านจะรับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของ ตนเองก่อน.....					
30	ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงาน โดยคำนึง ถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
31	หน่วยงานมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกัน และตรวจสอบความผิดพลาดของงาน.....					
32	ท่านจะใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาพิจารณาความ เป็นไปได้ ก่อนการตัดสินใจในการทำงาน นั้นๆ.....					
33	ท่านรักษาความลับที่เป็นประโยชน์ของ หน่วยงาน.....					
34	งานใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยรวม ท่านจะตัดสินใจดำเนินงานทันที.					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรยายการสังเกต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5. มิติความอบอุ่น					
35	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน.....					
36	ท่านยินดีให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว.....					
37	บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงาน โดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกใน.....					
38	บุคลากรในหน่วยงานเปรียบเสมือนเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวของท่าน.....					
39	ท่านให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและไม่ก้าวล้ำสิทธิส่วนบุคคลของเขา.....					
40	ท่านทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีความสุข.....					
41	ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน.....					
42	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง.....					
43	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรยายการสังเกต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	6. มิติการสนับสนุน					
44	หากบุคลากรในหน่วยงานของท่านลงสมัครรับเลือกตั้งในตำแหน่งต่างๆภายในมหาวิทยาลัย เขาจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี.....					
45	ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน.....					
46	การบรรจุตำแหน่งข้าราชการในหน่วยงานของท่าน บุคลากรในหน่วยงานจะได้รับการพิจารณาก่อน หากมีความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสม.....					
47	เมื่อบุคลากรในหน่วยงานกระทำผิดวินัยจะมีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้.....					
48	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อการพัฒนาบุคลากร.....					
49	ผู้บังคับบัญชาของท่านคัดเลือกและส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม.....					
50	อุปกรณ์ต่างๆ ในสำนักงานมีความทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน.....					

ข้อ	บรรยายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
51	หากท่านมีความรู้ ความสามารถหรือมีวุฒิ เพิ่มขึ้นท่านจะได้รับการสนับสนุนให้มี การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรยายการสังเกตการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	7. มิติมาตรฐานงาน					
52	หน่วยงานของท่านกำหนดแนวปฏิบัติใน การทำงานไว้อย่างชัดเจน.....					
53	หน่วยงานของท่านกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นต่ำในการทำงานไว้อย่างชัดเจน.....					
54	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติ งานในหน่วยงานของท่านเป็นไปตาม ลักษณะของงาน.....					
55	ในแต่ละปีมีการเพิ่มเกณฑ์มาตรฐานใน การปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ บุคลากรมีความกระตือรือร้นและ พัฒนาการทำงาน.....					
56	หน่วยงานปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อ ให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ.....					
57	ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด					
58	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ บรรลุจุดมุ่งหมาย.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรยายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	8. มติความขัดแย้ง					
59	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันบ้างในการปฏิบัติงาน.....					
60	เมื่อท่านมีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้อื่น ท่านมักจะใช้เหตุผลในการตัดสิน.....					
61	หลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้ว บุคลากรจะไม่มีอคติต่อกัน.....					
62	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้น.....					
63	ความขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเป็นความขัดแย้งเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ.....					
64	เมื่อบุคลากรมีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังเหตุผลและรับไปพิจารณา.....					
65	ท่านมักยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ.....					
66	ผู้บังคับบัญชาจะใช้หลักประชาธิปไตยเป็นวิธีสุดท้ายในการตัดสินเพื่อยุติข้อขัดแย้งในหน่วยงาน.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	บรรยายการสังเกต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	9. มิตินิยมที่ดีต่อองค์กร					
67	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานนี้.....					
68	ท่านไม่คิดที่จะเปลี่ยนหรือโอนย้ายหน่วย งาน ถึงแม้ว่ามีโอกาสที่จะย้ายไปทำงานใน หน่วยงานอื่นที่ดีกว่า.....					
69	ท่านมักชี้แจงความเป็นจริงด้วยเหตุผลทันที หากมีใครกล่าวหาวิพากษ์วิจารณ์หน่วย งานของท่านในทางที่เสียหาย.....					
70	ท่านรักษาชื่อเสียงของหน่วยงาน เป็นอย่างดี					
71	ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว.....					
72	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และ สุจริต.....					
73	เมื่อหน่วยงานขอความร่วมมือ ท่านยินดี ให้ความร่วมมือ.....					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. ดร.จารุวรรณ สกุลดู
 อาจารย์ประจำแผนกวิชาการอุดมศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. ดร.สุวิมล อังควานิซ
 อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง

3. รศ.ประสิทธิ์ กาพย์กลอน
 อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง

4. นายอภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์
 ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา สำนักงานอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง

5. นายเฉลิมเผ่า อจละนันท์
 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ 9 สำนักงานอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ภาคผนวก ก

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

จำแนกแต่ละมิติ	ค่าความเชื่อมั่น
โครงสร้างองค์การ	0.8812
ความรับผิดชอบ	0.8577
การให้รางวัล	0.8861
ความเสี่ยงของงาน	0.8483
ความอบอุ่น	0.8633
การสนับสนุน	0.8541
มาตรฐานงาน	0.8861
ความขัดแย้ง	0.8573
ความภักดีต่อองค์การ	0.8608
ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ	0.9431

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	สมถวิล แก้วปลั่ง
เกิดวันที่	11 ตุลาคม พุทธศักราช 2493
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	3 ซอย 3 หมู่บ้านเสรี 8 เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10240
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	หัวหน้างานธุรการ
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2510 มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนเขมะสิริอนุสสรณ์ พ.ศ.2514 ป.กศ.สูง (ประวัติศาสตร์) จากวิทยาลัยครูจันทระเกษม พ.ศ.2525 ศศ.บ. (ประวัติศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2542 กศ.ม. (การอุดมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บรรยายกาสงครามในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ
ของ
สมถวิล แก้วปลั่ง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา
พฤษภาคม 2542

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติต่าง ๆ 9 มิติคือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์การ ตามความคิดเห็นของบุคลากร และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงาน ที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีงบประมาณ 2541 ประกอบด้วยบุคลากรสาย ข และสาย ค จำนวน 251 คน จากประชากรจำนวน 589 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 73 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิดเพิ่มเติม ในแต่ละมิติ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9431 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าที (t - test) ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม 9 มิติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงานและมิติความภักดีต่อองค์การ อยู่ในระดับดี ส่วนมิติโครงสร้างองค์การ มิติการให้รางวัล มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน และมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
2. บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด ดังนี้
 - 2.1 บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติไม่แตกต่างกัน
 - 2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า

2.2.1 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติความรับผิดชอบ แตกต่างกับ
บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี ที่ระดับ .05

2.2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็น
ต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติความภักดีต่อองค์การ
แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี ที่ระดับ .05

2.3 บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 ระดับ 4-6 และระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็น
ต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ
ไม่แตกต่างกัน

2.4 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน

2.5 บุคลากรสังกัด กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่
กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นต่อ
บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน
เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรสังกัดกองแผนงาน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติโครงสร้างองค์การ แตกต่างกับบุคลากร
สังกัดกองคลัง ที่ระดับ .05

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE OFFICE OF RECTOR
AT RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
SOMTAWIN KEOWPLANG

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University

May 1999

The purposes of this study were to investigate the perceptions of the personnel on the organizational climate in the Office of Rector at Ramkhamhaeng University in nine dimensions : organizational structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standard, conflict and identity with organization and to compare the perceptions of the personnel categorized by gender, work experience, position, education and work division on those dimensions. The samples were 251 personnel randomly selected from 589 personnel working in nine work divisions of the Office of Rector in the fiscal year 1998 by proportional stratified sampling method. The instrument used in this study was a five-rating scale questionnaire with 73 items and open – ended questions developed by the researcher. The reliability of the questionnaire was 0.9431. Data were analysed by arithmetic mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance(ANOVA) statistics and Scheffe's method was used for pair comparison.

The results of the study revealed that

1. The personnel rated overall organizational climate in the Office of Rector at a moderate level. For each dimension, they rated the dimensions of responsibility, risk and identity with organization at a high level and the dimensions of organizational structure, reward, warmth, support, standard and conflict at a moderate level.

2. The comparison of the perceptions of the personnel categorized by gender, work experience, position, education and work division on overall and each dimension of the organizational climate in the Office of Rector were as follows :

- 2.1 There was no significant difference between the perceptions of male and female on overall and each dimension of the organizational climate in the Office of Rector.

- 2.2 There was no significant difference among the perceptions of the personnel working more than 20 years, 10-20 years and less than 10 years on overall organizational climate in the Office of Rector. However, there was a significant difference between the perceptions of the personnel working more than 20 years and the personnel working less than 10 years on the dimension of responsibility at the level of .05, and the perceptions of the personnel working more than 20 years and the personnel working less than 10 years on the dimension of identity with organization at the level of .05.

2.3 There was no significant difference among the perceptions of the personnel who held the positions 1-3, 4-6 and 7 and upper on overall and each dimension of the organizational climate in the Office of Rector.

2.4 There was no significant difference among the perceptions of the personnel who held under Bachelor degree, Bachelor degree and master's degree or upper on overall and each dimension of the organizational climate in the Office of Rector.

2.5 There was no significant difference among the perceptions of the personnel working at General Affair Division, Personnel Division, Finance Division, Building Division, Student's Activity Division, Planning Division, Division of the Extension Campus and Education Services Division on overall organizational climate. However, there was a significant difference between the perceptions of the personnel working at the Division of Planning and the Division of Fiance at the level of .05.