

379.107

พ.ศ. 250

ร. 2

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ปริญญาโท

ของ

พัฒนชัย ปัทมเวณ

13.08.2531

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2531

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

166553

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและคำแนะนำอย่างดียิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ทวีบูรณ์ หอมเย็น อาจารย์สุภาพร ลอยด์ และ รองศาสตราจารย์
ดร.ประชุม รอดประเสริฐ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.กานดา ณ กลาง อธิการบดี
ฝ่ายวิชาการ ที่ส่งเสริมให้ได้เข้าศึกษาในสถาบันอันมีชื่อเสียงแห่งนี้ และขอกราบขอบคุณ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศ ชูนาค ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษาที่สนับสนุนจนได้มีโอกาส
ศึกษาในสาขาวิชาที่ปรารถนา

ขอกราบขอบคุณ อาจารย์สุพร ชาตวนิชย์กุลชัย แห่งภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ ที่กรุณารับเป็นผู้อุปถัมภ์การขอลาศึกษาต่อ และขอขอบคุณ คุณเสถียร
คามีสักดิ์ แห่งกองการเจ้าหน้าที่ ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้สถิติในการวิจัยและให้
หยิบยืมตำราเพื่อการศึกษาครั้งนี้นี้

ขอขอบคุณ คุณปทุมพร เผือกประพันธ์ คุณมังกร เศรษฐศักดิ์ คุณมนัส นิ่มนวล
คุณเพชร สระทองโล คุณทวีศักดิ์ พิพัฒน์โยชะพงศ์ คุณสุรพล จารุสาร คุณนงลักษณ์
พจนการักษ์ คุณภรณ์ วาจาสิทธิ์ คุณสนอง แดงไทย คุณสันหนีย์ พงษ์นัยรัตน์
คุณสุภาพ เกาเอียน คุณบำรุง รอดกร คุณขวัญเรือน พุ่มอำพา คุณละม้าย
ศรีโพธิ์ชัย คุณมนต์ศรี ศรีโพธิ์ชัย คุณชนวรรณ ณ ตะกั่วทุ่ง คุณวิจิตร อักษรชู
คุณวานิช สุรประจักษ์ และคุณสุพจน์ บุญสิทธิ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือด้วยน้ำใจ
และไมตรีต่อผู้วิจัยอย่างสูงยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ชำราชากร และลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษา
ในครั้งนี้

คุณประโยชน์ที่อาจุพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีนี้แด่ผู้มีพระคุณ
ทางการศึกษาของผู้วิจัยทุกท่าน และเป็นพิเศษสุดแก่คุณพ่อคุณแม่ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง

พัฒนชัย ปัทมเวณ
กุมภาพันธ์ 2531

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
พฤติกรรมผู้นำ	10
ความหมายของผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ	10
ทฤษฎีการเป็นผู้นำ	13
การศึกษาและผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	14
ทฤษฎีการบริหารองค์การ	17
ความหมายขององค์การ	17
ธรรมชาติและลักษณะสำคัญขององค์การ	18
ประเภทขององค์การ	20
ทฤษฎีองค์การ	22
บรรยาภาขององค์การ	31
ความหมาย แนวคิด และตัวกำหนดบรรยาภาขององค์การ	31
องค์ประกอบของบรรยาภาขององค์การ	34
เทคนิคการควบคุมบรรยาภาขององค์การ	38
บรรยาภาของการบริหารราชการไทย	39
ระบบบริหารราชการพลเรือนกับการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ	43
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า	48

3	วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	49
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	50
	การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	51
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
	การจัดกระทำข้อมูล	56
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	56
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	58
	การวิเคราะห์ข้อมูล	58
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม ร่มผู้นำของผู้บริหาร ทั้งสองด้านคือ ด้านปฏิบัติงาน และมุ่งสัมพันธ์ ของแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก และของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร	59
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ร่มผู้นำของ ผู้บริหารทั้งด้านปฏิบัติงานและมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ทั้ง 8 มิตี	60
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าคะแนนมาตรฐานที่ ของบรรยากาศ องค์การ 8 มิตี จำแนกเป็นคณะ สถาบัน และสำนัก และ เปลี่ยนเป็นบรรยากาศองค์การตามเกณฑ์การจัดระดับ บรรยากาศองค์การของฮัลปิน	63
5	สรุปผล อภิปรายผล และขอเสนอแนะ	65
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	65
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65

บทที่

หน้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	65
การตรวจสอบเครื่องมือ	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
การอภิปรายผล	67
ข้อเสนอแนะทั่วไป	72
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเพิ่มเติม	73

บรรณานุกรม

74

ภาคผนวก

80

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถาม และจำนวน ผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ	50
2	แสดงลักษณะของแบบบรรยายภาคองค์การ 6 แบบ เรียงต่อเนื่องกัน จากบรรยายภาคแบบแจ่มใสดังแบบซิมเซา	55
3	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในค่านมุงงาน และ มุงสัมพันธ์ในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก และของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร	59
4	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในค่านมุงงานกับ บรรยายภาคองค์การทั้ง 8 มิติ	61
5	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในค่านมุงสัมพันธ์กับ บรรยายภาคองค์การทั้ง 8 มิติ	62
6	แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าคะแนนมาตรฐานที่ของบรรยายภาคองค์การ ในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก ทั้ง 8 มิติ	63

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แผนภูมิแสดงตัวกำหนดและอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ	33
---	---	----

ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงที่มีความสำคัญมากที่สุดสถาบันหนึ่งทางการศึกษาของสังคม เพราะมหาวิทยาลัยเปรียบประดุจมันสมองของสังคม คาสทัลดี (Castaldi, 1969 : 68) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พื้นฐาน 3 ประการ คือ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชนหรือสังคม มหาวิทยาลัยนั้นจะมีเป้าหมายอยู่หลายด้านหลายระดับ เพื่อเพิ่มพูนความก้าวหน้าทางวิชาการ การสอน การปฏิบัติการวิจัย ในขอบเขตของวิชาการ และให้บริการความรู้กลับคืนแก่สังคม มหาวิทยาลัยเป็นเสมือนคลังของความรู้และผู้ให้ความรู้สำหรับพัฒนามนุษย์ และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ในทุกสาขาวิชา ที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ นั่นคือ มหาวิทยาลัยจะเป็นรากฐานของความรู้ที่มีศักยภาพ และพลังอำนาจที่สามารถจะส่งให้สังคมเจริญก้าวหน้าควยจิตใจที่ค้ำึงถึง ความหวัง ความอุทิศสาหัส มากนั้น และความคิดของมนุษย์ในการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาการจากบรรพบุรุษสู่ชนรุ่นหลัง

การที่จะบรรลุเป้าหมายข้างต้นนั้น สมาชิกที่อยู่ภายในสถาบันการศึกษาคงกล่าวนี้ จะต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากสมาชิกของสถาบันการศึกษาระดับอื่น ๆ โดยเฉพาะคุณลักษณะที่เป็นเลิศทางวิชาการ อย่างไรก็ตามสมาชิกขององค์การมหาวิทยาลัยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรสายงานช่วย (Auxiliary unit) ศิริชัย ชินะคังกูร (ศิริชัย ชินะคังกูร 2526 : 1) ให้ทรรศนะว่า ความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยอาจจะเกิดขึ้นโดยอมชุน้อยกับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมเป็นไปตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่ดี และขณะเดียวกันผู้ร่วมงานต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน และเล็งเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานของตนแล้ว หน่วยงานนั้น ๆ ย่อมจะมีความเจริญรุดหน้าตลอดเวลา แต่ในการบริหารงานผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบมากกว่าผู้อื่น ซึ่ง หาญชัย สงวนไท (หาญชัย สงวนไท

2519 : 1) เน้นให้เห็นว่าผู้นำนั้นต้องทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการประสานบทบาทของกิจการและบทบาทของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่ดี อันจะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) ขึ้นแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นแบบที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ก็ได้

ฮัลปิน (Halpin. 1966 : 133 - 152) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การ และได้สรุปให้เห็นถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์การแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน กล่าวคือ บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส จัดเป็นบรรยากาศการทำงานที่ดี ผลงานสำเร็จรวดเร็ว และขวัญสูง บรรยากาศองค์การแบบอึดระ เป็นบรรยากาศการทำงานที่ดีใกล้เคียงกับแบบแจ่มใส แต่แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอึดระในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกันมาก บรรยากาศองค์การแบบควบคุม ผู้บริหารจะเน้นการมุ่งงานและการปฏิบัติตามคำสั่ง บรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมสูงแต่จะไม่คอยควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ตามความพอใจและมักจะกลายเป็นเหตุแห่งความขัดแย้ง บรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ ผู้บริหารถือว่าตนรู้ดีที่สุดและชำนาญการในทุกเรื่อง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมเข้มงวด ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย ขวัญต่ำ และผลงานล้มเหลว และบรรยากาศองค์การแบบเข้มเข่า ถือเป็นบรรยากาศการทำงานที่แย่มากที่สุด เพราะผู้บริหารขาดความรู้ ขาดภาวะผู้นำ ชอบตั้งกฎเกณฑ์โดยไม่จำเป็นและพร่ำเพรื่อ ทำให้เกิดขวัญเสียและผลงานไม่ดี ซึ่งบรรยากาศองค์การแต่ละแบบได้แสดงให้เห็นข้อดีและข้อเสีย อันจะมีผลต่อความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

ในการบริหารงาน การที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพของกลุ่มบุคคลและสิ่งแวดล้อมภายในภายนอก บรรยากาศองค์การย่อมปรากฏในลักษณะแจ่มใส ซึ่งจะส่งผลในทางปฏิฐาน ในทางตรงกันข้ามถ้ามีแบบของผู้นำที่ไม่สอดคล้องกับสภาพของกลุ่มบุคคลและสิ่งแวดล้อมทั้งกล่าวแล้ว ผลก็จะปรากฏในทางตรงกันข้าม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้นการพัฒนาองค์การในปัจจุบันจึงมุ่งพิจารณาประเด็นของสภาพของบรรยากาศที่ปรากฏในขณะนั้น เดวิส (Davis. 1977 : 89 - 91) กล่าวว่า

เพราะเหตุว่า การศึกษาบรรยากาศองค์การจะทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกฝ่าย กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะตอบสนองความต้องการ ทางงานเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยา ด้วยแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวนี้การศึกษาในประเด็น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การจึงมีเหตุผล สมควร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยกฐานะจากวิทยาลัย วิชาการศึกษา ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าแผนกในกรมฝึกหัดครูเมื่อปี 2517 การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวนี้นี้ ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของมหาวิทยาลัย เพราะเหตุว่าได้ มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานกันขึ้นใหม่หลายหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ คณะ สถาบัน และสำนัก ต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของสมาชิกใหม่ในองค์การ ซึ่งย่อมจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ได้มีการออกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้เป็นระเบียบปฏิบัติในการประสานงาน กัน สภาพการณ์ดังกล่าวนี้ พิจารณาในแง่ของทฤษฎีองค์การย่อมเชื่อถือได้ว่าพัฒนาการของ บรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน มิทเชล (Mitchell, 1982 : 479 - 483) กล่าวว่า ผลกระทบที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงนี้ ในแง่ของสมาชิกขององค์การสามารถพิจารณาในประเด็นของการปรับตัว สภาพของการปรับตัวจะปรากฏในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏขึ้น รวมทั้งกระบวนการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นตัวเร่งอย่างสำคัญ

ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก โดยผู้ดำรงตำแหน่งจะมาจาก ข้าราชการสาย ก เท่านั้น ตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง ไว้ เช่น อธิการบดีและรองอธิการบดี มีวาระ 2 ปี คณบดีและผู้อำนวยการ มีวาระ 4 ปี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2517) อธิการบดีจะมาจาก การเลือกสรรบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ถ้าบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติตามที่กำหนด และ รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ จะเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยที่อธิการบดีเลือกเข้ามาเป็น

คณะผู้บริหารของคน ในระดับ คณะ สถาบัน และสำนัก ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งคณบดี/
ผู้อำนวยการ จะต้องเป็นสมาชิกและต้องได้รับเลือกตั้งโดยตรงจากสมาชิกในคณะ สถาบัน
และสำนักนั้น ๆ ซึ่งแสดงว่า คณบดี/ผู้อำนวยการ คนนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่
ว่ามีความเป็นผู้บริหาร และความเป็นผู้นำ มีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่ความ
สำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป แต่โดยที่ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งในแบบประชาธิปไตย ดังนั้นผู้ใด
บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มย่อมจะมีอิทธิพลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารไม่มาก
ก็น้อย ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้บริหารผู้นั้นมีการพัฒนาแบบของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เพื่อมุ่งหวังให้
เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารดำเนินไป
ก็จะได้รับการประเมินผลจากสมาชิกอยู่ตลอดเวลา และความรู้สึกของผู้ใดบังคับบัญชานี้เอง
จะเป็นสิ่งที่นำมากล่าวกันว่า การบริหารงานของผู้บริหารประสบความสำเร็จหรือไม่

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นสมาชิกคนหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
จึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพบรรยากาศขององค์กร โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหาร (คณบดี/ผู้อำนวยการ) กับบรรยากาศขององค์กรที่ปรากฏในปัจจุบัน อันจะ
เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะให้ข้อมูลพื้นฐานที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการในแต่ละ คณะ
สถาบัน และสำนัก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการ
กับบรรยากาศขององค์กรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
3. เปรียบเทียบบรรยากาศขององค์กรในแต่ละ คณะ สถาบัน และสำนัก
4. เพื่อศึกษาแบบของบรรยากาศขององค์กรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร โดยส่วนรวม

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นแนวทางที่จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและสภาพบรรยากาศที่ปรากฏอยู่ ซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร สามารถนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การ และรูปแบบองค์การให้เหมาะสมกับยุคสมัยต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 2 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

1.2.1 บรรยากาศองค์การ

1.2.1.1 พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์

1.2.1.2 พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

1.2.2 แบบของบรรยากาศองค์การ 6 แบบ คือ บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส บรรยากาศองค์การแบบอิสระ บรรยากาศองค์การแบบควบคุม บรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม บรรยากาศองค์การแบบรวนอำนาจ บรรยากาศองค์การแบบเข้มเข่า

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย สาย ก สาย ข สาย ค และลูกจ้างประจำ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีชื่อตามบัญชีจ่ายเงินเดือนข้าราชการและบัญชีจ่ายค่าจ้างประจำ (ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สังกัดคณะแพทยศาสตร์ โรงเรียนประถมนสาธิต และโรงเรียนมัธยมสาธิต ไม่นำมาศึกษา) เป็นจำนวนประชากร 587 คน เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 229 คน (ซึ่งในขณะที่ยกเก็บรวบรวมข้อมูลไม่ได้อำนาจตำแหน่งเป็นผู้บริหาร)

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหาร หมายถึงผู้ทำหน้าที่ควบคุม ผู้อำนวยความสะดวก ผู้อำนวยกรสำนัก ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในปีการศึกษา 2530
2. ผู้ใ้บังคับบัญชา หมายถึงข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัยสาย ก สาย ข สาย ค และลูกจ้างประจำ สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในปีการศึกษา 2530

3. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงการแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ ของคณะและผู้อำนวยกรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายและแผนขององค์กร และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำกำหนดให้มี 2 ด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์กับผู้ใ้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ที่เน้นหนักความเข้าใจในด้านการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน และโครงการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.2 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร สุนทสนาน มีความไว้วางใจ และเคารพนับถือ ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใ้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานดำเนินไปอย่างอบอุ่น และเป็นกันเอง

4. บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) หมายถึงบรรยากาศ การปฏิบัติงานใน คณะ สถาบัน และสำนัก ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งวิเคราะห์จากพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คือ มิติทางเห็น มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี และพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ โดยแต่ละมิตินี้มีลักษณะดังนี้

4.1 พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ

4.1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึงพฤติกรรมที่ไม่ช่วยเหลือสนับสนุน และร่วมมือกันในหมู่ร่วมงาน

4.1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึงพฤติกรรมของ การปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่คล่องตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะรู้สึกว่าคุณบริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค

4.1.3 ขวัญ (Esprit de corps) หมายถึงพฤติกรรมของร่วมงานที่ต่างก็มี ความสุข มีความรู้สึกมั่นคง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่างก็ให้ความร่วมมือต่อกันอย่างดี

4.1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึงพฤติกรรมของร่วมงานทุกคนที่ต่างมีไมตรีต่อกัน มีความรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิด ความเป็นอยู่และทุกข์สุขของกันและกัน

4.2 พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คือ

4.2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นแบบทางการและยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับเป็นที่ตั้ง

4.2.2 มุ่งผลงาน (Production emphasis) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสอคล้องและควบคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด พยายามให้คำแนะนำและกระตุ้นทุกคนเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย

4.2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหาร พยายามให้ความช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และปฏิบัติตัวปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี

4.2.4 กรุณาปราณี (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณา ช่วยเหลือในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

4.3 แบบของบรรยากาศองค์การ ได้จากการแปลผลพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ และพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ ให้เป็นบรรยากาศองค์การ 6 แบบ ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะของแต่ละแบบ ดังนี้

4.3.1 บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่มีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว มีมิตรสัมพันธ์ดีและขวัญดีมาก

4.3.2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการสร้างสัมพันธ์ระหว่างกัน ขวัญสูง ผลงานดี

4.3.3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายเหนือสิ่งอื่นใด จึงควบคุม ควบคุม และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ที่วางไว้ มีมิตรสัมพันธ์น้อย แต่ผู้บริหารดี ผลงานจึงดี ขวัญกำลังใจอยู่ในเกณฑ์ดี

4.3.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar climate) หมายถึงบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก แต่ผู้บริหารมักจะไม่คอยควบคุมงานโดยใกล้ชิด และจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ เลยกลายเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกัน ขวัญปานกลาง

4.3.5 บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (The Paternal climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารใช้คำสั่ง กฎเกณฑ์ และควบคุมเข้มงวด แสดงคนวางใจและเชี่ยวชาญในทุก ๆ เรื่อง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผูรร่วมงาน ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย เสียขวัญ ผลงานล้มเหลว

4.3.6 บรรยากาศแบบซิมเซา (The Closed climate) หมายถึง
บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดความเป็นผู้นำ ไม่อำนวยความสะดวก
แต่กลับตั้งกฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็นและพร่ำเพรื่อ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น ขาดวิริยะ
และผลงานไม่ดี

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

สังคมมนุษย์นับแต่ชนเผ่ายุคบรรพกาลที่สังคมมีขนาดเล็กและวิถีชีวิตเรียบง่าย มาจนถึงสังคมสมัยใหม่ในปัจจุบันที่มีขนาดใหญ่และสภาพสังคมมีความสลับซับซ้อน (Complex society) อย่างมาก ก็จะมีบุคคลหรือคณะบุคคลมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้นำของสังคมเสมอมา ผู้นำทำหน้าที่บริหารสังคมให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่สังคมตั้งไว้ ผู้นำคือใคร ความหมายของคำว่า ผู้นำ มีอยู่หลายทรรศนะเช่น อุทัย หิรัญโต (อุทัย หิรัญโต 2515 : 38) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่นำคนในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งอาจเป็นองค์การรูปนัย (Formal organization) หรือองค์การอรูปนัย (Informal organization) ก็ได้ ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความปรารถนาดี ด้วยความเต็มใจ และศรัทธา เชื่อถือ ชาดูชัย ลวติรังสีมา (ชาดูชัย ลวติรังสีมา 2521 : 1) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีค่า และมีความหมายยิ่งต่อองค์การ เพราะผู้นำเป็นพลังที่สำคัญที่จะนำกิจกรรมทั้งหมดขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นบทบาทของผู้นำยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมทัศนคติ การปฏิบัติงาน ตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานโดยทั่วไป อีกท่านคือ วุฒิชัย จ्ञานงศ์ (วุฒิชัย จ्ञานงศ์ 2522 : 257) กล่าวว่าในท่านองเดียวกันว่า แท้จริงแล้วหัวหน้างานนั้นก็คือผู้นำคนหนึ่งนั่นเองที่จะนำกลุ่มทำงานให้ประพฤติปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนหรือแผนงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ กัน ซึ่งในสามท่านแรกนี้จะเน้นถึงความสำคัญและความมีพลังของผู้นำ ในการนำกลุ่ม สำหรับ ประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ ม.ป.ป. : 4) ใ้เน้นในลักษณะของอิทธิพลของผู้นำ โดยกล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุเป้าหมาย ดังที่ผู้นำปรารถนา

ในส่วนของนักวิชาการตะวันตกก็ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายท่าน เช่น ไพเฟอร์และคนอื่น ๆ (Pfiffner and Others, 1960 : 92 - 93) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า การเป็นผู้นำคือการทำหน้าที่ผู้บริหาร อำนวยการ จูงใจ ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ อำนาจบารมี ในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการ เป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนักวิชาการคณะนี้จะเน้นหนักในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีของผู้นำเป็นสำคัญ ในขณะที่ เบอร์บี (Burby, 1972 : 43) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร ผู้บริหารย่อมจะแสดงพฤติกรรมในการนำของตนออกมาประภาเพื่อ สุวรรณ (ประภาเพื่อ สุวรรณ 2520 : 10) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมคือ กิจกรรมทุกประเภทที่มนุษย์กระทำ ไม่ว่าสิ่งนั้นจะสังเกตได้หรือไม่ได้ เช่นการทำงานของหัวใจ การทำงานของกล้ามเนื้อ การเดิน การพูด การคิด ความรู้สึก ความฝัน ความสนใจ เป็นต้น และ อูทัย หิรัญโค (สุเมธ เกียววิศเรศ 2525 : 1 อ้างอิงมาจากอูทัย หิรัญโค 2520) ได้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรมคือ กริยาอาการที่แสดงออก หรือปฏิบัติการใดก็ตามที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า ซึ่งจะออกมาจากภายนอกหรือภายในร่างกายก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่กระทำหรือรู้สึก ผู้อื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น พจนานุกรม (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525 : 573) อธิบายไว้โดยสอดคล้องกันแต่กระชับกว่าว่า พฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางคำกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า ในคำให้การให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำนั้น ประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ ม.ป.ป. : 20, 113) ให้ทรรศนะว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำก็คือความสามารถในการแสดงออก หรือการกระทำของผู้นำในอันที่ชักจูงบุคคลต่าง ๆ และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการทำงาน และการแสดงออกนี้จะมีลักษณะต่าง ๆ โดยผันแปร

ไปตามหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในขณะนั้น โดยทั่วไปแล้ว พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจะมีอยู่ 3 ประเภท คือ พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย พฤติกรรมแบบอัตตาศิปไตย และ พฤติกรรมเสรีนิยม และในความหมายที่ใกล้เคียงกัน ชีววิทย์ วัฒนพงศ์ (ชีววิทย์ วัฒนพงศ์ 2524 : 9) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึงการแสดงออกของผู้นำ ในด้านความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินการ รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจ ของกลุ่มควย จากความหมายของนักวิชาการทั้งสองท่าน สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงการแสดงออกถึง ความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ กล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำจะเกิดขึ้นเอง ลอย ๆ ไม่ได้ จะต้องมีส่วนเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ ขึ้น ซึ่ง กิติมา ปรีทิตติก (กิติมา ปรีทิตติก 2524 : 231 - 232) เสนอไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัย 3 ประการ คือ ทักษะคติของผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์เป็นของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนที่หนึ่งของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารงาน เช่น เผด็จการ ประชาธิปไตย หรือเสรีนิยม และส่วนที่สอง มาจากลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาถือได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้ เกิด พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ขึ้น เพราะการรวมกลุ่มและการมีเป้าหมายเฉพาะในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาเองในลักษณะขององค์การ อรูปนัย (Informal organization) ซึ่ง ผู้บริหารจะต้องรับรู้และปรับรูปแบบแห่งพฤติกรรมของตน ทั้งนี้เพื่อนำเป้าหมายและพลังของผู้ใต้บังคับบัญชามาแปรหรือปรับให้ประสานสอดคล้องกับเป้าหมายของตนและเป้าหมายของ องค์การ ปัจจัยสุดท้ายคือ สภาพการณ์แวดล้อม กล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมผู้นำเป็นอันมากเช่นกัน เพราะเหตุว่าผู้นำขององค์การจะต้องปรับตัวและปรับ องค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้มากที่สุด ซึ่งก็คือ ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของ

กลุ่มบุคคล และสภาพปัญหาการบริหารงาน ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำที่เราพบเห็นจึงเป็นผลมาจากปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าว

2. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

ถนอม มากะจันทร์ (ถนอม มากะจันทร์ 2514 : 60) ให้ความหมายของทฤษฎีไว้ว่า ทฤษฎีหมายถึงเหตุผลต่าง ๆ หรือสมมุติฐานข้อหนึ่งหรือชุดหนึ่ง (Hypothesis or a set of hypothesis) ซึ่งได้จากการสังเกตทดลอง มีการทดสอบความถูกต้องแม่นยำได้อย่างเพียงพอ จนสรุปเป็นกฎเกณฑ์ เป็นเหตุเป็นผลทางวิชาการต่อไปได้ ทฤษฎีจึงเป็นเครื่องช่วยในการชี้แนะให้เราสามารถศึกษาถึงเรื่องราวที่สนใจได้อย่างถูกต้องและมีทิศทาง ในปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำแบ่งออกได้เป็น 3 ทฤษฎีคือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช 2526 : 97 - 107)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theories) ศึกษาค้นคว้าระหว่างปี 1940-1950 โดยเน้นคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ 6 ลักษณะเด่น ๆ ดังนี้

- 1.1 ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
- 1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชิยฐานะทางสังคม
- 1.3 สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ พุทธิแก่ ตัดสินใจดี ความรู้ดี และฉลาดหลักแหลม
- 1.4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุขุมรอบคอบ และความกระตือรือร้น
- 1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task - relation characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social characteristics) เช่น เป็นผู้นำสัมพันธ์สูง

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories) ทฤษฎีพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ และคิดคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในค่านิยมผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation theories) ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า จะมีลักษณะหรือปัจจัยหลาย ๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดสำหรับงานของผู้บริหารก็คือ การพิจารณาวินิจฉัย (Diagnosis) และการประเมินผลลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ ความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่

- 3.1 ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial characteristics)
- 3.2 ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (Subordinate characteristics)
- 3.3 โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะของงาน (Group structure and the nature of the task)
- 3.4 ลักษณะหรือปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ (Organizational factors)

3. การศึกษาและผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาคนควาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนี้เริ่มทำกันอย่างจริงจังเมื่อประมาณ 40 ปีมาแล้ว วิจิตร (ธีระกุล) วรุศบางกูร (วิจิตร (ธีระกุล) วรุศบางกูร 2518 :

19 - 20) กล่าวถึงเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า มุลเหตุเริ่มต้นของการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำมาจากความเชื่อที่ว่าผู้นำนั้น มีคุณสมบัติพรสวรรค์มาแต่กำเนิด แต่พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะผู้นำ สามารถปลูกฝัง และเรียนรู้ได้จากการศึกษาและประสบการณ์ โดยในปี 1945 คณะจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้พยายามระบุพฤติกรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารปฏิบัติหรือควรปฏิบัติ โดยตั้งคำถามเป็น 2 ประเด็น คือ แต่ละบุคคลทำอะไรบ้างเมื่อเขาทำงานในหน้าที่ "ผู้นำ" และสิ่งที่ทำไปนี้ได้ผลอย่างไร โดยให้ผู้ร่วมงานหลายสาขาหลายหน่วยงาน และหลาย ๆ อาชีพช่วยกันระบุพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัย 2 คนแรก คือ เฮมพิล และคูนส์ (1957) ได้สำรวจและเสนอผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 9 มิติ คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม
3. การกระทำซึ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ
4. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ
7. ความพยายามที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือคัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม
9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม

ในปีเดียวกันนั้น ฮัลบิน และไวเนอร์ ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบทดสอบ และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขาอีก แล้วพยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมต่าง ๆ ลงในมิติทั้ง 9 ของเฮมฟิลและคูนส์ ปรากฏว่าไม่สามารถจะวินิจฉัยและกำหนดลงไป ในมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติด้วยกัน คือ

1. พฤติกรรมคำนึงถึงสภาพ (Consideration)
2. พฤติกรรมคานักจูงสัมพันธ์ (Initiating structure)
3. พฤติกรรมคานเพิ่มผลิตผล (Production emphasis)
4. พฤติกรรมคานการรับรู้ (Sensitivity)

โดยเป็นที่ปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญและผู้นำยึดปฏิบัติอยู่มากคือ พฤติกรรมที่ 1 และ 2 ภายหลังไฟลด์แมนนำไปศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบความสัมพันธ์ของทั้งสองมิตินั้น อย่างชัดเจนและได้ยืนยันมาอีกครั้งหนึ่ง แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำแบบแรกจึงได้ตัดทอนมิติที่ 3 และ 4 ซึ่งไม่สู้จะมีความสำคัญออกเสีย แบบทดสอบนี้ได้ชื่อว่า แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ Leader Behavior Description Questionnaire รู้จักกันทั่วไป ในนามของ LBDQ สร้างโดยฮัลบิน และไวเนอร์ ผลการใช้แบบทดสอบ ประเมินพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยจะสามารถมองเห็นการทำงานของผู้นั้นประเมินว่าเป็นไปในรูปแบบใด และมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะได้ให้การศึกษาอบรมผู้นำหรือให้ผู้นำได้ปรับปรุงตนเองได้ถูกทางยิ่งขึ้น แม้ว่าแบบทดสอบนี้จะได้สร้างขึ้นมานานแล้วก็ตามก็ยังเป็นที่รับรองและใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งนักวิจัยของไทยได้นำมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำและของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ เช่น วิรัช วิเศษสุวรรณ (วิรัช วิเศษสุวรรณ 2521 : 48) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงาน

ของครูโรงเรียนราษฎร ในกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนราษฎรมีพฤติกรรมคานมุงงานและมุงสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูง ในขณะที่ ชีรวีทย์
วัฒนพงษ์ (ชีรวีทย์ วัฒนพงษ์ 2524 : บทคัดย่อ) กลับพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
ในกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 2 ท่าน โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่ง กัญญา นิกรหัสชัย
(กัญญา นิกรหัสชัย 2525 : บทคัดย่อ) ก็ศึกษาพบในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรมผู้นำ
กิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 2 ท่านอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน แต่
พฤติกรรมคานมุงงานสูงกว่าคานมุงสัมพันธ์ โดยการศึกษาของ กัญญา นิกรหัสชัย นี้
แตกต่างจากการศึกษาของ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ 2526 :
บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎี
สามมิติของเรคคิน โดยศึกษาจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยพบว่า ผู้บริหารมี
พฤติกรรมคานมุงงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย แต่มีพฤติกรรมคานมุงสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์
ค่อนข้างมาก และ วินิจ ตรีศตไทย (วินิจ ตรีศตไทย 2528 : บทคัดย่อ) เป็นอีก
ผู้หนึ่งที่ศึกษาพบ เช่นเดียวกับ ชีรวีทย์ วัฒนพงษ์ และ กัญญา นิกรหัสชัย คือ พฤติกรรม
ผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกทั้งสามพฤติกรรมมุงงานและคานมุงสัมพันธ์
สัมพันธ์ อยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีการบริหารองค์การ

1. ความหมายขององค์การ

คำว่า "องค์การ" มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ทาน คังนี้ นิพนธ์ ศศิธร
(นิพนธ์ ศศิธร 2520 : 12) เสนอไว้ว่า องค์การคือคณะบุคคลที่มาร่วมกันแล้วแบ่ง
งานหน้าที่กันตามความเหมาะสม และสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างงานหน้าที่นั้น ให้บังเกิด
ความสำเร็จตามแนวความคิดที่กำหนดไว้ร่วมกันเรียกว่า วัตถุประสงค์ และ สมยศ
นาวิกการ (สมยศ นาวิกการ 2522 : 187) กล่าวไว้อย่างกว้างขวางว่า คำว่า
องค์การจะมีความหมายสองอย่างคือ ความหมายแรกจะหมายถึงสถาบันใดสถาบันหนึ่ง

หรือกลุ่มความหน้าที่ เช่น หน่วยงานธุรกิจเอกชน วัด โรงพยาบาล หน่วยงานรัฐบาล ว่าเป็นองค์การ ความหมายอย่างที่สองจะอ้างถึงกระบวนการจัดองค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สุ่มธ เคียววิศเรศ (สุเมธ เคียววิศเรศ 2525 : 33) ก็ให้ความหมายไว้อย่างสอดคล้องกับสองท่านแรกว่า องค์การคือหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่มีเจตนาในการรวมตัวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะเดียวกันกับที่ พจนานุกรม (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525 : 871) อันเป็นหนังสือบัญญัติคำของไทยนั้นว่าถูกตอง เป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชนไทยได้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบขึ้นเป็นหน่วย จากความหมายขององค์การจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์การหมายถึงหน่วยสังคมลักษณะต่าง ๆ ที่มีการจัดสร้างตำแหน่งงานและสายสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและงานไว้ เพื่อการดำเนินการ และประสานงานกันอย่างมีระบบระเบียบ เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยสังคมนั้น ๆ บรรลุซึ่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ธรรมชาติและลักษณะสำคัญขององค์การ

โดยทั่วไปสรรพสิ่งต่าง ๆ จะมีคุณสมบัติเฉพาะตัวที่ถือเป็นพื้นฐานหรือธรรมชาติของสิ่งนั้น องค์การประเภทต่าง ๆ ก็เช่นกันจะมีลักษณะพื้นฐานหรือธรรมชาติดำรงอยู่ ที่บ่งบอกถึงความเป็นหน่วยของสังคมชนิดหนึ่ง อารี เพชรบุค (อารี เพชรบุค 2529 : 11 - 12) กล่าวว่า องค์การจะต้องมีธรรมชาติหรือลักษณะดังนี้คือ องค์การเป็นระบบสังคม (Social system) เพราะต้องอยู่ภายใต้กฎของสังคมและในขณะเดียวกันก็ต้องอยู่ภายใต้กฎของจิตวิทยา (Psychological laws) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีอิทธิพลต่อกันและกันรวมทั้งอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อบุคคล องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและทุกส่วนขององค์การก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจะแยกอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ โดยสิ่งที่ถือว่าเป็นหัวใจขององค์การคือองค์การ เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์หรือความสนใจร่วมกัน (Mutual interest) ที่มุ่งกระทำกิจกรรมใด ๆ อย่างเป็นระบบ

ระเบียนเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกัน บุคคลก็มีอิสระที่เลือกที่จะเข้าร่วมอยู่ในองค์การหรือไม่รวม ซึ่งขึ้นกับความสนใจของผู้นั้น และองค์การก็เช่นเดียวกันมีสิทธิที่จะยอมรับบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือไม่ยอมรับก็ได้ ดังนั้นทั้งนายจ้างและลูกจ้าง หรือผู้บริหารและผู้นิตยบังคับบัญชาต้องถือเป้าหมายขององค์การร่วมกัน การรวมพลังกันของบุคคลในองค์การที่มีการสร้างระบบระเบียบยอมทำให้การดำเนินงานมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการรวมพลังนี้จะขึ้นกับลักษณะขององค์การนั้น แต่โดยทั่วไปลักษณะสำคัญขององค์การจะมีสาระสำคัญ ๆ หลายประการ สมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ 2522 : 187) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญขององค์การในลักษณะของกระบวนการจัดองค์การในรูปของระเบียบวิธีปฏิบัติที่ว่าเป็น การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว และการกำหนดกลไกบางอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับการประสานงานของสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่ง เอทซีโอนี่ (สุเมธ เกียวพิเศษ 2525 : 33 อ้างอิงมาจาก Etzioni, 1964 : 3) ได้กล่าวไว้อย่างใกล้เคียงกันว่า ลักษณะสำคัญขององค์การมี 3 ประการ คือ

- 1) มีการแบ่งงาน แบ่งอำนาจ และแบ่งความรับผิดชอบในการสื่อสารความหมายระหว่างบุคคลในองค์การ การแบ่งในเรื่องดังกล่าว ได้จัดทำขึ้นโดยจงใจและมีเจตนาแน่วแน่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน
- 2) มีศูนย์รวมแห่งอำนาจแห่งเดียวหรือหลายแห่งที่คอยประสานงานหรือควบคุมงานให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ศูนย์รวมแห่งอำนาจเหล่านี้จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลในองค์การ เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

สำหรับองค์ประกอบขององค์การ กิติมา ปรีดีคิลก (กิติมา ปรีดีคิลก 2524 : 20 - 22) กล่าวว่า องค์การโดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ (Purpose) การจัดตั้งองค์การนั้นจะจัดในรูปใดก็ตาม ต้องแล้วแต่ความมุ่งหมายขององค์การนั้น ๆ เราสามารถพิจารณาองค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ได้จากการดูที่ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

2. คน (People) คนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์การทุกประเภท และเนื่องจากคนมีความแตกต่างกันในความเหมือนกัน ในการจัดองค์การจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงคน โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน คุณค่าทางสังคม ความมุ่งหมายหรือผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลและการทำงานเป็นกลุ่ม

3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึงวิธีการปฏิบัติงานขององค์การให้ได้ผลสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ เช่น จัดให้มีการแยกประเภทของงานและการจัดหมวดหมู่ของงาน การระบุมูลเหตุของงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการทำบรรยากาศให้มีความสัมพันธ์ในการทำงาน

4. สถานที่หรือทรัพยากรอื่น ๆ (Place & other resources) ในการปฏิบัติงานทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการของทุกองค์การ ได้แก่ เงิน สิ่งของ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม อาคาร สถานที่ทำงาน ฯลฯ เป็นต้น

3. ประเภทขององค์การ

นิพนธ์ ศศิธร (นิพนธ์ ศศิธร 2520 : 12 - 17) กิติมา ปรีดีคิลก (กิติมา ปรีดีคิลก 2524 : 22 - 25) และสุเมธ เคียววิศเรศ (สุเมธ เคียววิศเรศ 2525 : 35 - 37) ทั้งสามท่านได้จัดประเภทขององค์การใกล้เคียงกันมาก โดยกล่าวว่าองค์การจำแนกออกได้หลายประเภท แต่ที่นิยมกันอยู่มี 2 แบบคือ องค์การแบบปฐมกับมัธยม และองค์การรูปนัยกับองค์การอรูปนัย ซึ่งสุเมธ เคียววิศเรศ อธิบายไว้ดังนี้

องค์การปฐม และองค์การมัธยม (Primary and secondary organizations)

องค์การปฐม เป็นองค์การที่สมาชิกมีความรู้จักมักคุ้นกันอย่างใกล้ชิดสนิทสนม สมาชิกทุกคนมีความเกี่ยวข้องกันโดยส่วนตัว การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะไม่มีพิธีการ การรวมกันของสมาชิกในองค์การปฐมนี้ไม่มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนและชัดเจน สมาชิกไม่ได้มารวมกันเพราะวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ แต่มารวมกันโดยกำเนิดและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เช่น ครอบครัว เป็นต้น

องค์การมัธยม เป็นองค์การที่ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เกิดขึ้นเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดขึ้นในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การไม่เป็นไปแบบส่วนตัว การรวมตัวกันในลักษณะขององค์การมัธยมจะเน้นวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ วัตถุประสงค์ในการจัดองค์การแบบมัธยมตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การ องค์การมัธยม ได้แก่ หน่วยงานราชการ บริษัท โรงเรียน สโมสร พรรคการเมือง เป็นต้น

องค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย (Formal and informal organizations)

องค์การรูปนัย เป็นองค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างอย่างมีหลักเกณฑ์ สมาชิกที่รวมกันอยู่จะต้องประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามแบบพิธีที่กำหนดไว้ ดังนั้นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เช่นนี้ จะเป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น ลักษณะสำคัญขององค์การรูปนัยมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แม้ในทางปฏิบัติจะขัดกับความสัมพันธ์ส่วนตัวก็ตาม
2. การดำเนินงานของสมาชิกเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน การติดต่อระหว่างสมาชิกจึงเป็นไปในลักษณะพิธีการ
3. การบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนฐานะ และโยกย้ายสมาชิก เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. การควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้นที่กำหนดไว้ หรือตามโครงสร้างขององค์การ

5. มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่ชัด

ในปัจจุบันนี้การจัดองค์การทางการเมือง การบริหารการศึกษา การบริหารธุรกิจ และการบริการทางสังคมต่าง ๆ เป็นการจัดองค์การในรูปแบบขององค์การรูปนัยทั้งสิ้น องค์การรูปนัย หมายถึงการรวมกันของกลุ่มบุคคลในลักษณะที่เป็นไปโดยสมัครใจ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์แน่นอนที่ใช่เป็นเกณฑ์บังคับให้สมาชิกเข้ามารวมกัน การรวมตัวกันประกอบด้วยกลุ่มย่อยต่าง ๆ ซึ่งมีความนิยมและบรรทัดฐานในเรื่องความประพฤติที่เป็นแบบฉบับโดยเฉพาะในกลุ่มของตน องค์การรูปนัยนี้จะเกิดมีแทรกซ้อนในองค์การรูปนัยเสมอ ลักษณะทั่วไปขององค์การรูปนัยมีพอสรุปได้ดังนี้

1. การรวมตัวกันของสมาชิกเกิดจากความพึงพอใจของแต่ละคน
2. เป็นองค์การที่ไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนที่แน่นอนตายตัว
3. ลักษณะของการดำเนินงานอันเป็นภาระหน้าที่นั้น เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวและเป็นไปด้วยความยินยอม
4. การสื่อความหมายในองค์การไม่มีพิธีการ
5. แม้จะไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เด่นชัด แต่ก็มีผู้นำ
6. ความสัมพันธ์ของสมาชิกเน้นที่ตัวบุคคลมิใช่ตำแหน่ง
7. ไม่มีแผนในการดำเนินการล่วงหน้า
8. เกิดแทรกซ้อนอยู่ในองค์การรูปนัย

4. ทฤษฎีองค์การ

ในปัจจุบันนี้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดในเรื่องทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิดด้วยกัน ดังนี้

1. ทฤษฎีแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical design theory)

ลูเมธ เทียวิศเรศ (ลูเมธ เทียวิศเรศ 2525 : 39 - 50) กล่าวว่า นักทฤษฎีคนสำคัญ ๆ ในกลุ่มนี้มี เฟดเดอริค เทย์เลอร์, อองรี ฟาโยล และ แมก เวเบอร์ ซึ่งเทเลอร์เป็นคนแรกที่ทำให้การบริหารงานมีรูปลักษณะทางการบริหารโดยตรง แนวความคิดของเทเลอร์คือการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เน้นความสำคัญของประสิทธิภาพในการผลิตขององค์การ แต่ยังไม่ให้ความสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์แต่เพียงระดับคนงานเท่านั้น โดยพยายามคิดค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อประสิทธิภาพจากงานนั้น เขามองเห็นว่าองค์การที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1.1 การเลือกคนงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ
- 1.2 การฝึกอบรมเพื่อให้คนงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 การหาสิ่งจูงใจในทางเศรษฐกิจ เพื่อให้คนงานเกิดกำลังใจ

ในการทำงาน

จากผลงานการศึกษาค้นคว้าและงานเขียนของเทเลอร์ สามารถสรุปหลักการในการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเขาได้ คือ

1. หลักการเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน
ผลงานที่ได้ควรจะคำนวณดูจากเวลาที่ใช้กับเวลายามาตรฐานที่

กำหนดไว้

2. หลักการเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง
ค่าจ้างที่คนงานได้รับควรจะได้สัดส่วนกับผลผลิตที่เขาผลิตได้ ส่วน

อัตราค่าจ้างนั้นควรกำหนดจากเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้

3. หลักการแบ่งแยกหน้าที่ในการวางแผนออกจากการปฏิบัติงาน
การวางแผนควรจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

4. หลักการของการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์
ฝ่ายบริหารควรจะได้รับฉันทานุมัติในการหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน คนหาวิธีการที่ดีที่สุดโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ และฝึกอบรมคนงานให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ

5. หลักการแห่งการบริหารและการควบคุม
ผู้บริหารควรจะได้รับฉันทานุมัติและแนะนำให้รู้จักใช้หลักการแบบวิทยาศาสตร์ในการบริหารและการควบคุม เช่น บริหารงานโดยยอมรับข้อบกพร่องในบางเรื่องหรือโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เชื่อถือได้ เป็นต้น

6. หลักการของการบริหารงานตามหน้าที่
ควรจะได้มีการนำเอาระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดแบบทหารมาใช้ และการจัดโครงสร้างของโรงงาน หรือควรวางรูปแบบเพื่อส่งเสริมให้มีการประสานงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

อองรี ฟาโยล เป็นอีกบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่ถือได้ว่าเป็นคนค้นคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ และเป็นคนแรกที่เสนอหลักการบริหารอันเป็นแนวทางที่สำคัญยิ่งต่อการก่อให้เกิดความร่วมมือในการบริหารงาน โดยเขากล่าวว่าผู้บริหารมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ วางแผนจัดองค์การ ออกคำสั่งบังคับบัญชา ประสานงาน และควบคุมงาน และในการบริหารงานนี้เขาได้เสนอหลักการบริหารงานไว้อีก 14 ข้อ ดังนี้

1. หลักของการแบ่งงาน (Division of work) เป็นแนวความคิดที่ให้มีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความฉับพลันและความชำนาญในการทำงานนั้นโดยเฉพาะอันจะมีผลคือประสิทธิภาพของงาน

2. หลักของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) อำนาจหน้าที่คือ สิทธิในการที่จะออกคำสั่งและอำนาจในการบังคับให้ปฏิบัติตาม อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งคู่กัน อำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความ

รับผิดชอบ ผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดก็ตาม ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะนำไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้

3. หลักแห่งความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ไม่มีหน่วยงานหรือองค์การใดสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าได้โดยปราศจากการมีระเบียบวินัยที่ดีในหน่วยงาน

4. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสับสนในการสั่งงาน คนงานควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น นอกจากนั้นแล้วหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งในหน่วยงานได้อีกด้วย

5. หลักแห่งการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) เป็นหลักการที่เสนอแนะว่ากิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแผนงานเดียวกัน

6. หลักของการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of individual interests to general interest) หลักการในข้อนี้ให้ผู้ร่วมงานทั้งหลายยอมรับว่าผลประโยชน์ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ถ้าประสงค์จะให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

7. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration of personnel) การให้ผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานควรจะเป็นไปด้วยความยุติธรรม อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายคนงานและฝ่ายบริหาร

8. หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ การกระจายอำนาจจะมีผลเสียคือ ไม่สามารถมีการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง

9. หลักแห่งการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) สายการบังคับบัญชาดังกล่าวเป็นสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดลงมายังระดับต่ำสุด การจัดให้มีสายการบังคับบัญชาลักษณะนี้ จะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการสื่อความหมายระหว่างกัน

10. หลักของการมีระเบียบ (Order) การจัดระเบียบการทำงานในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานไว้ให้ชัดเจนว่า งานนั้นมีความสัมพันธ์เนื่องกับงานอื่นอย่างไร และให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วย

11. หลักแห่งความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคและความยุติธรรมควรเป็นหลักที่ผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

12. หลักแห่งความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of tenure of personnel) เป็นหลักที่ยอมรับแนวความคิดที่ว่า คนเราจะมีความสามารถในการทำงานก็ต่อเมื่อมีประสบการณ์ ผู้บริหารควรคำนึงอยู่เสมอว่าคนงานต้องการเวลาสักระยะหนึ่ง เขาถึงจะแสดงให้เห็นว่าตัวของเขามีความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหรือไม่

13. หลักแห่งความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน การเปิดโอกาสเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

14. หลักแห่งความสามัคคี (Esprit de corps) หลักการนี้เน้นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน

ถึงแม้ว่าในระยะเวลาดังกล่าวหลักการทั้ง 14 ข้อนี้ได้นำมาดัดแปลงใช้ แต่ก็นับได้ว่าเป็นแนวความคิดที่ทำให้เกิดการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมทางคานบริหารในภายหลังอย่างมากมาย

แม็ก เวเบอร์ และทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Theory) อีกทฤษฎีหนึ่งของทฤษฎีแนวคิดแบบดั้งเดิม แนวคิดของทฤษฎีนี้เน้นการบริหารภายใต้ระบบระเบียบที่เป็นทางการ และเน้นหนักในเรื่องอำนาจหน้าที่เป็นหัวใจสำคัญของระบบบริหารแบบราชการ และที่มาแห่งอำนาจคือ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ตามประเพณีนิยม และอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากบารมีของตัวเอง สาธารณะสำคัญของระบบบริหารแบบราชการของ เวเบอร์ มีดังนี้

1. มีการแบ่งงานกันเพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่เฉพาะด้าน
2. มีการจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา
3. มีกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้แน่นอนชัดเจน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

4. มีระเบียบและข้อบังคับเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
5. ความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงาน มีลักษณะไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก และมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์การ
6. การคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งของบุคคลขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ

แนวความคิดในทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการนี้มีอิทธิพลต่อโครงสร้างในการบริหารการศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากการจัดการศึกษาในประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการด้วย ลักษณะที่เห็นเด่นชัดของแนวคิดนี้ที่มีต่อการบริหารการศึกษา อาจจะออกมาในรูปแบบ เช่น การใช้ระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางในการบริหารงานหรือในการแก้ไขปัญหา การมอบหมายให้ครู อาจารย์ รับผิดชอบแต่ละวิชาตามความถนัดและความสามารถ และนำเอาระบบความคิดความชอบมาใช้ในการบริหาร เป็นต้น

2. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation theory)

เมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไปและความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและการผลิตมีมากขึ้น ทำให้ความคิดความรู้สึกของคนเป็นไปในทางยอมรับว่าบุคคลมีศักดิ์ศรีมีชีวิตจิตใจ

ต้องการมีชีวิตที่ดีทั้งในสังคมและในหน้าที่การงาน ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จึงเกิดขึ้น นักคิดที่สำคัญของลุ่มนี้ เช่น เดลตัน เมโย และแมรี พอลเล็ค เป็นต้น ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด คอยเชื่อว่าความรู้สึกนึกคิดของผู้งานในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าแนวคิดตามทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นเนื่องจากจุดอ่อนของหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์นั่นเอง จากการศึกษาและทดลองของเมโยและคณะได้สรุปผลการศึกษาคามแนวมุขสัมพันธ์ ซึ่งเอทซีโอนี (ซุมพล ปราลกะวงค์ ณ อยุธยา 2527 : 25-26 อ้างอิงมาจาก Etzioni. n.d.) เสนอไว้ดังนี้

1. คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ แต่คนงานเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ ชัดเจนว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
 2. ปริมาณการทำงานของคนไม่ขึ้นอยู่กับสถานภาพทางกายภาพแต่อย่างใด หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
 3. รางวัลทางจิตใจ มีผลต่อการกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐกิจ
 4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ มิได้หมายความว่า จะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการแบ่งงานกันทำเสมอไป
 5. คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการจัดการ ปทัศสถานทางสังคมหรือรางวัลใด ๆ เป็นส่วนบุคคล หากแต่จะสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- อย่างไรก็ตาม สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 34) กล่าวว่า การศึกษาตามแนวมุขสัมพันธ์นี้ได้รับการวิจารณ์ว่าให้ความสนใจเรื่องระบบการผลิตและวิธีการตามแบบวิทยาศาสตร์น้อยไป แต่สนใจตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานมาก จนมีบางคนเรียกแนวทางการศึกษานี้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งคนมากกว่ามุ่งองค์การ " Man without Organization "

3. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern organizational theory)

บุญทัน คอกไชยสง (บุญทัน คอกไชยสง 2523 : 320 - 327) อธิบายถึงทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ว่า เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องทฤษฎีระบบ (Systems analysis of organizations) ทฤษฎีสมัยใหม่นี้ได้พิจารณาสาเหตุทั่ว ๆ ไปในองค์การว่า มีส่วนสำคัญต่อการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อสิ่งแวดล้อม องค์การ และสิ่งแวดล้อมมีส่วนสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ในทฤษฎีของระบบแล้ว ประกอบด้วยส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วทฤษฎีเชิงระบบประกอบด้วยระบบหลากหลาย ซึ่งเป็นทั้งชีวภาพ (Biological) กายภาพ (Physical) และพฤติกรรมภาพ (Behavioral) นอกจากนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการจัดระบบ และเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ มีความสำคัญต่อทฤษฎีองค์การ และเป็นแนวความคิดของทฤษฎีเชิงระบบทั่ว ๆ ไป ทฤษฎีสมัยใหม่มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. กระบวนการพลวัต (Dynamic process) ที่เกี่ยวพันกันในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งทฤษฎีพลวัตสมัยใหม่ไม่ได้ทำหน้าที่ของโครงการขององค์การ แต่ได้มาเพิ่มเติมโดยเน้นกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์การทุกรูปแบบ

2. องค์การมีหลายระดับและหลายมิติ (Multi Level & multidimensional) องค์การ เช่น บริษัทสามารถกล่าวได้ว่าเป็นทั้งระดับมหภาคและจุลภาคที่เป็นจุลภาคหรืออยู่ในขอบเขตของการอุตสาหกรรมภายใน และเป็นมหภาคซึ่งหมายถึงที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพราะทฤษฎีสมัยใหม่นี้ ทำการวิเคราะห์จากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง โดยสนใจและให้ความสำคัญของแต่ละฝ่ายแต่ก็ไม่ลืมความสำคัญขององค์การทั้งหมด และนอกจากนั้นยังยอมรับว่าองค์การได้มีส่วนร่วมในทุกมิติของทุก ๆ ระดับ นอกจากนั้นองค์การสมัยใหม่ยอมรับปัญหา ผลกระทบอื่น ๆ เช่น แบบ ก ของการทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่บางครั้งไม่ได้รับผลเท่าที่มอบหมายเอาไว้ ทฤษฎีสมัยใหม่

ยอมรับลักษณะดังกล่าวซึ่งไม่เหมือนทฤษฎีประเพณีนิยมที่เน้นเฉพาะเจาะจงว่าจะต้องได้รับเป้าหมายที่วางไว้ อย่างน้อยทฤษฎีสัมัยใหม่ยอมรับผลกระทบนั้น ๆ โดยเปิดโอกาสให้หาทางแก้ไขต่อไป

3. แรงจูงใจหลายค่าน (Multimotivated) ทฤษฎีสัมัยใหม่ยอมรับว่าแรงจูงใจนั้น เกิดขึ้นจากหลายค่าน เพราะแต่ละคนมุ่งหวังที่จะได้รับเป้าหมายที่ตนต้องการ แต่ทฤษฎีนี้มิได้มุ่งหวังที่จะรวมเป้าหมายทั้งหมดมารวมเข้าเป็นเป้าหมายเดียวกัน เช่น ทฤษฎีประเพณีนิยม เน้นกำไรอย่างเดียว

4. ความเป็นไปได้ (Probabilistic) ทฤษฎีประเพณีนิยมกล่าวถึงหลักของการบริหารว่าเป็นสิ่งแน่นอน เพราะหลักบริหารจะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม โทกลกล่าวถึงความเป็นไปได้อาจจะหรือโดยทั่ว ๆ ไป เพราะทฤษฎีสัมัยใหม่ยอมรับว่ามีตัวแปรหลายตัวที่มาเกี่ยวข้องกับค่าคะแนนค่าที่หลักอ้างถึงว่าแน่นอนนั้น

5. หลายสหสาขาวิชา (Multidisciplinary) ทฤษฎีสัมัยใหม่ขององค์การและการบริหาร ประกอบด้วยศาสตร์หลายสาขา ซึ่งนำเอาแนวความคิดและเทคนิคจากหลาย ๆ สาขาวิชา เช่น สังคมวิทยา ทฤษฎีการบริหาร จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ นิเวศวิทยา และวิทยาการคอมพิวเตอร์และสาขาอื่น ๆ เพราะทฤษฎีสัมัยใหม่ได้นำเอาบทสังเคราะห์ของแต่ละส่วนจากวิชาต่าง ๆ มาพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีทั่ว ๆ ไป ของการบริหารองค์การ

6. การพรรณนา (Descriptive) ทฤษฎีสัมัยใหม่ยังอาศัยการพรรณนาโดยอธิบายถึงลักษณะของการบริหารองค์การโดยทฤษฎีนี้ได้พยายามหาความเข้าใจ ปรัชญาการณขององค์การต่าง ๆ ไว้เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเลือกเป้าหมายและวิธีที่ถนัด

7. ตัวแปรหลายตัว ทฤษฎีสัมัยใหม่มีข้อสันนิษฐานว่า สาเหตุของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีตัวแปรหลายตัว ทั้งภายในองค์การเอง และภายนอกองค์การ ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีเก่า ๆ ที่เน้นเหตุเกิดขึ้นว่า มีสาเหตุเดียว และนอกจากนั้นทฤษฎีสัมัยใหม่ยังยอมรับสาเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากผลกระทบ เช่น เกิดจากข้อมูลย้อนกลับ เช่น ตัวอย่างถาหากสาเหตุ

A, B และ C เป็นสาเหตุให้เกิด X สาเหตุของ X อาจทำให้เกิดข้อมูลย้อนกลับทำให้เกิดเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อ a, b และ c และขณะเดียวกันทฤษฎีสัมัยใหม่ยังยอมรับ a, b และ c ว่ามีส่วนเกี่ยวพันกัน

8. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive) ลักษณะที่สำคัญยิ่งของทฤษฎีสัมัยใหม่คือ การมีทัศนคติองค์การว่า เป็นระบบการปรับตัว คือปรับตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามสภาพของสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การและสิ่งแวดล้อมมีส่วนเข้าไปสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 34) กล่าวว่า การจัด การตามแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่บางที่เรียกว่าการจัดองค์การตามแนวโครงสร้าง การศึกษาพิจารณาตามแนวมุ่งที่จะชี้ชัดของโทและโซโตแยงระหว่างการจัดการตามแนว วิทยาศาสตร์ที่มุ่งพิจารณาในเรื่องวิธีการ หน้าที่การงาน และผลผลิตเป็นสำคัญ การศึกษา องค์การเป็นไปตามรูปแบบ (Formal organization) กับการจัดการตามแนวมุขสัมพันธ์ ที่ยึดมั่นในความสำเร็จของบุคคล และศึกษาในเรื่ององค์การอรูปนัย (Informal organization) มากขึ้น จะเห็นว่าแนวการศึกษาการจัดการทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้วนั้นมุ่งพิจารณาหนักไป ในทางใดทางหนึ่งแต่อย่างเดียวกัน จึงทำให้ความสำคัญอีกด้านหนึ่งค่อยไป ดังนั้นการศึกษา พิจารณาตามแนวทฤษฎีสัมัยใหม่จึงมุ่งที่จะผสมผสานส่วนที่ดีของการจัดการทั้งสองแบบที่กล่าวมา แล้วรวมทั้งต่อเติมเสริมแต่งในส่วนที่ขาดไปให้สมบูรณ์

บรรยากาศขององค์การ

1. ความหมายแนวคิดและตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ

มนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะไปอยู่ ณ ที่แห่งใด จะต้องเกิดความรู้สึกต่อสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัว ทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากสภาพของสังคม ซึ่งความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้เรียกว่า "บรรยากาศ" และความรู้สึกนี้เมื่อเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ก็คือ บรรยากาศของหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ นั้นเอง สมยศ นาวิการ (สมยศ

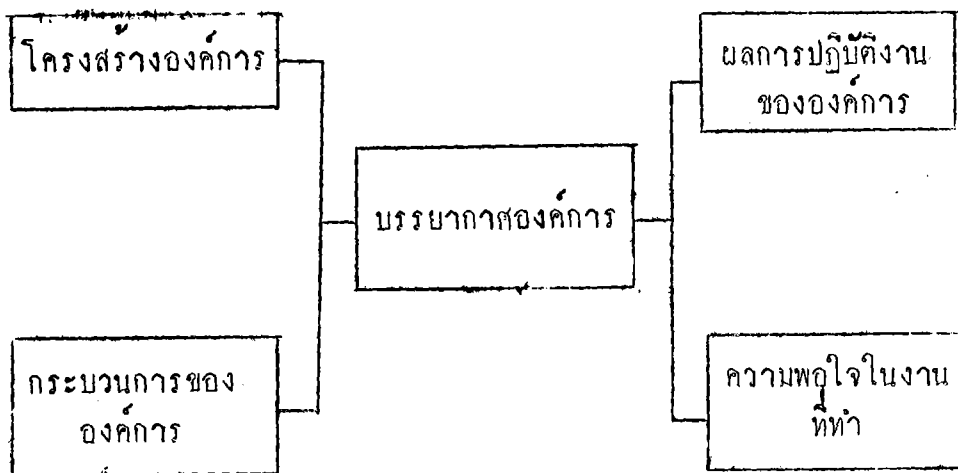
นาวิกการ 2522 : 301 - 304) ได้ให้คำอธิบายอย่างน่าสนใจเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรในด้านความหมาย แนวคิด และตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กร โดยกล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรจะถูกให้ความหมายในหลาย ๆ ทาง ด้วยกันจากนักวิชาการ เช่น โพรแฮน และ กิลเมอร์ ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรว่า คือ กลุ่มของลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่งโดย

- 1) ทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ และ
 - 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การ องค์การทุกองค์การจะต้องมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่องค์การอื่น ๆ เป็นจำนวนมากมีอยู่
- แต่อย่างไรก็ตามแต่ละองค์การจะมีคุณลักษณะพิเศษขององค์การเอง บรรยากาศขององค์การ เป็นคำที่ถูกใช้พิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การทางด้านจิตวิทยา ดังนั้นบรรยากาศ คือ "ความรู้สึก" หรือ "คุณลักษณะ" ของสภาพแวดล้อมขององค์การ

ในด้านแนวความคิดของบรรยากาศขององค์กรนั้น พิจารณาว่า บรรยากาศขององค์กรจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. บรรยากาศบางอย่างจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ
 2. ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของพวกเขาก็หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาก็ภายในองค์การ และ
 3. "ความเหมาะสม" ระหว่างบุคลากรและองค์การ ปรากฏว่ามีบทบาทสำคัญมากต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การ
- การเกิดขึ้นของบรรยากาศขององค์กรจะมีตัวกำหนดบรรยากาศอยู่หลายปัจจัย เมื่อลักษณะบางอย่างขององค์การถูกเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ เช่น ประชานคนใหม่ขององค์การอาจจะเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าวนี้ก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ และในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อบุคคล เช่น ความพยายามของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือ

ความพอใจ ทั้งภาพประกอบ 1 ดังนั้นเพื่อการบริหารงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าพวกเขามีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การอย่างไร



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิแสดงตัวกำหนดและอิทธิพลของบรรยากาศขององค์การ

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ มีอยู่ดังนี้

1. ภาวะทางค่านิยมเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจคือโครงการที่มีความเสี่ยงมากขึ้นอาจจะยอมรับได้ และความรู้สึกทางค่านิยมมั่นคงโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้
2. แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องการสำหรับการปฏิบัติ
3. นโยบาย นโยบายขององค์การไม่ว่าจะเป็นสายลักษณะอักษรหรือเป็นนัยก็ตาม จะสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มั่นนโยบาย

การเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มักจะใช้บุคคลภายนอกสำหรับตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารขององค์การ จะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ เป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานของบริษัทมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย บริษัทดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่มีความอบอุ่น ความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับกำไรแทนที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหารโดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนนั้นอาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้ามองค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของคนภายในองค์การ คุณลักษณะ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารผู้หญิง และแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการผู้ชายจะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

2. องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

ฮัลปิน (Halpin, 1966 : 133 - 152) ได้พัฒนาเครื่องมือในการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การจนเป็นที่ยอมรับและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางได้กำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยกำหนดให้มี 8 มิติ ซึ่งแยกเป็นพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้บริหารอีก 4 มิติ คือ มิติทางเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

และจากพฤติกรรมทั้ง 8 มิติ นำมาวิเคราะห์ให้เป็นแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ คือ บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส บรรยากาศองค์การแบบอิสระ บรรยากาศองค์การแบบควบคุม บรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม บรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ และบรรยากาศองค์การแบบเข้มเข่า โดยพฤติกรรมแต่ละมิติ และบรรยากาศองค์การแต่ละแบบจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ

2.1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) คือการที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมไม่ช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือกันทำงาน ต่างคนต่างทำขาดการประสานงานทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานจะต้องอาศัยความร่วมมือทำกันเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

2.1.2 อุปสรรค (Hindrance) คือการที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่คล่องตัวหรือขาดความสะดวกรวดเร็ว เพราะผู้บริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งกฎเกณฑ์เหล่านั้นไม่มีความจำเป็นและยังทำให้งานล่าช้า มากยิ่งขึ้น

2.1.3 ขวัญ (Esprit de corps) คือการที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ทุกคนต่างเป็นเพื่อนร่วมงานที่ติดอกกัน และต่างพยายามให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีทั้งในคานส่วนตัว และภารกิจต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน

2.1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) คือการที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าทุกคนต่างมีมิตรไมตรีต่อกัน มีความรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิด ความเป็นอยู่และทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงาน แต่พฤติกรรมที่นี้อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2.2 พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คือ

2.2.1 ห่างเหิน (Aloofness) เป็นพฤติกรรมที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจะเป็นแบบทางการหรือโดยหน้าที่การงานเท่านั้น ลักษณะการบริหารจะยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ระบบบริหาร-

งานจะยึดถือกฎระเบียบมากกว่าความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล ซึ่งในการบริหารงานผู้บริหารจะพยายามไม่ให้สนิทสนมกับผู้ร่วมงานมากนัก

2.2.2 มุ่งผลงาน (Production emphasis) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงการสอคล้องดูแลและความคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด จะพยายามให้คำแนะนำและตรวจตราผลงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็จะพยายามกระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามจะให้ความช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถแต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสได้แสดงความสามารถสูง การควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของคนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่ผู้อื่นจะยึดถือไปปฏิบัติได้

2.2.4 กรุณาปราณี (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความเมตตาการุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอยางดี

2.3 แบบของบรรยากาศองค์การ 6 แบบ

2.3.1 บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่มีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีความพึงพอใจในผลงานของทุกคน และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ

2.3.2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอยางดีทั้งการให้

คำแนะนำและการแก้ปัญหา ผู้ร่วมงานมีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีความพึงพอใจที่ใคร่ร่วมงาน ทำงานร่วมกันได้ดี ขวัญและกำลังใจสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานสูง จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

2.3.3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled climate)

เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายเหนือสิ่งอื่นใด จึงพยายามควบคุม ตรวจสอบ และสั่งการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีงานทำจนล้นมือ ไม่ค่อยมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กัน ความสนิทสนมระหว่างกันจึงต่ำ แต่เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานดีจึงทำให้ได้ผลงานที่ดี ผลงานที่ปรากฏนั้น สร้างความพึงพอใจและความภูมิใจแก่ผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานอยู่ในเกณฑ์ดี

2.3.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familair climate) เป็น

บรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก ผู้บริหารมักจะไม่ควบคุมตรวจสอบหรือสั่งการด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิด แต่จะปล่อยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ซึ่งอาจจะเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในกลุ่มผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้รับความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกันเพียงมีทีเดียวนั้น ความภูมิใจในผลงานมีน้อย

2.3.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal climate) เป็น

บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีออกคำสั่ง ควบคุม และตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างเข้มงวด แสดงตนเป็นผู้นัด เชี่ยวชาญในทุก ๆ ด้าน ไม่รับฟังความคิดเห็น ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าการทำงานมาจากการถูกบังคับมากกว่าจะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ผลงานล้มเหลว ความสัมพันธ์อันดีมีน้อยมากและขวัญกำลังใจต่ำ

2.3.6 บรรยากาศแบบขี้มู (The Closed climate) เป็น

บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพในการ

เป็นผู้นำและขาดสมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
 ใต้งานรวมงาน แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบขึ้นมาได้อย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิด
 ริเริ่มสร้างสรรค์ การพูดกับการปฏิบัติไม่ตรงกัน ผู้ร่วมงานขาดความกระตือรือร้น เสียขวัญ
 และไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงานที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุด

3. เทคนิคการควบคุมบรรยากาศขององค์การ

ในการควบคุมหรือสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน กิติมา ปรีดีดิลก
 (กิติมา ปรีดีดิลก 2524 : 213) เสนอว่า แนวทางอีกอันหนึ่งที่จะช่วยสร้างบรรยากาศ
 ของการทำงานให้ปฏิบัติงานสามารถจะมีประสิทธิผลมากขึ้นก็คือ ความสามารถของผู้บริหาร
 ในการที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการประพฤติดุปฏิบัติ วิธีการ
 อันนี้ควรจะต้องเกี่ยวข้องกับระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่อย่างตัวต่อตัว หมายถึงว่า
 ผู้ใดบังคับบัญชาบางคนอาจจะเพียงแต่ถูกใจใจ โดยความรู้สึกอยากจะเข้าไปมีส่วนร่วมเข้า
 เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานเท่านั้นเอง ถ้าหากว่าผู้บริหารอยากสร้างบรรยากาศที่
 เอื้ออำนวยให้ ก็เป็นที่หวังได้ว่าโอกาสที่บุคคลคนนั้นจะมีผลผลิต หรือมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
 ก็เป็นไปได้ โดยยกข้อเสนอจากผลการวิจัยของ ลีทวิน และ สตรีงเกอร์ ว่า ฝ่าย
 บริหารนั้นน่าจะดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการที่จะควบคุมบรรยากาศขององค์การคือ

1. คิดคำนึงถึงธรรมชาติ และบุคคลที่ทำงานอยู่นั้น ทั้งตัวงานที่จะต้องประพฤติดุปฏิบัติและทัศนคติใจว่าบรรยากาศแบบไหนจะเหมาะสมที่สุด
2. ลองประเมินดูว่าบรรยากาศที่มีอยู่นั้นเป็นอย่างไร
3. วิเคราะห์ความห่างของบรรยากาศ และพยายามที่จะจัดสร้างแผนงานในการที่จะบรรลุถึงบรรยากาศที่ต้องการ
4. อาจจะต้องคำนึงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะปรับปรุงบรรยากาศนั้น
5. ทำการประเมินผลประสิทธิผลในรูปของการปฏิบัติกิจการ

วิธีการนี้ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก แต่ใช้ความรู้ความสามารถและความเข้าใจของผู้บริหารในเรื่องของบรรยากาศในองค์กรเท่านั้นเอง ในการดำเนินการให้ตัวบุคคลที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรนั้นมีผลประโยชน์หรือทำงานได้สำเร็จก็ขึ้น

บรรยากาศการบริหารราชการของไทย

แปลโดยโสรัจ สุจริตกุล จากผลงานการศึกษาค้นคว้าของชิฟฟิน (โสรัจ สุจริตกุล 2514 : 43 - 77) ซึ่งกล่าวถึงสภาพการบริหารราชการของไทยไว้ในปี 2503 โดยกล่าวถึงวิวัฒนาการการบริหารราชการพลเรือนและลักษณะการบริหารที่เกิดขึ้นในช่วงดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ประเทศไทยนับตั้งแต่ในรัชสมัยรัชกาลที่ 4 ทรงสนพระทัยอย่างยิ่งในวัฒนธรรมตะวันตกและได้นำแนวความคิดมาปรับใช้ โดยทรงวางรากฐานการแก้ไขปรับปรุงรัฐบาลไว้และรัชสมัยรัชกาลที่ 5 ในปี 2435 ทรงตั้งกระทรวงต่าง ๆ ขึ้น 12 กระทรวงตามแบบตะวันตก ในการบริหารราชการของประเทศ และทำให้ข้าราชการทหารและพลเรือนแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ซึ่งเกิดผลคืออย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศและการติดต่อกับประเทศตะวันตก อีกทั้งยังเป็นมูลเหตุโดยตรงให้เกิดการพัฒนาการศึกษาขั้นสูงขึ้นเพื่อสร้างบุคลากรป้อนราชการ ทำให้บุคคลธรรมดาสามัญมีโอกาสได้เข้ารับราชการมากกว่าแต่ก่อน แต่สภาพหรือบรรยากาศการบริหารราชการโดยทั่วไปยังเป็นแบบเจ้าขุนมูลนายแม้จะมีกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนประกาศใช้ตั้งแต่ปี 2476 ก็ตาม ในช่วงระหว่างปี 2475 - 2503 ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและเปลี่ยนตัวผู้นำหลายครั้งหลายหน ทำให้การเมืองขาดเสถียรภาพและนำมาซึ่งความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานของข้าราชการในระบอบระบอบลงมาระดับต่าง ๆ นั่นคือข้าราชการขาดการคลีใจ ขาดจินตนาการ ขาดจุดมุ่งหมาย และขาดความกระตือรือร้นในการที่จะปฏิบัติราชการให้เกิดประโยชน์สุขต่อส่วนรวมเป็นอันมาก เนื่องจากขาดสภาพการนำที่เข้มแข็งและจารีตประเพณี ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็เน้นถึงความสัมพันธ์

เชื่อมต่อไปในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก ความก้าวหน้าในอาชีพราชการมิได้ขึ้นอยู่กับ การเพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพ ทักษะทางเทคนิคและความสามารถทั่วไปมากเท่ากับความสำเร็จในการแข่งขันเพื่อรับตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งในทางบริหารจึงมักจะมีค่าสำคัญมากกว่าตำแหน่งทางเทคนิค ซัพพินไคระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดของลักษณะวิธีปฏิบัติราชการในระบบราชการพลเรือนไทยได้แก่ วิธีการจัดการงานต่าง ๆ ที่น่าสังเกตบางประการ คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการและการใช้สิทธิริเริ่มเป็นเรื่องที่ปฏิบัติอยู่ในส่วนกลางเสียเป็นส่วนใหญ่ สาเหตุประการแรกคือ ชั้นยศกับอำนาจเป็นของคู่กัน ประการที่สอง โดยทั่วไปแล้วข้าราชการชั้นผู้น้อยไม่สามารถจะรับผิดชอบอะไรได้มากนัก และประการที่สาม การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ข้าราชการชั้นต่ำ ๆ ลงมาและการควบคุมผลงานที่มอบหมายเป็นไปอย่างไม่มีระเบียบหรือไม่เหมาะสม

2. นิยมแต่งตั้งคณะกรรมการวินิจฉัยสั่งการ เพราะมีการรวมอำนาจสั่งการในเรื่องที่สำคัญและไม่สำคัญอยู่เป็นอันมาก แต่กิจกรรมที่สำคัญ ๆ เกือบทั้งหมดของคณะกรรมการยังมีลักษณะเลื่อนลอย เพราะอย่างไรก็จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงอีก

3. มีความเคร่งครัดในกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และยึดถือกฎกับลักษณะบังคับของกฎ เป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมการบริหาร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้มีพิธีรีตองเป็นทางการมากขึ้น

4. หน่วยงานย่อย ๆ มีความเป็นเอกเทศ มีอิสระจากการสอดแทรก เพื่อประสานและควบคุมของฝ่ายจัดการเป็นอันมาก และมีน้อยมากที่จะมีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบราชการใดก้าวหน้าไปแค่ไหนเพียงไร ขอบเขตของการส่งเสริม การติดตามความเคลื่อนไหว และการควบคุมการบริหารตามโครงการก็มีอยู่ภายในวงจำกัด

5. ไม่นิยมใช้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายปรึกษาคำนจัดการบริหารมากนัก เพราะเป็นการขัดกับจารีตประเพณีที่มีอยู่ การให้ผู้น้อยพิจารณาข้อเสนอของผู้ใหญ่เป็นสิ่งไม่สมควร

6. การบริหารราชการเป็นไปในเชิง "จัดการงานด้วยคำสั่ง" อยู่เป็นอันมาก มิได้ "มุ่งโครงการ" มากนัก แคล้วคล้ำถึงรายละเอียดที่เกิดขึ้นเฉพาะด้านเป็นเรื่อง ๆ ไป

7. ทรัพยากรทางการบริหารมีอยู่จำกัด และการจัดรูปงานบริหารไม่ทันกับบังคับบัญชาส่วนมากแม้จะเฉลียวฉลาดและมีความสามารถเป็นเยี่ยม แต่โดยทั่วไปก็มิได้เป็นผู้จัดการที่ดี เพราะทำงานหลายอย่างหลายตำแหน่ง รวมทั้งความรับผิดชอบในการบริหารก็ยังไม่สู่จะแน่นอนนัก ข้าราชการชั้นเอกส่วนมากจะขึ้นสู่ตำแหน่งประจำในระดับสูงสุดได้ด้วยความสามารถของตนเอง

8. การบริหารราชการมีลักษณะเป็นเรื่อง "ส่วนตัว" การมีเส้นสายเป็นของสำคัญจำเป็นยิ่ง และความเป็นญาติก็มักจะมีผลสำคัญเป็นอันมาก การให้ความดีความชอบเกือบจะไม่ได้ตั้งอยู่บนประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการตามโครงการเลย

เกี่ยวกับระบบข้าราชการพลเรือน โสรัจ สุจริตกุล (โสรัจ สุจริตกุล 2514 : 27 - 43) ได้กล่าวถึงประชาธิปไตยกับระบบข้าราชการพลเรือนไว้ว่า อาชีพข้าราชการในประเทศไทยเป็นอาชีพที่มีเกียรติและอำนาจ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการจึงมุ่งหวังให้ใครคนใดมีความสามารถ ดังนั้นการคัดเลือกควรมีหลักเกณฑ์อันเหมาะสม ซึ่งการนำหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตยมาเป็นรากฐานในกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบข้าราชการพลเรือนของไทยในปัจจุบันนี้ จะทำให้ได้บุคคลที่กล่าวมาปฏิบัติราชการ หลักการสำคัญดังกล่าว คือ

1. หลักความเสมอภาคและความสามารถ หมายถึงประชาชนทุกหมู่เหล่าแต่ละคนย่อมได้รับสิทธิและโอกาสต่าง ๆ เท่าเทียมกัน บุคคลทั่วไปมีสิทธิเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ราชการได้โดยเสมอภาค ถ้าบุคคลนั้นมีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดไว้ และมีความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งหน้าที่ที่จะได้รับการแต่งตั้ง

2. หลักประสิทธิภาพและเสมอหน้า หมายถึงการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการทุกคน โดยถือเกณฑ์ความรู้ความสามารถ มีวินัย ตั้งใจปฏิบัติราชการ และการปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นการปฏิบัติที่เสมอหน้ากันทั้งในส่วนของการราชการและการบริการประชาชน

นอกจากนี้ข้าราชการทุกคนต้องรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ที่มอบให้ต่อประชาชนในการปกครองบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานนั้นจะต้องยึดถือตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด แต่กฎหมายก็ได้อนุญาตเป็นการป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องของผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการใช้ระบบคุณธรรมในระเบียบบริหารราชการพลเรือนแต่ทว่าลักษณะการบริหารก็ยังไม่สามารถใช้ระบบนี้ได้อย่างเต็มที่ในเหตุผลหลาย ๆ ประการ โดยมีข้อสังเกตของนักวิชาการตะวันตก 2 ท่าน คือ ริกส์ (โลร์จ สัจริตกุล 2514 : 41 อ้างอิงมาจาก Riggs. n.d.) ให้ข้อสังเกตว่า ในวงการบริหารราชการ เหตุผลส่วนตัวมีทำที่ว่าจะมีอำนาจเหนือเหตุผลคือส่วนรวม กฎหมายและระเบียบแบบแผนต่าง ๆ จึงมีทางที่จะเป็นแค่เพียงแบบพิธีตัวหนังสือเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งการบังคับบัญชาตามกฎหมายอาจจะได้ผลในทางตรงกันข้ามกับจุดประสงค์เอาเลยทีเดียว และ โมเซล (โลร์จ สัจริตกุล 2514 : 41 อ้างอิงมาจาก Mosel. n.d.) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันและอย่างเจาะจงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการในวงการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย เป็นไปในทำนองส่วนตัว มากกว่าเป็นไปตามทางการ ข้าราชการในส่วนราชการแต่ละแห่งมีที่หน้าที่จะประพฤติปฏิบัติต่อกันเสมือนบุคคลภายในครอบครัวใหญ่ ๆ ครอบครัวหนึ่ง จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติราชการจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นการทำงานเพื่อและตามคำสั่งของหัวหน้างาน จนลืมนึกถึงหน้าที่อันแท้จริงที่มีต่อส่วนรวมเสีย

จากข้อเสนอและข้อสังเกตของนักวิชาการทั้งสองท่านนั้น ในปัจจุบันซึ่งเวลาผ่านไปกว่า 25 ปีแล้ว จุดอ่อนของการบริหารราชการพลเรือนได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคสมัยตลอดมา และมีการพัฒนาระบบจากระบบชั้นยศ (Rank classification) มาเป็นระบบจำแนกตำแหน่ง (Position classification) ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้ข้าราชการพยายามพัฒนาตัวเองและพัฒนาประสิทธิภาพ งานที่ได้รับมอบหมายนั้นอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อคุณสมบัตินี้ของข้าราชการผู้ใดมีครบตามเกณฑ์ ก็สามารถขอสอบหรือขอประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นและ/หรือเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้

ระบบบริหารราชการพลเรือนกับนักบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ

มีนักบริหารมหาวิทยาลัยและนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐไว้หลายท่าน เช่น เกษม สุวรรณกุล (เกษม สุวรรณกุล 2520 : 1 - 10) กล่าวว่า คุณภาพที่พึงปรารถนาของการบริหารมหาวิทยาลัยคือความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence) แต่การที่มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของรัฐ ทั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการในค่าน้ำกำลังคนของรัฐ การจ้กองค์การ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ก็ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น ๆ เช่นเดียวกับหน่วยราชการอื่น ๆ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัย หรือไม่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการที่เน้นในเรื่องเสรีภาพทางวิชาการเป็นสำคัญ จากการที่ยึดในระเบียบกฎเกณฑ์ทำให้ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยมีความคิดหรือหัวสมองแบบราชการ (Bureaucratic mentality) อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย และแนวคิดนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ ปฐม มณีโรจน์ (ปฐม มณีโรจน์ 2522 : 676 - 677) ที่ว่า องค์การรูปนัยและระบบบริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นระบบราชการ ทั้งในแง่ของวิชาการและในแง่ของกฎหมาย ถึงแม้ตามข้อเท็จจริงโครงสร้างทางกฎหมายของระบบมหาวิทยาลัยจะแยกออกมาเป็นอิสระจากระบบราชการพลเรือนโดยทั่วไป มีกฎหมายที่ตราขึ้นโดยเฉพาะ และตอนปรนใหม่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์ และมีอำนาจอิสระของตนเองพอสมควร แต่เมื่อพิจารณาสภาพความเป็นจริงแล้วจะเห็นได้ว่า โอกาสที่จะนำแนวความคิดเรื่องการบริหารแบบใหม่ คือการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ให้สำเร็จราบรื่นตลอดรอดฝั่งนั้นจะยากที่สุด แต่จรรยา ภาวจักร (จรรยา ภาวจักร 2522 : 60) มีความเห็นที่ยึดหยุ่นกว่าในเรื่องของระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ โดยกล่าวว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบรรยากาศความเป็นอิสระทางวิชาการ (Academic freedom) อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจึงอยู่ในฐานะที่ไม่ผูกพันอยู่ใต้อำนาจและแนวปฏิบัติ เช่นเดียวกับข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไป มหาวิทยาลัยจึงพร้อมที่จะเป็นพลังกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าได้ และแนวคิดนี้สอดคล้องกับ อุตัย เลาหวิเชียร (อุตัย

เลาหวิเชียร 2517 : 407 - 408) ซึ่งกล่าวว่าแม่มหาวิทยาลัยจะมีการปกครอง บังคับบัญชาโดยอาศัยพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนเหมือนกับหน่วยราชการอื่น ๆ แต่ ความเป็นจริงมหาวิทยาลัยมีวิธีการปกครองบังคับบัญชาที่อาศัยจารีตประเพณี และลักษณะงาน โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยมากกว่า

ธวัช วิชัยกสิฐ (ธวัช วิชัยกสิฐ 2525 : 150 - 152) กล่าวถึงการ บริหารมหาวิทยาลัยว่า การนำระบบเลือกตั้งมาใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัยนับ ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ความคิดและระบบของความเป็นประชาธิปไตยได้รับการ ยอมรับให้เป็นพื้นฐานของปรัชญาและแนวคิดในการบริหาร การที่ที่มาของนักบริหารงานใน มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายวิชาการ เกิดขึ้นจากระบบการของความเป็น ประชาธิปไตย ซึ่งเป็นภาระที่สำคัญยิ่งของนักบริหารมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างทัศนคติ และค่านิยมในการปฏิบัติงานของตนเอง ให้เป็นไปในลักษณะที่มีความเป็นประชาธิปไตย (Democratic values) ด้วย การที่มหาวิทยาลัยจำต้องได้นักบริหารที่มีจิตใจและ วิญญาณของนักประชาธิปไตยเพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อระบบการบริหารงานมหาวิทยาลัย ภายใต้งบเงื่อนไขของกฎหมาย และสภาพความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นอยู่ในสังคม ทุกวันนี้ แต่ สมนึก แดงเจริญ (สมนึก แดงเจริญ 2527 : 53 - 54) กล่าวถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันว่า บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันมุ่งไป ยังการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อจำกัดและควบคุม (Regulated & controlled) การ ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ โดยอาศัย และอ้างอิงระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่ให้อำนาจแก่ ผู้บริหารเป็นเครื่องมืออีกทั้งเป็นเพียงแค่ผู้บริหารสมัครเล่นที่พินมาจากคณาจารย์ นักวิชาการ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยที่ไม่มีความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal & informal) ทางด้านการบริหารรวมทั้งไม่มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จ ในการบริหารงานจริงแต่ประการใด ดังนั้นในการทำหน้าที่ผู้บริหารก็จะใช้ค่านิยมและอคติ ส่วนตัว (Individual values and bias) ทั้งนี้เนื่องมาจากการขาดทฤษฎี และ แนวความคิดทางด้านการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้น ซึ่งวิธีการบริหาร ของผู้บริหารแบบนี้จะได้รับการต่อต้านและขาดความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย

สามารถสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยของรัฐบริหารงานภายใต้โครงสร้างของระเบียบและกฎหมายเช่นเดียวกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ แต่การจัดตั้งมีการตรากฎหมายเป็นการเฉพาะมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ผู้บริหารปกครองบังคับบัญชาโดยอาศัยจารีตประเพณีและลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย ซึ่งแตกต่างกับการบริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ แต่ในทัศนะของผู้บริหารและนักวิชาการแล้วเห็นว่า การบริหารตามโครงสร้างของระเบียบและกฎหมายนั้น เป็นอุปสรรคในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยในประเทศ

หาญชัย สงวนไท (หาญชัย สงวนไท 2519 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้ LBDQ และ OCDQ โดยศึกษาจากวิทยาลัยครู 14 แห่งในภาคกลางพบว่า บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์สูงกว่าค่านิจสัมพันธ์ แต่คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองค่านิจอยู่ในระดับปานกลาง

วิเชียร เปลี่ยวจิตร (วิเชียร เปลี่ยวจิตร 2523 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้ LBDQ และ OCDQ พบว่า บรรยากาศองค์การของกองโดยส่วนรวมเป็นแบบเข้มเขาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิตีขวัญ มิตีมุ่งผลงาน มิตีเป็นแบบอย่าง และมิตีกรุณาปราณี และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิตีอุปสรรค พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิตีขวัญ มิตีมุ่งผลงาน มิตีเป็นแบบอย่าง และมิตีกรุณาปราณี และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิตีอุปสรรค

ศิริชัย ชินะตั้งกูร (ศิริชัย ชินะตั้งกูร 2526 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษา
บรรยากาศของคณาจารย์วิทยาลัยมหิดล โดยใช้ OECD พบว่า ในจำนวนคณะและสถาบัน
14 แห่ง มีบรรยากาศเป็นแบบรวบอำนาจ 12 แห่ง และแบบซึมเซา 2 แห่ง

ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา 2527 :
บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศของคณาจารย์โรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้ LBDQ วัดพฤติกรรม
ผู้นำ และใช้ OECD วัดบรรยากาศของคณาจารย์ พบว่า บรรยากาศของคณาจารย์ของโรงเรียนขนาด
เล็กเป็นแบบซึมเซา และโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ บรรยากาศของคณาจารย์
โดยส่วนรวมเป็นแบบรวบอำนาจ ในด้านพฤติกรรมผู้นำปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน
ของครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของคณาจารย์โรงเรียนโดยส่วนรวมแบบรวบอำนาจ
และไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของคณาจารย์โรงเรียนแบบแจ่มใสและแบบสนิทสนม สำหรับ
ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของคณาจารย์โรงเรียนโดย
ส่วนรวมแบบรวบอำนาจ และไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของคณาจารย์โรงเรียนแบบแจ่มใส
แบบอิสระ และแบบสนิทสนม

ผลงานวิจัยต่างประเทศ

แบคคัส (Baccus. 1987 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับบรรยากาศของคณาจารย์ในกลุ่มตัวอย่างคัดเลือกจากคณะและหัวหน้า
ภาควิชามหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเป็น คณบดี 11 คน หัวหน้าภาควิชา 67 คน (เป็น
ผู้ชายทั้งหมด) เครื่องมือใช้เครื่องมือวัดบรรยากาศของคณาจารย์ของสเทิร์นและสโตนฮอฟฟ์ (OCI)
และมาตราวัดแนวโน้มน้ำความสำเร็จของเมธีราเบียน จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์
อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และระดับชั้นของสายการบังคับบัญชากับการรับรู้
บรรยากาศของคณาจารย์ ลักษณะโครงสร้างและสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่เพียงพอที่ทำให้สถาบัน
อุดมศึกษาแตกต่างจากองค์การธุรกิจและระบบโรงเรียนรัฐบาลเมื่อนำมาเปรียบเทียบกัน

อะลูโก (Aluko. 1983 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในงานและการ
รับรู้บรรยากาศองค์การสถานศึกษา : ศึกษาประเทศไนจีเรีย ในการศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็น
อาจารย์ (Lecturers) ในมหาวิทยาลัย 3 แห่ง จำนวน 252 คน เครื่องมือคือ OECDQ
และแบบศึกษาองค์ประกอบงานการศึกษา พบว่า

1) มีความยากลำบากที่จะตัดสินใจระบบแบบของบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด
2) ในความรู้สึกของอาจารย์ (Lecturers) บรรยากาศองค์การ (เปิด
หรือปิด) ไม่มีผลกระทบจากปัจจัยของแรงจูงใจในงาน แต่จะมีผลกระทบจากสภาพแวดล้อม
ทางกายภาพและเงื่อนไขการทำงาน

3) บรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัยไนจีเรียโดยส่วนรวมไม่เอื้ออำนวยต่อความ
สำเร็จที่ดีของอาจารย์แต่ละคน

ไพรซ์ (Price. 1983 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เลือกสรรที่มีความ
สัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในสำนักงานการศึกษามหาวิทยาลัยในอาร์คันซัส โดยใช้แบบ
สอบถามวัดบรรยากาศองค์การสำนักงานในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (OCDQ - HE) พบว่า
ระดับชั้นของบุคคลในคณะและหัวหน้าที่บุคคลในคณะยอมรับในความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่
มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละบุคคลในมิติทางเห็น และอายุมีความ
สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละบุคคลในมิติมุ่งผลงาน มีความสัมพันธ์อย่าง
มีนัยสำคัญระหว่างความคาดหวังบรรยากาศองค์การของหัวหน้าสำนักงานและสภาพความ
เป็นจริงที่หัวหน้าสำนักงานใช้เป็นแนวทางของตนในมิติความกรุณาปราณี ความสนิทสนม งาน
นักศึกษา และความหวังเห็น เพื่อนำมาคาดหวังกำหนดวงขอบของบรรยากาศองค์การ

สไนเคอร์ (Snyder. 1985 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบของ
บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อความพอใจหน้าทำงานโคซ ในสำนักงานที่เลือก
สรรของวิทยาลัยการกริธา กลุ่มตัวอย่างเลือกจาก 17 วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ใน
แคลิฟอร์เนีย โดยใช้เครื่องมือ 1) LBDQ 2) OCDQ 3) ครรชนีพรณนางาน

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้กำกับกรีฑาและบรรยาการก็มีผลกระทบโดยตรง และโดยอ้อมกับความพอใจในงาน ระดับ(Degree) ของความกรุณาปราณีของผู้กำกับกรีฑามีผลอย่างมากต่อความพอใจในผลงานและการตรวจตรา ความรู้สึกของโค้ชที่ฝ่ายบริหารมีความห่วงใยและขาดการสนับสนุนช่วยเหลือมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความพึงพอใจในงาน และการตรวจตรา ความกรุณาปราณีของผู้กำกับกรีฑามีผลกระทบแตกต่างกันต่อโค้ชหญิงและโค้ชชาย และปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจงานของโค้ชชายและหญิงแตกต่างกัน

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. คาตะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งค่านุ่งงานและค่านุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
2. คาตะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก มีความแตกต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยาการองค์การ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่วงใย
4. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยาการองค์การ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี
5. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยาการองค์การ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่วงใย
6. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยาการองค์การ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี
7. บรรยาการองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก แตกต่างกัน
8. แบบบรรยาการองค์การมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยส่วนรวมเป็นแบบรวบอำนาจ

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ที่สังกัด คณะ
สถาปัตย์ และสำนัก ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
มีจำนวน 587 คน โดยไม่รวมผู้บริหาร ในปีการศึกษา 2530

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มจากจำนวนประชากรโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น
(Stratified random sampling) และใช้อัตราส่วนตามแบบตารางสุ่มของเครจซ์และ
มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 229 คน
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม 2529 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2530 มีผู้ตอบ
แบบสอบถามจำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 85.59 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถาม และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ

คณะ สถาบัน สำนัก	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง		จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ตอบ	คิดเป็นร้อยละ
คณะมนุษยศาสตร์	92	36	33	91.67
คณะวิทยาศาสตร์	143	56	45	80.36
คณะสังคมศาสตร์	67	26	22	84.62
คณะพลศึกษา	34	13	11	84.62
คณะศึกษาศาสตร์	119	46	41	89.13
บัณฑิตวิทยาลัย	26	10	9	90.00
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	29	11	9	81.82
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา	32	13	10	76.92
สำนักหอสมุดกลาง	45	18	16	88.89
รวม	587	229	196	85.59

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ)

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ หรือ LBDQ นี้เป็นของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอที่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นโดย ฮัลปิน และไวเนอร์ ซึ่งวิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร 2518 : 19 - 21) แปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทย ในการนำมาศึกษาครั้งนี้ได้ปรับปรุงบางประการเพื่อความเหมาะสมกับการศึกษาแบบสอบถามนี้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ มุ่งงาน (Initiating structure) และมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

1.1 ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าถาม 30 ข้อ ดังนี้

ด้านที่ 1 พฤติกรรมมุ่งงาน คือข้อ 2, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 18, 20, 22, 24, 26, 28 และ 30

ด้านที่ 2 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์คือข้อ 1, 3, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 21, 23, 25, 27 และ 29

1.2 วิธีคอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก คือ 1 2 3 4 ผู้ตอบจะต้องเขียนเครื่องหมายวงกลมล้อมรอบตัวเลือกตัวใดตัวหนึ่ง ที่ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบมากที่สุด ตัวเลือกแต่ละตัวจะมีค่าน้ำหนัก ดังนี้

- 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ มีน้ำหนัก 4
- 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ มีน้ำหนัก 3
- 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ ครั้ง มีน้ำหนัก 2
- 1 หมายถึง ผู้บริหารไม่เคยแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ มีน้ำหนัก 1

1.3 วิธีการให้คะแนน การให้คะแนนให้ค่าตามน้ำหนักของตัวเลือก คือ 4 ให้ 4 คะแนน 3 2 และ 1 ให้คะแนน 3 2 และ 1 คะแนน ตามลำดับ ยกเว้นข้อ 8, 10, 15 และ 16 จะให้คะแนนกลับกันเป็น 4 ให้ 1 คะแนน 3 2 และ 1 ให้ 2 3 และ 4 ตามลำดับ

1.4 เกณฑ์การพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ พิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

พฤติกรรมมุ่งงาน

ค่าคะแนนเฉลี่ย 15 - 30 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในด้านการงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับต่ำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 31 - 55 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในด้านการงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 56 - 60 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในด้านการงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

ค่าคะแนนเฉลี่ย 15 - 30 แสดงว่า มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานในระดับต่ำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 31 - 55 แสดงว่า มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 56 - 60 แสดงว่า มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. เครื่องมือแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ หรือ OCDQ สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1963 โดย ฮัลปิน ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามที่ ศิริชัย ชินะตั้งกูร (ศิริชัย ชินะตั้งกูร 2526 : 95 - 105) ปรับปรุงไว้มาปรับใช้อีกต่อหนึ่ง แบบสอบถามแยกออกเป็น 8 มิติ คือ พฤติกรรมผู้บังคับบัญชา 4 มิติ และพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ

2.1 ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าถาม
64 ข้อ ดังต่อไปนี้

พฤติกรรมผู้ไต่บั๊งคั๊บบัญชา	4	มีติ	มีค่าถาม	33	ข้อ	คั้งนี้
มีติ	ชาคความสามัคคี	มี	10	ขอ	คือ	ขอ 1 - 10
มีติ	อุปสรรค	มี	6	ขอ	คือ	ขอ 11 - 16
มีติ	ขวัญ	มี	10	ขอ	คือ	ขอ 17 - 26
มีติ	มิตรสัมพันธ์	มี	7	ขอ	คือ	ขอ 27 - 33
พฤติกรรมผู้บริหาร	4	มีติ	มีค่าถามรวม	31	ขอ	คั้งนี้
มีติ	ทางเห็น	มี	9	ขอ	คือ	ขอ 34 - 42
มีติ	มุ่งผลงาน	มี	7	ขอ	คือ	ขอ 43 - 49
มีติ	เป็นแบบอย่าง	มี	9	ขอ	คือ	ขอ 50 - 58
มีติ	กรุณาปรานี	มี	6	ขอ	คือ	ขอ 59 - 64

2.2 วิธีตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก คือ 1 2 3 4 ผู้ตอบจะต้องเขียนเครื่องหมายวงกลมล้อมรอบตัวเลือกตัวใดตัวหนึ่ง ที่ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบมากที่สุด ตัวเลือกแต่ละตัวกำหนดค่าน้ำหนักไว้ ดังนี้

- 4 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด มีน้ำหนัก 4
- 3 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก มีน้ำหนัก 3
- 2 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง มีน้ำหนัก 2
- 1 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก มีน้ำหนัก 1

2.3 วิธีการให้คะแนน การให้คะแนนให้คาคำน้ำหนักของตัวเลือก คือ 4 ให้ 4 คะแนน 3 2 และ 1 ให้ 3 2 และ 1 คะแนนตามลำดับ ยกเว้นขอ 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 17, 18, 22, 25, 26, 30, 35, 36, 37, 41, 42, 44, 46, 59, และ 61 จะให้คะแนนกลับกันเป็น 4 ให้ 1 คะแนน 3 2 และ 1 ให้ 2 3 และ 4 คะแนนตามลำดับ

2.4 เกณฑ์การจัดพฤติกรรม 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยายขององค์การ 6 แบบ มีดังนี้

2.4.1 รวมคะแนนแต่ละมิติ เพื่อจัดพฤติกรรมทั้ง 8 มิติ ให้อยู่ในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง โดยใช้คะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score) กำหนดเกณฑ์การจัดระดับ และแต่ละระดับมีคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

คะแนนมาตรฐาน 20 - 45 เป็น ระดับต่ำ

คะแนนมาตรฐาน 46 - 55 เป็น ระดับปานกลาง

คะแนนมาตรฐาน 56 - 80 เป็น ระดับสูง

2.4.2 นำคะแนนมาตรฐานที่ จากการคำนวณไปเปรียบเทียบเป็นแบบบรรยายขององค์การ 6 แบบ ตามแนวความคิดของฮัลปีน ตั้งลักษณะของแบบบรรยายขององค์การตามตาราง 2

ตาราง 2 แสดงลักษณะของแบบบรรยากาสองค์การ 6 แบบ เรียงต่อเนื่องกันจากบรรยากาสแบบแจมโสดถึงแบบซิมเซา

แบบของ บรรยา- กาศ องค์การ	พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา									พฤติกรรมผู้บริหาร														
	ขาดความ สามัคคี			อุปสรรค			ขวัญ			มิตร สัมพันธ์			ทางเห็น			มุ่ง ผลงาน			เป็นแบบ อย่าง			กรุณา ปราณี		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
แจมโสด			X		X	X				X					X				X	X				X
อิสระ			X		X	X				X			X						X	X				X
ควบคุม			X	X			X						X	X					X			X		
สนิทสนม	X				X		X			X					X				X	X		X	X	
รวมอำนาจ	X				X			X			X			X		X	X				X	X	X	
ซิมเซา	X			X				X		X	X		X			X						X		X

X หมายถึง ระดับของบรรยากาสในแต่ละมิติที่คิดจากคะแนนมาตรฐานที่

(Normalized T - score)

การทดสอบเครื่องมือ

ในการทดสอบเครื่องมือได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้แล้วไปทดสอบ (Try out) กับข้าราชการและลูกจ้างประจำของกองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กองบริการการศึกษา และกองกิจการนิสิต ในสำนักงานอธิการบดี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด โดยใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) และได้ค่าความเชื่อมั่น ทั้งนี้ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (LBDQ) เท่ากับ .95 และแบบสอบถามบรรยากาสองค์การ (OCDQ) เท่ากับ .79 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และขอความอนุเคราะห์จากเพื่อนร่วมงานช่วยแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลให้อีกส่วนหนึ่ง

การจัดกระทำข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคัดเลือกว่าเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์
2. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารคานมุงงานและคานมุงสัมพันธ์
3. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติตั้ง 8 มิติตั้ง ได้แก่ มิติตั้งความสามัคคี มิติตั้งอุปสรรค มิติตั้งขวัญ มิติตั้งมิตรสัมพันธ์ มิติตั้งทางเดิน มิติตั้งผลงาน มิติตั้งเป็นแบบอย่าง และมิติตั้งอุปสรรค
4. หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองด้านกับมิติตั้ง 8 มิติตั้งจากแบบสอบถามทั้งสองส่วน
5. หาค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score) จากคะแนนดิบของทั้ง 8 มิติตั้ง โดยเรียงคะแนนแต่ละมิติตั้งแล้วแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง แล้วนำคะแนนมาตรฐานนี้ไปเปรียบเทียบเพื่อจัดมิติตั้ง 8 มิติตั้งให้เป็นแบบบรรยายการองค์การแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
2. ค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score)

3. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{S_i^2}{S_x^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n แทน จำนวนข้อสอบ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_x^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งหมด

4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ใช้สูตร

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\left\{ N \sum X^2 - (\sum X)^2 \right\} \left\{ N \sum Y^2 - (\sum Y)^2 \right\}}$$

เมื่อ r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X

$\sum Y$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ Y

$\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X แต่ละตัวที่ยกกำลังสอง

$\sum Y^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ Y แต่ละตัวที่ยกกำลังสอง

$\sum XY$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ XY แต่ละตัว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ในการแสดงความหมาย เพื่อความสะดวกและความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

- N แทน จำนวนอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
- S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- r แทน ค่าสหสัมพันธ์
- T แทน ค่าคะแนนมาตรฐานที่

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 หากค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งค่านำงานและ มุ่งสัมพันธ์ แล้วแปลค่าเป็นระดับค่า ปานกลาง สูง ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 2 หากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งค่านำงานและ ค่านำสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ

ตอนที่ 3 หากค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score) ของบรรยากาศ องค์การทั้ง 8 มิติ จำแนกเป็นรายคณะ สถาบัน และสำนัก แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การจัด ระดับบรรยากาศองค์การตามวิธีการของฮัลบินให้เป็นบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก และมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การหาค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองด้าน คือ ด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก และของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นส่วนรวม ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการ ในด้านปฏิบัติงานและมุ่งสัมพันธ์จำแนกตามคณะ สถาบัน และสำนัก ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

หน่วยงาน	ด้านปฏิบัติงาน		ด้านมุ่งสัมพันธ์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. คณะมนุษยศาสตร์	36.88	7.4948	43.48	7.4671
2. คณะวิทยาศาสตร์	41.56	7.5183	43.76	9.0281
3. คณะสังคมศาสตร์	37.14	9.1094	35.91	7.8005
4. คณะพลศึกษา	36.55	8.2869	38.27	8.6266
5. คณะศึกษาศาสตร์	38.95	7.5132	42.07	7.8115
6. บัณฑิตวิทยาลัย	30.44	7.0907	31.11	8.5212
7. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	41.00	8.7892	34.56	12.0635
8. สำนักทดสอบทางการศึกษาและ จิตวิทยา	39.80	5.2026	39.80	6.9250
9. สำนักหอสมุดกลาง	40.00	8.7407	41.38	7.4106
ค่าเฉลี่ยรวม	38.69	8.0593	40.77	8.8690

จากตาราง 3 แสดงว่าคณบดีและผู้อำนวยการ สถาบัน และสำนัก ของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดย คณบดีและผู้อำนวยการส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ยกเว้น คณบดีคณะสังคมศาสตร์และผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน สูงกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ และเป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมีพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งงานในระดับต่ำ และพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ส่วน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยามีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบในระดับ ปานกลาง แต่ค่อนข้างไปด้านมุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและ ผู้อำนวยการทั้งสองด้านกับบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ดังแสดงในตาราง 4 และตาราง 5

ตาราง 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยกาในคานมุงงานกับ
บรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ

มิติ	บรรยากาศองค์การ	ค่าสหสัมพันธ์ (r)
1	ขาดความสามัคคี	-.5097 **
2	อุปสรรค	-.4519 **
3	ขวัญ	.4793 **
4	มิตรสัมพันธ์	.7315 **
5	ทางเดิน	-.6616 **
6	มุ่งผลงาน	.7118 **
7	เป็นแบบอย่าง	.7461 **
8	กรุณาปราณี	.6963 **

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยกา
คานมุงงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของคณะ สถาบัน และสำนัก มิติขาดความสามัคคี มิติ
อุปสรรค และมิติทางเดินในทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐาน
ข้อที่ 3 ในขณะที่มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี
มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อันเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4

ตาราง 5 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการในคานมุงสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ

มิติที่	บรรยากาศองค์การ	ค่าสหสัมพันธ์ (r)
1	ขาดความสามัคคี	-.4127 **
2	อุปสรรค	-.3762 **
3	ขวัญ	.4138 **
4	มิตรสัมพันธ์	.7170 **
5	ทางเดิน	-.7192 **
6	มุ่งผลงาน	.5638 **
7	เป็นแบบอย่าง	.6151 **
8	กฎปรกติ	.7850 **

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการ คานมุงสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในคณะ สถาบัน และสำนัก มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติทางเดินในทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งจะไปตามสมมุติฐานข้อที่ 5 ในขณะที่ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกฎปรกติ มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตรงกับสมมุติฐานข้อที่ 6

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาค่าคะแนนที่ (Normalized T - score) ของ
บรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ จำแนกเป็นรายคณะ สถาบัน และสำนัก และนำไปเปรียบเทียบกับ
เกณฑ์การจึกระดัับบรรยากาศองค์การตามวิธีการของอัลมินให้เป็นบรรยากาศองค์การใน
แต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก ทั้งแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าคะแนนมาตรฐานที่ของบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ
สถาบัน และสำนัก ทั้ง 8 มิติ

บรรยากาศ องค์การ สถาบัน และสำนัก	ขาด ความ สามัคคี		อุป สรรค		ขวัญ		มิตร สัมพันธ์		ทาง เห็น		มุ่ง ผลงาน		เป็นแบบ อย่าง		กรุณา ปราณี	
	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T	\bar{X}	T
1. คณะมนุษยศาสตร์	24	51	15	50	27	50	19	51	21	50	16	46	22	48	16	50
2. คณะวิทยาศาสตร์	23	50	14	48	28	52	20	53	18	44	18	52	24	52	17	55
3. คณะสังคมศาสตร์	24	51	14	50	27	49	17	46	24	55	17	49	21	47	14	46
4. คณะพลศึกษา	22	49	15	51	26	46	18	47	22	52	17	48	21	48	14	47
5. คณะศึกษาศาสตร์	23	51	15	51	27	48	19	51	20	49	17	50	23	50	16	51
6. บัณฑิตวิทยาลัย	28	60	18	64	25	43	15	40	25	59	16	44	17	39	13	41
7. สถาบันวิจัยทาง พฤติกรรมศาสตร์	18	38	14	49	30	57	19	50	23	54	18	53	27	59	13	43
8. สำนักทดสอบทาง การศึกษาและ จิตวิทยา	21	45	14	46	30	55	17	47	24	55	17	50	22	49	14	45
9. สำนักหอสมุดกลาง	23	49	14	47	27	50	20	52	22	51	19	56	24	54	16	53

จากข้อมูลในตาราง 6 เป็นการแสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าคะแนนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก ทั้ง 8 มติ แต่เมื่อนำค่าคะแนนมาตรฐานที่ศึกษาได้ทั้งหมดไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามตาราง 2 เพื่อหาแบบของบรรยากาศนั้น ปรากฏว่า บรรยากาศองค์การของบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบซิมเซา นอกนั้นไม่มีคะแนนมาตรฐานที่ของหน่วยงานใดได้เกณฑ์ตามที่กำหนด จึงไม่สามารถระบุแบบของบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนักนั้น ๆ ได้ และไม่สามารถระบุแบบของบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยส่วนรวมได้ด้วย ทำให้ไม่สามารถทดสอบกับสมมุติฐานข้อ 7 และข้อ 8 ที่ผู้วิจัยตั้งไว้

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การคณะ สถาบัน และสำนัก และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก รวมทั้งศึกษาบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ สังกัดคณะ สถาบัน และสำนัก ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จำนวน 578 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 229 คน ซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ในปีการศึกษา 2530

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) มีจำนวน 30 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ) มีจำนวน 64 ข้อ

การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง เพื่อให้เหมาะสมกับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ไปทดสอบหาความเชื่อมั่นกับข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดสำนักงานอธิการบดี จำนวน 30 คน โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ .95 และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การเท่ากับ .79 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 196 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.59

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเนนการครั้งนี้ คือ

1. หากคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารท่านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และบรรยากาศองค์การของคณะ สถาบัน และสำนัก ทั้ง 8 มิติ
2. หากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองด้านกับบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ
3. หากค่าคะแนนมาตรฐานที่ของบรรยากาศองค์การของคณะ สถาบัน และสำนัก ทั้ง 8 มิติ เพื่อนำมาเทียบกับเกณฑ์การจัดบรรยากาศองค์การเพื่อเปลี่ยนเป็นบรรยากาศองค์การใดบรรยากาศหนึ่งใน 6 แบบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1. ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองด้านคือ ท่านมุ่งงาน และท่านมุ่งสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน (คณะ สถาบัน และสำนัก) อยู่ในระดับปานกลาง โดย

1. คาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการทั้งคานมุงงาน และคานมุงสัมพันธ

จากผลการวิจัยพบว่าคาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการ คานมุงงานและคานมุงสัมพันธอยู่ในระดับปานกลางตรงกับสมมุติฐานขอ 1 โดยสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของหลาย ๆ คน เช่น หาญชัย สงวนไทย์ (หาญชัย สงวนไทย์ 2519 : 59) พบว่า คาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง 14 แห่ง ทั้งสองคานอยู่ในระดับปานกลาง และวิเชียร เปลี้ยวจิตร (วิเชียร เปลี้ยวจิตร 2523 : 57) ก็พบว่า คาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รมของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งสองคานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ในขณะที่การวิจัยต่อมาของธีรวิทย์ วัฒนพงษ์ (ธีรวิทย์ วัฒนพงษ์ 2524 : บทคัดย่อ) ก็พบว่า คาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รมผู้นำของ ผู้บริหารในกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองคานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และการวิจัยของกัญญา นิกรหัสชัย (กัญญา นิกรหัสชัย 2525 : บทคัดย่อ) ก็พบว่า คาคะแนนของพฤติกรรม รมผู้นำของผู้บริหารกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้งสองคานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง รวมทั้งการวิจัยของวินิจ คริสตไทย (วินิจ คริสตไทย 2528 : บทคัดย่อ) ก็พบว่า คาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งสองคานก็อยู่ใน เกณฑ์ปานกลางอีกเหมือนกัน แต่ที่ศึกษาแล้วพบว่าแตกต่างกันไปบ้าง เป็นของพัฒนา สงวนกล่าวจิตต์ (พัฒนา สงวนกล่าวจิตต์ 2526 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน โดยศึกษาจากผู้บริหารระดับสูง พบว่า พฤติกรรมคานมุงงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย แต่พฤติกรรมคานมุงสัมพันธอยู่ในเกณฑ์ ค่อนข้างมาก จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารอันใดแก่ คณบดี ผู้อำนวยการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีลักษณะของการบริหารที่อาศัยอำนาจหน้าที่ ในแบบจารีตประเพณีตามลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยและคำนึงถึงความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายเป็นอย่างมาก จึงไม่สามารถใช้อำนาจได้อย่างเต็มที่หรือตามที่ต้องการ เพราะอิทธิพลจาก คำว่า ความเป็นอิสระทางวิชาการ และที่สำคัญผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับเลือกเข้ามาจากสมาชิก

ในหน่วยงานของคนอีกทั้งอยู่ในตำแหน่งในเวลาอันสั้น ผู้บริหารจึงใช้พระคุณมากกว่าพระเดช าคาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารจึงอยู่กลาง ๆ โดยในค่านิยมสัมพันธสูงกว่า ค่านิยมงานเป็นส่วนใหญ่ และการที่มีพฤติกรรมผู้นำดังนี้ สมนึก แดงเจริญ (สมนึก แดงเจริญ 2527 : 53 - 54) ใ้ขอสังเกตไว้ว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นเพียงผู้บริหารสมัครเล่น ที่มีพื้นเพมาจากความเป็นอาจารย์ นักวิชาการ และข้าราชการมหาวิทยาลัยที่ไม่มีความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทางด้านการบริหาร รวมทั้งไม่มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จ ในการบริหารงานจริงแต่ประการใด ในการทำหน้าที่ผู้บริหารก็จะใช้ค่านิยมและอคติส่วนตัว เป็นสำคัญ จากจุดออดังกล่าวผู้บริหารแต่ละคนจึงมุ่งค่านิยมอันเป็นค่านิยมที่ทำได้ง่ายที่สุด และจะแตกค่างกันไปตามแต่ฝีมือที่มีอยู่ของแต่ละคน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 2

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ

2.1 ค่านิยมงาน พหวา

2.1.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านิยมงานมีความสัมพันธ์กับ บรรยากาศองค์การมีทิศทางความสัมพันธ์ มีทิศทางเห็นในทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติตรงกับสมมุติฐานข้อ 3 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เป็นเรื่องปกติที่ผู้บริหารที่ มุ่งงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงติดตามตรวจตราให้การปฏิบัติ งานดำเนินไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมาย โดยใกล้ชิด จะคอยอำนวยความสะดวก ในด้านอุปกรณ์และการประสานงาน จึงพบว่าการทำงานแทบไม่มีอุปสรรค ผู้ได้บังคับบัญชา มีขวัญและกำลังใจอยู่ในขั้นดี และพอใจในการติดตามงานของผู้บริหาร การวิจัยนี้สอดคล้องกับ หาญชัย สงวนไทร (หาญชัย สงวนไทร 2519 : 63) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับมีทิศทางความสัมพันธ์คืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวิเชียร เปลี่ยวจิตร (วิเชียร เปลี่ยวจิตร 2523 : 53) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมงานมีความสัมพันธ์กับ มีทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับมีทิศทางความสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านิยมงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงกับสมมุติฐานข้อ 4 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารมุ่งงานจะเป็นผลให้บรรยากาศการทำงานมีความดีคึก ผู้ใต้บังคับบัญชาสนุกกับงาน แม้ในขณะที่ผู้บริหารมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานก็สามารถทำให้ความเครียดในการทำงานลดน้อยลงอย่างมาก จึงปรากฏว่า ขวัญ กำลังใจ ความเป็นเพื่อน และความเชื่อมั่นในผู้บริหาร อยู่ในระดับสูง ซึ่งการวิจัยนี้สอดคล้องกับหาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 64 - 66) ที่พบว่า พฤติกรรมค่านิยมงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณีในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวิเชียร เปลี่ยวจิตร (วิเชียร เปลี่ยวจิตร 2523 : 52) ที่พบว่า พฤติกรรมค่านิยมงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมิติมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ค่านิยมสัมพันธ์ พบว่า

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านิยมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติซาคความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติทางเห็นในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงกับสมมุติฐานข้อ 5 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง มีความเป็นมิตรสนิทสนม ให้ความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ยอมสร้างเสริมความเข้าใจระหว่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชารายถึงความต้องการของผู้บริหาร จึงทำให้อุปสรรคในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีกันดีและพอใจในความเอาใจใส่ใกล้ชิดของผู้บริหาร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 60 - 62) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับมิติซาคความสามัคคีและมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติ และวิเชียร เปลี่ยวจิตร (วิเชียร เปลี่ยวจิตร 2523 : 56 - 57) ที่พบว่า พฤติกรรมค่านิยมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีทิศทางความสัมพันธ์ในทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่กับมิติอุปสรรคมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารค่านิยมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณีในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตรงกับสมมุติฐานข้อ 6 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารให้ความใกล้ชิดสนิทสนม เชื่อมั่นไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน จะส่งเสริมให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น อาทิ ขวัญ มิตรภาพในกลุ่ม การยอมรับผู้บริหารจากผู้ใต้บังคับบัญชาในความมั่นใจและเป็นแบบอย่าง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับหาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 60 - 63) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวิเชียร เปลี่ยวจิตร (วิเชียร เปลี่ยวจิตร 2523 : 55 - 56) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณีในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มิติมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แบบของบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าค่าคะแนนมาตรฐานที่ของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก มีเพียงบัณฑิตวิทยาลัยที่เข้าตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามตาราง 2 โดยปรากฏบรรยากาศเป็นแบบซิมเซา นอกนั้นไม่เข้าตามเกณฑ์จึงทำให้ไม่สามารถปรับบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิตินั้นให้เป็นแบบของบรรยากาศองค์การแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบได้ จึงทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถระบุแบบของบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนักดังกล่าวได้ และเป็นผลให้ไม่สามารถระบุแบบของบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรได้ทว้ย การวิจัยนี้จึงไม่สามารถทดสอบสมมุติฐานข้อ 7 และข้อ 8 แต่โดยที่แบบบรรยากาศของบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบซิมเซา

เด่นชัด แสดงว่าผู้บริหารชาคนุคลิกภาพในการเป็นผู้นำและขาดสมรรถภาพในการบริหารและ ผู้ใ้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ ขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานจึงต่ำลงมาก อย่างไรก็ตามผลการ วิจัยนี้สอดคล้องกับอะลูโก (ALuko. 1983 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า มีความยากลำบากที่ จะระบุแบบของบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยในไนจีเรียอย่างเด่นชัด

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีข้อเสนอแนะบางประการดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมผู้นำ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองด้านอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยค่านิยมสัมพันธ์สูงกว่าค่านิยมงานเพียงเล็กน้อย ลักษณะเช่นนี้จะทำให้ ผลงานของผู้บริหารไม่อยู่ในขั้นที่น่าพอใจนักทั้งโดยความรู้สึกของผู้บริหารเองและผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะพัฒนาพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้ให้สูงขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

1.1 ควรกำหนดให้มีโครงการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้บริหารได้มี โอกาสได้พัฒนาตนเองเพื่อความเป็นผู้นำที่ดี

1.2 มหาวิทยาลัยรวมทั้งองค์การโดยทั่วไปควรจัดโครงการฝึกอบรม เชิงวิชาการด้านการบริหารและการเป็นผู้นำให้บุคลากรระดับต่าง ๆ ตามความเหมาะสม อย่างต่อเนื่อง

1.3 การเลือกสรรและแต่งตั้งผู้บริหารคนใหม่ควรให้แล้วเสร็จก่อน ผู้บริหารคนเก่าจะครบวาระประมาณหนึ่งหรือสองเดือน ในระหว่างรอรับตำแหน่งนั้นให้ผู้บริหาร คนใหม่เตรียมตัวเตรียมการและศึกษางานกับผู้บริหารคนเก่าเพื่อที่จะสร้างสรรคงานบริหารของ ตนเองต่อไป

2. ด้านบรรยากาศองค์การ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ ทางลบกับบรรยากาศองค์การ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมีทิศทางเห็น และมีความ สัมพันธ์ทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมีอิทธิภาพราณี

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การอย่างยิ่ง ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีสามารถทำได้ดังนี้

- 2.1 เพิ่มพูนประสิทธิภาพผู้บริหารให้สูงขึ้น ดังข้อเสนอแนะในข้อ 1
- 2.2 ควรมีการเสริมสร้างทัศนคติในกลุ่มผู้บริหารให้เห็นความสำคัญถึงการศึกษาวិเคราะห์บรรยากาศองค์การเพื่อประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ
- 2.3 ควรมีการศึกษาบรรยากาศองค์การทุก 4 ปี โดยทำการศึกษาเมื่อผู้บริหารคนใหม่บริหารงานมานานไปแล้ว 1 ปี การศึกษาจะทำให้ผู้บริหารทราบวามบรรยากาศองค์การภายใต้การบริหารของตนเป็นเช่นไร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเพิ่มเติม

1. ควรจะได้ขยายการวิจัยไปยังวิทยาเขตต่าง ๆ และมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม
2. ควรจะมีการวิจัยถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การระดับกองของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
3. ควรจะมีการวิจัยบรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัยโดยการศึกษาจากนิสิต

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัญญา นิกฤษชัย พฤติกรรมผู้นำและการบริหารกิจการนิสิตของผู้บริหารกิจการนิสิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร 2525 135(134)หน้า อีคส์น่า
- กิติมา ปรีกิติลก ทฤษฎีบริหารองค์การ เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524
339 หน้า
- เกษม สุวรรณกุล "ความคิดเห็นบางประการเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย"
สังคมศาสตร์ ปีที่ 14 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม 2520 หน้า 1 - 11
- จรรยา ถาวรจักร์ "บทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาประเทศ" ครูศาสตร์ มกราคม -
กุมภาพันธ์ 2522 หน้า 58 - 62
- ชาญชัย ลิวิตรังสิมา หลักการจ้ของค์การและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง พิมพ์ที่โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร 2521 121 หน้า
- ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา บรรยากาศของค์การโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่
โรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน 2527 127 หน้า อีคส์น่า
- ดนอม มากะจันทร์ ทฤษฎีการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร พิมพ์ครั้งที่ 1 วัฒนาพานิช
กรุงเทพมหานคร 2514 192 หน้า
- ธวัช วิชัยเกษร "ลักษณะบางประการของการบริหารมหาวิทยาลัย : ข้อวิพากษ์เฉพาะ
นักบริหาร พัฒนาบริหารศาสตร์ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1 มกราคม 2525 หน้า 150 - 162
- ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความ
พึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระรวงศึกษาธิการ ปรินญาณิพนธ์
กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524 130 หน้า อีคส์น่า
- นิพนธ์ ศศิธร การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต สำนักพิมพ์ประสานมิตร
กรุงเทพมหานคร 2520 408 หน้า

- บุญทัน คอกโซสง ทฤษฎีการบริหารองค์การ พิมพ์ครั้งแรก สำนักพิมพ์โอเคียนส์ไตร์
พิมพ์ที่โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์ กรุงเทพมหานคร 2523 419 หน้า
- ประชุม มณีโรจน์ "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยไทย : ปัจจัยเอื้ออำนวย
ภาวะจำกัดและปัญหา" พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 19 ฉบับที่ 4 ตุลาคม 2522
หน้า 672 - 690
- ประคอง วรรณสูตร สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (ฉบับปรับปรุงแก้ไข)
บริษัทศูนย์หนังสือ กร.ศรีสง่า จำกัด ปทุมธานี 2528 340 หน้า
- ประชุม รอคประเสริฐ ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร เอกสารประกอบการสอน
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร ม.ป.ป. 134 หน้า
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ ทัศนคติ การวัด การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมอนามัย พิมพ์
ครั้งที่ 1 บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด กรุงเทพมหานคร 2520 143 หน้า
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2517" ราชกิจจานุเบกษา
เล่มที่ 91 ตอนที่ 112 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2517 หน้า 1 - 22
- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรม
ของเรกกิน ปริญญาโท คศ.ม. มศว ประสานมิตร 2526 101 หน้า อักษร
ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรม พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์ กรุงเทพมหานคร
2525 930 หน้า
- วิจิตร คริสต์ไทย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ
อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ปริญญา คศ.ม. มศว ประสานมิตร 2528
81(5) หน้า อักษร
วิจิตร ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร ปีที่ 26 : 28, 15 สิงหาคม 2518
หน้า 19 - 21
- วิจิตร วรุฒบางกูร ศิลปศาสตร์นำสู่ผู้นำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2525 229 หน้า

- วิเชียร เปลี่ยวจิตต์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของ
กระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาสองค์การ ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523 82 หน้า อักสำเนา
- วิรัช วิเศษสุวรรณ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครู
โรงเรียนราษฎร์ใน กทม. ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร 2521 60 หน้า อักสำเนา
- วุฒิชัย จานงค์ การบริหารสำหรับผู้จัดการและหัวหน้าหน่วยงานระดับกลาง พิมพ์ครั้งที่ 1
 ทางทุนส่วนตัว กทม. กรุงเทพมหานคร 2522 233 หน้า
 ศรีนครินทรวิโรฒ, มหาวิทยาลัย บัญชีถือจ่ายเงินเคียนข้าราชการ (เล่ม 1) ปีงบประมาณ
2529 2529 318 หน้า อักสำเนา
- บัญชีถือจ่ายค่างวดประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2529 2529 43
 หน้า อักสำเนา
- ศิริชัย ชินะดังกูร บรรยากาสองค์การมหาวิทยาลัยมหิดล รายงานการวิจัยภาควิชา
 ศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2526 105 หน้า
- สมนึก แดงเจริญ "บทความการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเพื่อความมั่นคงและก้าวหน้า
 ของมหาวิทยาลัย" เสียง มศว ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 กรกฎาคม - ธันวาคม 2527
 หน้า 52 - 59
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 8 บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด
 กรุงเทพมหานคร 2526 338 หน้า
- สมยศ นาวิการ การบริหาร บริษัทสำนักพิมพ์ดวงกมลจำกัด พิมพ์ครั้งที่ 1 พิมพ์โรงพิมพ์
 กรุงเทพมหานคร 2522 592 หน้า
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย องค์การและการจัดการ เอกสารการสอนชุดวิชา
 เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9 - 15 พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร 2526 361 หน้า
- สุเมธ เกียวอิสเรศ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา เอกสารประกอบการสอน ภาควิชา
 การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
 2525 219 หน้า

- หาญชัย สงวนไท ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศ
องค์การ ปรินซ์ตันอินช. กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาธมิตร
 2519 84 หน้า อีคส์เนา
- อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย ฉบับแก้ไข
 พิมพ์ครั้งที่ 2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พระนคร 2514 591 หน้า
- อารี เพชรบุค มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์ 2529 278 หน้า
- อุทัย เลาหวิเชียร "องค์การและการบริหารงานในมหาวิทยาลัย" พัฒนบริหารศาสตร์
 ปีที่ 14 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม 2517 หน้า 395 - 416
- อุทัย หิรัญโต ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัดไอเคียนส์โตร์
 กรุงเทพมหานคร 2515 233 หน้า

- Aluko, Michael Afolabi. "Work Motivation and Perceptions of Organizational Climate : A Nigerian Study" Dissertation Abstracts International. Vol. 44 No. 05 November 1983. P. 1509 - A
- Baccus, Ruth Eileen Turner. "The Relationship between Achievement Motivation and Organizational Climate in a Selected Sample of University Deans and Department Heads" Dissertation Abstracts International. Vol. 39 No. 11 May 1979. P. 6559 - A
- Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Co., 1972. 119 P.
- Castaldi, Basil. Creative Planning of Educational Facilities. Chicago, Rand McNally & Company, U.S.A. 1969. 364 P.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. Fifth Edition, New Delhi, McGraw - Hill Publishing Company Ltd., 1977. P. 581
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Educational. New York, McGraw-Hill, 1971. 492 P.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York, The Macmillan Company, 1966. 352 P.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle M. "Determining Sample Size for Research Activities" Journal of Education and Psychological Measurement. 1970. P. 608

- Mitchell, Terence R. People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior. 2 Ed, McGraw-Hill Book Company, Japan 1982. P. 590
- Pfiffner, John M. and Presthus, Robert V. Public Administration. New York, The Ronald Press Company, 1960. 525 P.
- Price, Carlos Glenn. "Selected Factors Related to Organizational Climate in University Academic Departments in Arkansas" Dissertation Abstracts International. Vol. 44 No. 03 September 1983. P. 685 - A
- Snyder, Carey Jean. "The Effects of Organizational Climate and Leader Behavior on Coaches' Job Satisfaction in Selected Departments of Intercollegiate Athletics" Dissertation Abstracts International. Vol. 46 No. 04 October 1985. P. 925 - A

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

16 กุมภาพันธ์ 2530

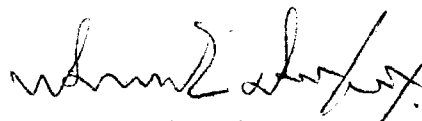
เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน คณาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ด้วยข้าพเจ้านายพัฒนชัย ปัทมเวณู นักวิชาการศึกษา 5 สังกัดกองบริหาร การศึกษา สำนักงานอธิการบดี ขณะนี้เป็นนิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยากาศของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อม นี้ด้วย และขอเรียนชี้แจงว่าขอมูลนี้จะไม่ผลกระทบบทกระเทือนต่อตัวท่านแต่ประการใด เพราะ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเป็นส่วนรวมเท่านั้น หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายพัฒนชัย ปัทมเวณู)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน มีจำนวน 94 ข้อ คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร มีจำนวน 30 ข้อ
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีจำนวน 64 ข้อ
2. ในกรณีที่ข้อความในแบบสอบถามไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือความคิดของท่าน ขอให้โปรดพิจารณาเลือกข้อใดข้อหนึ่ง ที่ท่านคิดว่าน่าจะเกิดขึ้นมากกว่ากัน และไปรคตอบทุกข้อ
3. ขอย่อยในแต่ละตอนอาจจะซ้ำหรือคล้ายคลึงกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา ให้พิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังจะตอบอยู่เท่านั้น เป็นสำคัญ
4. ในแต่ละข้อที่ท่านตอบ โปรดทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขค่านำหน้า ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมมากที่สุด เพียงตัวเลขเดียว

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3

แบบสอบถามนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
กับบรรยากาศองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน
ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

คำแนะนำ ข้อความต่อไปนี้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชา
สูงสุดในหน่วยงานของท่าน (คณะ สถาบัน หรือสำนัก) มีจำนวน 30 ข้อ โปรดอ่านและพิจารณา
ข้อความอย่างละเอียดแล้วเขียนวงกลม ล้อมรอบตัวเลข 1 2 3 4 ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม
ที่สุด เพียงตัวเลขเดียว ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่า คณบดี หรือ ผู้อำนวยการ ของท่าน
แสดงอาการ ดังข้อความ บ่อยครั้ง เพียงใด

ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าเสมอ หนัก 4
 ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าบ่อย หนัก 3
 ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่านาน หนัก 2
 ผู้บริหารไม่เคยแสดงอาการดังกล่าเลย หนัก 1

<u>ข้อความ</u>	<u>น้ำหนัก</u>				<u>ผู้วิจัยกรอกเอง</u>
1. ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 4
2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจความประสงค์ของ ผู้บริหารอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 5
3. ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกสะดวกสบายในการ ปฏิบัติงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
4. มีความคิดใหม่ ๆ และนำความคิดนั้น ๆ มารวม ทดลองปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 7
5. ให้ความเป็นกันเอง เปิดเผย และเข้าใจง่าย	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 8
6. ปกครองอย่างเข้มแข็ง	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 9

ข้อความ	น้ำหนัก				ผู้วิจัยกรอกเอง	
7. รั้งฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	10
8. คำหิณณลงานที่บกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	11
9. พุดไค้ชคเจนไค้ยผู้ใต้บังคับบัญชาไมม่ขอสงสย	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	12
10. ขอบท่างานตามล่ำฟ้งและไมชอบท่างานรวมกับผู้อื่น	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	13
11. ไค้ความส่ำคตู่ตอส่วสคภพของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	14
12. สำนกรลเลือกคนไค้เหมำนสมกับงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	15
13. ก่ำหนดเวล่งานท่งงสรรจ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	16
14. ว่งมำตรฐำนการท่งงของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	17
15. ไมอธิบายเหตุผลไค้การคักสนใจของท่งง	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	18
16. ปฏิบัต่งงานไค้ยไมปรภภษผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	19
17. ส่นบสนนควมคคไค้เห็นและการปฏิบัต่งงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	20
18. เขม่งวคกวคซ่นผู้ใต้บังคับบัญชาไค้การปฏิบัต่งงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	21
19. ปฏิบัตค้ยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่งยุดิธรรม	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	22
20. ส่นบสนนไค้หม่งการท่งงอย่งม่งระเบมยบแบบแผน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	23
21. สนใจท่งงจะเปลมยงนเปล่งและปรบม่งการท่งงงาน ในท่งงงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	24
22. ท่ำไค้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ใจการบรหรงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	25
23. ไค้ความสนทสนมและเข้พมค้องาย	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	26
24. ไค้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัต่งงานตามกฎเกณท์ ขอบ่งค้บ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	27
25. ท่ำไค้ผู้ใต้บังคับบัญชาล่ำและสบำยใจท่งงจะพุด กับบรหรงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	28

ข้อความ	น้ำหนัก				ผู้วิจัยกรอกเอง	
26. บอกจุดมุ่งหมายว่าผู้บริหารต้องการอะไรจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	29
27. ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	30
28. มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความ สามารถ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	31
29. ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานสำคัญ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	32
30. มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่าง ใกล้ชิด	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	33

ตอนที่ 2 ข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำแนะนำ ในส่วนนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของหน่วยงานของท่าน โดยบรรยากาศองค์การได้จากการแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหาร มีจำนวน 64 ข้อ โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลมล้อมรอบตัวเลข 1 2 3 4 ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุด เพียงตัวเลขเดียว ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่า พฤติกรรม ที่ปรากฏในแต่ละข้อความ เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพียงใด ในขณะ สถาบัน หรือ สำนัก ที่ท่านสังกัดอยู่

พฤติกรรมที่เกิดขึ้น <u>มากที่สุด</u>	มีน้ำหนัก 4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้น <u>ค่อนข้างมาก</u>	มีน้ำหนัก 3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้น <u>เป็นบางครั้ง</u>	มีน้ำหนัก 2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้น <u>น้อยมาก</u>	มีน้ำหนัก 1

<u>ข้อความ</u>	<u>น้ำหนัก</u>	<u>ผู้วิจัยกรอกเอง</u>
1. ท่านให้ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 34
2. มีผู้ทำตัวเป็นที่น่ารำคาญแก่ผู้อื่น	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 35
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ของตน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 36
4. ผู้มีหน้าที่ให้บริการพร้อมที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 37
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมซึ่งกันและกัน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 38
6. มีผู้ทำตัวเป็นอุปสรรคขัดขวางมติของส่วนรวม	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 39
7. มีความสะดวกในการขอใช้บริการเอกสารและคำปรึกษาประกอบการค้นคว้าจากห้องสมุดของหน่วยงาน	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> 40

ข้อความ	น้ำหนัก				ผู้วิจัยกรอกเอง
8. ผู้ใดบังคับบัญชาใช้เวลาเพียงพอสำหรับการเตรียมการหรือวางแผนต่าง ๆ ในกิจกรรมซึ่ง เป็นหน้าที่ของตนเอง	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 41
9. มีโอกาสรับรู้งานหลังของเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 42
10. มีการแลกเปลี่ยนระหว่างเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 43
11. ในที่ประชุมต่างแสดงให้เห็นว่า "พร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่"	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 44
12. ระบบธุรการภายในหน่วยงานเป็นอุปสรรคขัดขวางงานทางคานอื่น ๆ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 45
13. มีการเล่าเรื่องส่วนตัวให้ผู้อื่นฟัง	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 46
14. มีการประจบประแจงผู้บริหาร	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 47
15. เพื่อนร่วมงานได้รับความสะดวกในการขอใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 48
16. ผู้ใดบังคับบัญชาต้องรับภาระต่องานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานปกติโดยไม่จำเป็น	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 49
17. เพื่อนร่วมงานมีโอกาสสนุกสนานร่วมกันระหว่างเวลาทำงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 50
18. ในการประชุมมีเรื่องขัดแย้งเกิดขึ้น	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 51
19. ให้อภัยในข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 52
20. ผู้ใดบังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมเป็นกรรมการในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 53
21. สังคมภายในหน่วยงานมีความเป็นกันเอง	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 54
22. มีผู้ถามเรื่องราวสาระในที่ประชุม	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 55

ข้อความ	น้ำหนัก				ผู้วิจัยกรอกเอง	
23. มีระบบสวัสดิการพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก เมื่อจำเป็น	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	56
24. มีกิจกรรมอื่น ๆ ในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการ การปฏิบัติงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	57
25. ผู้บังคับบัญชานิให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	58
26. ในระหว่างการประชุมมีผู้เข้าประชุมไม่ ให้เกียรติผู้อื่น	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	59
27. ผู้บังคับบัญชานิให้ความร่วมมือร่วมใจและ สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	60
28. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	61
29. ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	62
30. เพื่อนร่วมงานต่างคนต่างไม่ยอมรับสมาคม ซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	63
31. ผู้บังคับบัญชานิมีความตั้งใจปฏิบัติงานและ สังเกตเห็นความก้าวหน้าของหน่วยงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	64
32. ผู้บริหารทำงานหนักเป็นตัวอย่างแก่ ผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	65
33. ผู้บริหารแสดงความมีน้ำใจต่อผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	66
34. เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับโต๊ะอาหาร ซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	67
35. ผู้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจใน การทำงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	68

ข้อความ	น้ำหนัก				ผู้วิจัยกรอกเอง	
36. ผู้บริหารใช้วิธีตีเพื่อก่อมากกว่าตีเพื่อทำลาย	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	69
37. ผู้บริหารแสดงการเสียสละแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	70
38. เพื่อนร่วมงานสังสรรค์กันแค่เฉพาะในกลุ่ม ของตน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	71
39. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเรื่องทุกเรื่อง ของหน่วยงานจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบ จากตนเองก่อน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	72
40. ผู้บริหารกวดกวดการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	73
41. ในการประชุมผู้บริหารจะมีการเตรียมตัว มาก่อนเป็นอย่างดี	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	74
42. ผู้บริหารช่วยคลี่คลายและแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ต่าง ๆ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	75
43. ผู้บริหารจะคอยสอดส่องดูแลและติดตามผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใกล้ชิด	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	76
44. ผู้ใต้บังคับบัญชาเบียดบังเวลาราชการไปทำ ประโยชน์ส่วนตัว	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	77
45. ผู้บริหารพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานหนักขึ้น	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	78
46. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและขอเสนอแนะ ต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	79
47. ผู้บริหารช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขข้อผิดพลาด ต่าง ๆ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	80

ข้อความ	น้ำหนัก				ผู้วิจัยกรอกเอง
48. ผู้บริหารใช้คำพูดโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติ คล้อยตาม	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 81
49. ผู้บริหารแสดงเหตุผลที่คิดชม	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 82
50. ผู้บริหารพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ได้รับสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนในสถานต่าง ๆ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 83
51. หน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษของ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนจะมีการแต่งตั้งและ ปิดประกาศให้ทราบอย่างเป็นทางการ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 84
52. กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารตั้งขึ้น ไม่มีใครกล้าโต้แย้ง	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 85
53. ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ต่อสถานภาพและ สวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 86
54. ฝ่ายธุรการของหน่วยงานพร้อมเสมอที่จะ เอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 87
55. ผู้บริหารดำเนินการประชุมอย่างเป็นทางการ และเคร่งครัด	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 88
56. ผู้บริหารพยายามปฏิบัติงานตรงต่อเวลาเป็น ตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 89
57. ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปฏิบัติงานเป็นทีม	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 90
58. การประชุมดำเนินการไปตามระเบียบวาระโดย เคร่งครัด	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 91
59. วาระในการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่ ผู้บริหารแจ้งให้ทราบมากกว่าจะเป็นการ ปรึกษาหารือกัน	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 92

ข้อความ	น้ำหนัก				ผู้วิจัยกรอกเอง	
60. ผู้บริหารมีแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอต่อที่ประชุม	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	93
61. ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดถึงการย้ายหรือการโอนไป อยู่ที่อื่น	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	94
62. ผู้บริหารชื่นชมผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	95
63. ผู้บริหารแสดงความจริงใจและเปิดเผย	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	96
64. ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	97

ขอขอบคุณอย่างสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

บทคัดย่อ

ของ

พัฒนชัย ปัทมเวณู

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2531

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนัก ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ) วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ สาย ก สาย ข สาย ค และลูกจ้างประจำ ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 196 คน ในปีการศึกษา 2530

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการทั้งค่านิยมงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่านิยมสัมพันธ์สูงกว่าค่านิยมงานเป็นส่วนใหญ่

พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการค่านิยมงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การคณะ สถาบัน และสำนัก ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติทางเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการค่านิยมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การคณะ สถาบัน และสำนัก ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติทางเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แบบบรรยากาศองค์การของบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบซิมเซา สำหรับคณะ สถาบัน และสำนักอื่น ๆ ไม่สามารถระบุแบบของบรรยากาศได้อย่างชัดเจน

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER BEHAVIOR OF THE ADMINISTRATORS
AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SRINAKHARINWIROT
UNIVERSITY, PRASARNMIT CAMPUS

AN ABSTRACT

BY

PATANACHAI PATAMAVENU

Presented in partial fulfillment of the requirement
for the master of Education degree
at Srinakharinwirot University
February 1988

The purpose of this research was to investigate the relationship between leader behavior of the deans and the directors and the organizational climate in the faculties and the institutes of Srinakharinwirot university, Prasarnmit campus. The instruments used for collecting data were Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) and Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ). The sample of this study was 196 academic officers and non - academic officers of 6 faculties and 3 institutes of Srinakharinwirot university, Prasarnmit campus in B.E. 2530.

The Pearson product - moment correlation coefficient was used to determine the relationship between leader behavior of the deans and the directors and the organizational climate in the faculties and the institutes. Any significant correlation between the related groups was accepted at .01 level.

The study revealed that the relationship between the faculty and the institute administrators of Initiating structure and the organizational climate of Disengagement, Hindrance and Aloofness dimension were negatively significant at .01 level and Esprit, Intimacy, Production emphasis, Thrust and Consideration dimension were positively significant at .01 level.

It was also found that the relationship between the faculty and the institute administrators of Consideration and the organizational climate of Disengagement, Hindrance and Aloofness dimension were negatively significant at .01 level and Esprit, Intimacy, Production emphasis, Thrust and Consideration dimension were positively significant at .01 level.

The leader behavior of the deans and the directors of the faculty and the institute were considerably at the moderate level in both Consideration and Initiating structure.

The organizational climate of the faculty of graduate school fell into the Closed Climate category, but it was not clearly found climate category in another faculties and institutes.