

บทที่ 2

ข้อเขียน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

คำว่า "บรรยากาศองค์กร" (Organizational Climate) นั้น ได้มีผู้กำหนดคำที่ใช้เรียกแตกต่างกันออกไปในความหมายเดียวกัน เช่น "บรรยากาศทางจิตวิทยา" (Psychological Climate) "บุคลิกภาพขององค์กร" (Organizational Personality) และ "วัฒนธรรมขององค์กร" (Company Culture) ในบรรดาคำที่กล่าวไว้ คำว่า "บรรยากาศองค์กร" (Organizational Climate) เป็นคำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน¹

บรรยากาศองค์กร คือ สภาพแวดล้อมที่ผู้ใ้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรประเภทสาธารณชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่าง ๆ บรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเสมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว²

¹ James L. Gibson, and others, Organizations: Structure, Processes, Behavior, P. 313.

² Keith Davis, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, P. 104.

บรรยากาศองค์การในทัศนะของ กิบสัน (Gibson) คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม¹

เกร์ เดสเลอร์ (Gary Dessler)² ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อโครงสร้างขององค์การ เช่น โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน กระบวนการบริหารงานอื่น ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการ การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมของคนที่ในองค์การซึ่งประกอบด้วยความเอาใจใส่ การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

แค เช จุง (Kae H. Chung) และ ลีออน ซี แมคกินสัน (Leon C. Megginson) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การในทำนองเดียวกับ เดสเลอร์ คือ การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคล ของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจเชื่อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การซจักภัยอันตราย ความซัดแย้งและความสามัคคีกลมเกลียวกันของคนในองค์การ³

¹ James L. Gibson, Organization: Structure, Processes, Behavior,² p. 314.

² Gary Dessler, and others. Organization and Management: A Contingency Approach อ้างถึงใน สมยศ นาวิกโร และบุษดี รุมาคม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วัฒนา, 2520), หน้า 596.

³ Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organization Behavior: Developing Managerial Skill (New York: Harper & Row, 1981), p. 244.

อี. มิคโลส (E. Miklos) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่ง เกิดจากสมาชิกในองค์กรและระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้อง¹

บรรยากาศขององค์กรตามทัศนะของ ฮัลปิน (Halpin) หมายถึง "บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ระหว่างครูใหญ่และคณะครูในโรงเรียนโดยส่วนรวม"²

จากความหมายหรือคำนิยามที่กล่าวมา บรรยากาศขององค์กร คือ บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคคลในองค์กร สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ว่า บรรยากาศในการปฏิบัติงาน หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเกิดจากการรับรู้อย่างตรงและทางอ้อมของบุคคลในองค์กร เกี่ยวกับโครงสร้าง ขบวนการบริหารและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำนิยามของ ฮัลปิน (Halpin) คือบรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูและคณะครูในโรงเรียน

บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรประเภทใด ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่มีต่อบุคลากรในองค์กรด้วยนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงความสำคัญและอิทธิพลของบรรยากาศขององค์กรโดยได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

¹ E. Miklos, "School Climate and Program Development," Selected Reading in Educational Administration อ้างถึงใน ปรีดา พุ่มเทียง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น," หน้า 24.

² Andrew W. Halpin and Don B. Croft, "The Organizational Climate of Schools", in Theory and Research in Administration, Andrew W. Halpin, PP. 150-180.

ยอร์ช เอช จี ลิทวิน และโรเบิร์ต เอ สตริงเกอร์¹ (George H. Litwin and Robert A. Stringer) พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารงานแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อคุณนุปฏิบัติงาน ในองค์การที่มีบุคลากรรักใคร่สามัคคีกันและบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สภาพบรรยากาศในองค์การดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน (The Achievement - Oriented Climate) กล่าวคือ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลผลิตสูง บรรยากาศขององค์การแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ

คาร์ล บอร์ดเก็น² (Carl Borden) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับความพึงพอใจในงานโดยศึกษาจากผู้นปฏิบัติงาน 695 คน ในหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้นปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับสูง กล่าวคือ เมื่อผู้นปฏิบัติงานพึงพอใจในบรรยากาศขององค์การ ผู้นปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ในทำนองเดียวกันเมื่อผู้นปฏิบัติงานไม่พึงพอใจบรรยากาศขององค์การ ความพึงพอใจในงานจะต่ำด้วย

¹George H. Litwin and Robert A. Stringer, Motivation and Organizational Climate, quoted in Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior, 2 d ed. (New York: McGraw-Hill, Inc, 1979), p. 371.

²Carl Borden, quoted in William B. Werther, Jr. and Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, (New York: McGraw-Hill Inc., 1982), p. 260.

นอกจากบรรยากาศขององค์การจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานแล้ว โรเบิร์ต สวิตเซอร์ (Robert Sweitzer) เสนอความคิดเห็นว่าบรรยากาศขององค์การช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ จากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมของ เกทเซล และกูบา (Getzel & Guba) สวิตเซอร์ (Sweitzer) ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศในระบบสังคมหรือองค์การช่วยให้บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่องค์การกำหนด หรือกล่าวได้ว่า บรรยากาศขององค์การช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพ (Role - Personality Conflict)¹

เนื่องจากบรรยากาศขององค์การ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพ ตามแนวความคิดของ สวิตเซอร์ (Sweitzer) ที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร โดยเฉพาะองค์การที่เป็นสถานบันการศึกษา ถ้าผู้บริหารการศึกษาไม่สามารถจะสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในสถานบันแล้ว การบริหารงานภายในโรงเรียนจะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์การที่ให้บริการ ผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่อบุคลากรหรือบุคลากรต่อองค์การก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การ เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การที่เกิดจากการรับรู้สภาพแวดล้อมขององค์การ บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

* กล่าวโดยสรุปแล้วบรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การ เพราะบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์และช่วยลดความขัดแย้ง ระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน

¹Robert Sweitzer, "An Assessment of Two Theoretical Frameworks," In Organization and Human Behavior: Focus on Schools, ed. Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (New York: McGraw-Hill Book Company, 1969), pp. 167-181.

วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับบรรพชาศอศการ

ในปี ค.ศ. 1930 เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เป็นคนแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรพชาศอศการ เลวิน (Lewin) พยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกันโดยเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

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

จากรูปแบบดังกล่าว อธิบายได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ (B) จะเกิดจากองค์ประกอบสองส่วน คือ บุคลิกลักษณะของบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานหรือองค์การ (E)

อี บรันสวิค (E. Brunswik) ได้พยายามที่จะอธิบายความกิตพิฐานในเรื่องบรรพชาศอศการให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นด้วยการให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพของบรรพชาศอศการว่ามีผลกระทบต่อกิจกรรมของคนอย่างไรบ้าง²

ในปี ค.ศ. 1955 แอฟ จี คอ์เนล (F.G. Cornell) ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรพชาศอศการว่า เป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับงานหรือบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ คอ์เนล (Cornell) ยังได้กำหนด

¹ James L. Gibson, and others, Organization: Structure, Processes, Behavior, p. 314.

² E. Brunswik "The Conceptual Focus of Some Psychological Systems," Journal of Unified Science, Vol.8(1939) อ้างถึงใน สมยศ นาวีกร และบุศดี ฐมาคม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม, หน้า 598.

ตัวแปรของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ¹

1. ขวัญของครู
2. ความรับผิดชอบของครูในการตัดสินใจ
3. การมอบอำนาจในการตัดสินใจ
4. การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู
5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

ในปี ค.ศ. 1958 ซี อาร์จิริส² (C. Argyris) ได้ค้นหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ เพื่อนำมาใช้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การ และ อาร์จิริส (Argyris) ได้เสนอองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การไว้ 3 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้

1. ด้านองค์การรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรค่านิยม ระเบียบ ขั้วบังคับ และการพรรณางาน
2. ด้านบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรค่านิยม ความต้องการ ค่านิยม การได้รับการปรุมนิเทศ
3. ด้านองค์การอรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่ม

¹F.G. Cornell, "Socially Perceptive Administration, "Phi Delta Kappan, 36 (March 1955): 222, quoted in Thomas W. Wiggins "Leader Behavior Characteristics and Organizational Climate," (Ph.D. dissertation, Claremont Graduate School, 1968), P. 3.

²C. Argyris, "Some Problems in conceptualizing Organization Climate: A Case Study of a Bank," Administrative Science Quarterly, p. 4.

และในปี ค.ศ. 1963 ฮัลพิน (Halpin) และครอฟท์ (Croft) ได้สร้างเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศองค์กร มีชื่อว่า OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ประกอบด้วย 8 แบบทดสอบย่อย และคะแนนจากแบบทดสอบย่อยทั้ง 8 นี้ จะเป็นเครื่องกำหนดบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน

นอกเหนือจากวิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของนักวิชาทั้งหลายที่ได้เสนอเป็นลำดับมาแล้ว กิบสัน (Gibson) ได้ประมวลวิวัฒนาการทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรได้ดังปรากฏในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร²

ทฤษฎีหรือแนวความคิด	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

¹ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, "The Organizational Climate of Schools," in Theory and Research in Administration, Andrew W. Halpin, p. 4.

² James L. Gibson and others, Organization: Structures, Processes, Behavior, p. 316.

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ทฤษฎีหรือแนวความคิด	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีของ วัตวาร์ค (Woodward) ลอเรนซ์ (Lawrence) และลอร์ช (Lorsch)	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้างและการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและ เทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศ องค์การ
ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและ ปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศ ในการปฏิบัติงาน
ตัวแบบการรักษ่วงการ บังคับบัญชาของล็อกฮีด (Lockheed of control Model)	ขอบเขตหรือช่วงของการ บังคับบัญชา	ใช้มาตรการประเมินค่าองค์ ประกอบสำคัญ เช่น ระดับ ของการฝึกอบรม สภาพของ แรงงาน
การกระจายอำนาจ (Decentraliza- tion)	การกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับ ความไว้วางใจความเชื่อมั่นของ บุคคล
ระบบ 4 ของลิเคอร์ท Likert (System 4)	กระบวนการกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์ กับการมีส่วนร่วม การศึกษาคือ สื่อสาร การจริงจัง	บรรยากาศองค์การแบบปริศนา หรือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงานและความพึงพอใจของ บุคคล	ส่งเสริมบรรยากาศที่สนองตอบ บุคคลในด้านการรับผิดชอบ การยอมรับและโอกาสในความ ก้าวหน้า

จากตารางที่ 1 การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์โดย เทเลอร์ (Taylor) ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดหลักการในการบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงานในยุคนี้ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย การบริหารงานตามแนวคิดของ เทเลอร์ ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

ทฤษฎีของ วู้ดวาร์ด (Woodward) ลอเรนซ์ (Lawrence) และ ลอช (Lorsch) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ การปฏิบัติงานที่มีคือความคาดหวังของงาน (Job expectation)

ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

ตัวแบบการจักษ่วงการบังคับบัญชาของล็อกฮีด (Lockheed of Control Model) การบริหารงานตามแนวคิดนี้มุ่งที่ขอบเขตและช่วงของการบังคับบัญชาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระเบียบของการประกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่กระจายให้หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะคงอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไว้วางใจ

ระบบ 4 ของลิเคอร์ต Likert (System 4) ทฤษฎีนี้ใช้ระบบของกระบวนการกลุ่มซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันโดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การสนใจ และระดับการปฏิสัมพันธ์กัน ระดับการปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ เป็นสำคัญ ทั้งนี้ บรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) การบริหารงานตามแนวคิดนี้ เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับการทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงาน และโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า เมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีหรือแนวคิดใดย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือบรรยากาศในการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้น ๆ และ เมื่อแนวความคิดของผู้บริหารหรือการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้เปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

องค์ประกอบของบรรยากาศ

การวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การนั้น ผู้วิจัยแต่ละท่านได้กำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

ฮัลปิน (Halpin) ได้วิจัยค้นคว้าหาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาในปี ค.ศ. 1966 ฮัลปิน (Halpin) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้¹

¹ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, "The Organizational Climate of Schools," in Theory and Research in Administration, Andrew W. Halpin, p. 4.

บรรรยากาศของโรงเรียนนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะครูกับผู้บริหาร
โรงเรียนโดยแยกออกเป็นพฤติกรรมของคณะครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ
รวม 8 มิติ

"พฤติกรรมของคณะครู" (Teachers' Behavior) หมายถึง
พฤติกรรมของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษาใน 4 มิติของ ฮัลพิน คือ

1. ความไม่เกี่ยวข้อง (Disengagement) หมายถึง ความ
รู้สึกของครูที่มีต่อคณะครูด้วยกันว่าปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ซาดการประสานงาน
รวมมือกันทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะ
ได้ผลงานที่ดี

2. อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อ
พฤติกรรมของคณะครูว่าคณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความ
สะดวก เพราะผู้บริหารมอบหมายงานให้มากเกินไปจนทำให้รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานตาม
มติของคณะกรรมการและกฎระเบียบอื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก
ลำบากมากกว่าการที่ผู้บริหารจะอำนวยความสะดวกให้

3. ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรม
ของคณะครูว่าไปปฏิบัติหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก และความรักหมู่คณะ เพราะครูได้
รับการยอมรับของทางสังคม ได้รับความสำเร็จในงานสูง

4. ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครู
ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติหน้าที่โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความ
สัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมบ้าง แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

"พฤติกรรมของผู้บริหาร" (Principal's Behavior) หมายถึง
พฤติกรรมของผู้ช่วยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่
และผู้ช่วยครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา 4 มิติของ ฮัลพิน (Halpin)
คือ

1. ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของ
ครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อ

บังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าค่านึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับครูมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมแทนที่จะติดต่อกันปะปน เป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูมีน้อยมาก

2. การเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3. การกระตุ้น (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่กระตุ้นเตือนหรือจูงใจ ให้คณะครูปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร ไม่ใช่ใช้วิธควบคุมตรวจสอบหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ที่ผู้สอนเป็นแบบอย่างที่ดีอื่นจะถือปฏิบัติได้

4. การเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูอย่างมีเมตตา กรุณาช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานและกิจธุระส่วนตัวของครูแต่ละคนเป็นอย่างดี

จากมติทั้ง 8 มติ ฮัลปิน (Halpin) ให้นำเอามติดังกล่าวมาจัดเป็นแบบของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ ซึ่งบรรยากาศทั้ง 6 แบบนี้ เป็นบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากพฤติกรรมของคณะครูและผู้บริหารโดยส่วนรวม ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูง (high Esprit) ครูร่วมมือกันทำงานอย่างดี (low Disengagement) ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (low Hindrance) คณะครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันมาก (high degree of Intimacy) มีความภาคภูมิใจในการ

¹ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, "The Organizational Climate of Schools," Theory and Research in Administration, Andrew W. Halpin, pp. 174-181.

เป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จูงใจให้ครูปฏิบัติงาน โดยไม่ใช้การบังคับบัญชาตรวจตราอย่างใกล้ชิด (high Thrust) ช่วยเหลือเกื้อกูล ครูเป็นอย่างดี (high Consideration) ครูกับผู้บริหารจึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก (low Aloofness) กฎและระเบียบต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นผลงานมากนัก (low Production Emphasis) แต่ผู้บริหารใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate)

หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม จึงทำให้ครูมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีและมีขวัญสูง (high scores on Esprit and Intimacy) ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน งานจึงสัมฤทธิ์ผล (low Disengagement) แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก (high Aloofness) เพราะผู้บริหารจะบริหารงานคล้ายกับบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ไม่ค่อยควบคุมตรวจตรา เปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถของงาน ไม่เน้นผลงาน (low Production Emphasis) ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูในระดับปานกลาง (average Consideration)

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate)

หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ ควบคุมตรวจตราใกล้ชิดจนครูมีเวลาพอปะสังสรรค์กันน้อย แต่เมื่อได้ผลงานออกมาดีครูจึงมีขวัญสูง (high Esprit) เมื่อครูต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลง การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลง (low Disengagement) ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานพอสมควร (general Hindrance) ความสนิทสนมกลมเกลียวกันอยู่ในระดับต่ำ (low Intimacy) เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก (high Production Emphasis) ครูห่างเหินจากผู้บริหาร (high Aloofness) ผู้บริหารมักจะทำตามความคิดเห็นของตนเอง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจึงลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ (average Thrust) การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ (low Consideration)

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate)

หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารละเลยต่อการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้ครูร่วมมือกันทำงานน้อย (high Disengagement) ผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมากไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน (low Hindrance) ความสัมพันธ์กันที่ใกล้ชิดในหมู่ครูอยู่ในระดับสูง (high Intimacy) ขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง (Morale or Job satisfaction is average) เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานโรงเรียนเหมือนกับเป็นครอบครัวหนึ่ง ทำให้ครูมีความรู้สึกที่ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูเสมอ (high consideration) ผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับครูมาก (low Aloofness) บริหารงานแบบไม่มุ่งเน้นผลงาน (low Production Emphasis) การประเมินผลงานและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครูให้ทำงาน (low Thrust)

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate)

หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกันมาก (high Disengagement) ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ครูจึงรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย (low Hindrance) ความสัมพันธ์กันที่ใกล้ชิดในระหว่างครูด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ (low Intimacy) ขวัญของครูจึงอยู่ในระดับต่ำ (low Esprit) เนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติของครูอย่างใกล้ชิด วางตารางปฏิบัติงานไว้สำหรับปฏิบัติงานกับทั้งพยายามโน้มน้าวให้ครูทำงานหนักเกือบตลอดเวลาจึงทำให้ครูกับผู้บริหารห่างเหินกันมาก (high Aloofness) และครูรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก (high Production Emphasis) การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูจึงมีน้อย (low Consideration)

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) หมายถึง

บรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของครู บริหารงานโดยใช้กฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูขาดการประสานงานกัน (high

Disengagement) ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมาก (high Hindrance) คุรุไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญของคุรุตกต่ำ (low Esprit) ความสนิทสนมระหว่างคุรุกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง (average Intimacy) จาก การที่ผู้บริหารควบคุมตรวจรายงานอย่างใกล้ชิดทำให้คุรุรู้สึกว่าผู้บริหารห่างเหินจากคุรุมาก (high Aloofness) ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูง (high Production Emphasis) ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่คุรุได้น้อย (little Thrust) การช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อคุรุอยู่ในระดับต่ำ (low Consideration)

บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว ฮัลปิน (Halpin) เห็นว่า บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด เริ่ม ลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบปิด (The closed Climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ควรแก้ไข

จากการศึกษาองค์ประกอบทั้ง 8 มิติ ที่ก่อให้เกิดเป็นแบบของบรรยากาศ ทั้ง 6 แบบ ซึ่งถือเอาคะแนนสูง กลาง ต่ำ ของแต่ละมิติ ของ ฮัลปิน (Halpin) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปลงในตารางที่ 2 ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงลักษณะบรรยากาศของโรงเรียนจากองค์ประกอบทั้ง 8 มิติ

แบบบรรยากาศ	พฤติกรรมของคณะครู				พฤติกรรมของผู้บริหาร			
	ความไม่ เกี่ยวข้อง	อุปสรรค	ขวัญ	ความสนิท สนม	ความห่าง เหิน	การเน้น ผลงาน	การ กระตุ้น	การเน้นความ สัมพันธ์
	สูง ก ต่ำ	สูง ก ต่ำ	สูง ก ต่ำ	สูง ก ต่ำ	สูง ก ต่ำ	สูง ก ต่ำ	สูง ก ต่ำ	สูง ก ต่ำ
เปิดเผย	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	X
สนิทสนม	X	X	X	X	X	X	X	X
รวบอำนาจ	X	X	X	X	X	X	X	X
ปิด	X	X	X	X	X	X	X	X

ก = กลาง

การรี เอ โฟร์แฮนด์¹ (Garlie A. Forehand) มีความเห็นว่า บรรรยากาศขององค์การใดองค์การหนึ่ง เกิดขึ้นจากกลุ่มขององค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การ ภัยเหล่านี้จึงทำให้บรรยากาศขององค์การของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป และบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์การ โฟร์แฮนด์ (Forehand) ได้จำแนกองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 5 ประการคือ ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) เป้าหมายและทิศทาง (Goal Direction) และ ข่ายงานการติดต่อสื่อสาร (Communication Network)

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก

ในทำนองโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงาน โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. แบบของภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การ ธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ และมีทิศทางค่านิยม ผลงาน ความห่างเหินและความภักดีปราถิ์ของฮัลปีนและครอฟ (Halpin and Croft) ก็อยู่ในข่ายภาวะผู้นำตามแนวความคิดของโฟร์แฮนด์ (Forehand) เช่นกัน

¹ Garlie A. Forehand, "On the Interzctions of Person and Organization" quoted in James L. Gibson and other, Oranization: Structure, Processes, Bchavior, pp. 317-319.

3. ความซับซ้อนของระบบ หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกับระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่
4. เป้าหมายและทิศทาง องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่นองค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อกรรมมีผลกำไร
5. ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การ เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะช่วยการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารตามระดับบนมาต่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบน หรือในระดับเสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติ คือโครงสร้าง (Structure) ความท้าทายและความรับผิดชอบของงาน (Challenge and Responsibility) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) ความขัดแย้ง (Conflict) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and Expectations) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ (Organizational Identity) การเสี่ยงและการรับผิดชอบความเสี่ยง (Performance Standards Risk and Risk)

1. โครงสร้าง โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การรูปนัยก็ตาม

1

George H. Litwin and Robert A. Stringer Jr., Motivation and Organizational Climate, quoted in James L. Gibson, Organization: Structure Processes Behavior, pp. 319 - 322.

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำและเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องกับตรงกับการจูงใจของปฏิบัติการงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติการงานมีความรับผิดชอบงานสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และ เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในชมขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัล การลงโทษการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย องค์ประกอบนี้วัดการรับรู้ทางด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ลิทวินและสตริงเกอร์ เห็นว่า การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ปฏิบัติการงานประสพผลสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อการล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับกาปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับกาปฏิบัติงานขององค์การ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิด เกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐาน และระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยปฏิบัติการงานมีส่วนร่วม จะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสพผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ องค์ประกอบนี้เน้นให้

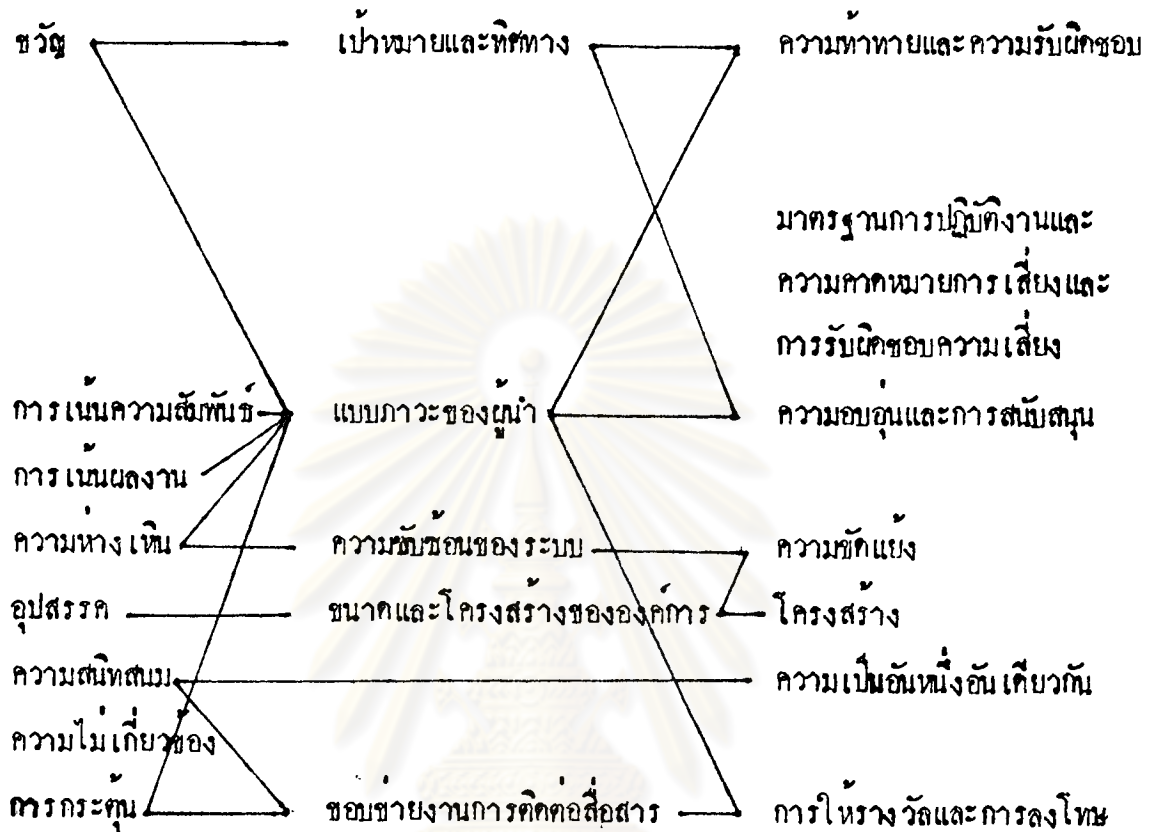
เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การทำลายและความรับผิดชอบ องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ลิทวิน (Litwin) ซึ่งให้เห็นว่า บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจที่อยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยง ในระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ จะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

จากการจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศตามแนวความคิดของ ฮัลบิน ฟอร์ดแนค และลิทวิน และสตริงเกอร์ กิยสัน โคสรูปและ เปรียบเทียบให้เห็นแก่นรัชตาม แผนภูมิที่ 1 ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ¹



จากแผนภูมิที่ 1 จะพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศของฮัลปิน (Halpin) 8 มิติ โฟร์แฮนด์ (Forehand) 5 มิติ และลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) มีความหมายเหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ กล่าวคือ

มิติก้านขวัญ (Esprit) ของฮัลปิน (Halpin) จะเหมือนกับมิติก้านเป้าหมายและทิศทาง (Goal Direction) และมีมิติก้านแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ของโฟร์แฮนด์ (Forehand) ในทำนองเดียวกันมิติก้านท้าทายและความ



¹ James L. Gibson, and others, Organization: Structure, Processes, Behavior, p. 323.

รับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) และมิติกานความอบอุ่นและการ
สนับสนุน (Warmth and Support) ของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and
Stringer) จะเหมือนกับมิติกานเป้าหมายและทิศทาง (Goal Direction) และ
มิติกานแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ของโฟร์แฮนด์ (Forehand) ก้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วไม่ว่าจะนำเอาแนวคิดของฮัลปิน (Halpin) โฟร์แฮนด์
(Forehand) หรือลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) มาใช้ศึกษา
หาบรรยากาศขององค์กรย่อมจะได้คำตอบที่เหมือนกัน ก้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษา
บรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 ตามแนวคิดและก้วย
เครื่องมือของฮัลปิน (Halpin)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอ็ดวาร์ค แวนซ์ คูก (Edward Vance Cook) ¹ ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรม
ของผู้นำผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาที่เมืองแคมเดน (Camden)
รัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา จำนวน 20 โรงเรียน จำนวนคน รวมทั้งสิ้น 303 คน
พบว่า

1. พฤติกรรมของผู้นำของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกัน
ไปตามสภาพของบรรยากาศ
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นตัวกำหนดบรรยากาศ
ขององค์กรของโรงเรียน
3. ขนาดโรงเรียนเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียน
4. อายุของครูอาจมีผลต่อการกำหนดบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียน

1

Edward Vance Cook, "Leadership Behavior of Elementary
school Principals and The Organizational Climate of Schools which
They Administer," 345-A.

5. ค่าคะแนนจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ หรือ LBDQ (Leadership Behavior Description: Questionnaire) อาจใช้เป็นตัวกำหนดบรรยากาศแบบเปิดและปิดได้

ในปี 2513 ริชาร์ด เคนเนล เทอร์ปาค¹ (Richard Daniel Tirpak) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาส่วนบุคคลเฉพาะบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน (Relationship Between Organizational Climate of Elementary Schools and Personal Characteristics of the School Principals) ที่เมืองพอร์ตเทจ (Portage) และทรัมบูล (Trumbul) ซึ่งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา จำนวน 49 โรงเรียนพบว่า

1. บรรยากาศแบบเปิดมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
2. วุฒิศาสนาของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิดและแบบปิด
3. ภูมิปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในหมู่ครูด้วยกันมาก แต่ระหว่างครูกับผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กันน้อย
4. ระเบียบวินัยของผู้บริหารมีผลต่อบรรยากาศแบบเปิด
5. ความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิด แต่ความไม่ตั้งใจที่จะมีส่วนร่วม (Reluctance) ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อบรรยากาศแบบปิด

¹ Richard Daniel Tirpak, "Relationship Between Organizational Climate of Elementary Schools and Personal Characteristics of Schools, Principals," (Ed.D. dissertation, University of Akron, 1970), pp. 110-114.

เร ซี ฟิลลิปส์¹ (Ray C. Phillips) ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่าง
บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำและความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน
ประถมศึกษา โดยใช้ O C D Q (Organizational Climate Description
Questionnaire) และ E P L Q (Executive Professional Leadership Ques-
tionnaire) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่วัดจากแบบทดสอบมาตรฐาน พบว่า

1. บรรยากาศองค์การ หรือ E P L (Executive Professional
Leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการอ่าน การใช้ภาษาและคณิตศาสตร์
ของนักเรียน

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบเปิดและแบบปิด มีคะแนน
จากแบบสอบถาม E P L ใกล้เคียงกัน

3. ไม่มีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนครูกับบรรยากาศองค์การ

4. ไม่มีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนครูกับคะแนน
ของผู้บริหารโรงเรียน

5. บรรยากาศองค์การในมิติขวัญ (Esprit) มีความสัมพันธ์ในทาง
บวกกับพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในด้านการอ่านและคณิตศาสตร์มี
ความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติขวัญ

7. ระดับสังคม เศรษฐกิจ (Socio - Economic Level) ของ
นักเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำและผลสัมฤทธิ์ในกำ
การอ่านและการใช้ภาษา

¹ Ray C. Phillips, "Relationships Between Organizational
Climate, Leadership, and Progress" Dissertation Abstracts Interna-
tional Vol. 30, No. 9 (March 1969): 3679 - A.

ในปี 2519 สุมาลา เดชานุรักษ์กุล¹ (Sumala Dechanulknukul) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาชั้นปริญญาเอก ผู้วิจัยได้สุ่มโรงเรียนมาศึกษาจำนวน 34 โรงเรียน จากโรงเรียนทั้งหมด 340 โรงเรียน โดยแบ่งโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน กับกลุ่มขนาดโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ของ ฮัลปิน (Halpin)

1. บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัยมีแนวโน้มเป็นแบบเปิดมากกว่าแบบปิด
2. ครูใหญ่เห็นว่าบรรยากาศของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบเปิดมากกว่าคณะครู
3. โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีบรรยากาศแบบเปิดมากกว่าโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คนขึ้นไป
4. กล่าวโดยสรุปแล้ว โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ขึ้นแนวโน้มของบรรยากาศองค์กรจะเป็นแบบเปิดมากขึ้น

ธีระ รุญเจริญ² ได้ศึกษาเรื่องระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู 23 แห่ง ตามแนวคิดของ ฮัลปิน (Halpin) และครอฟท์ (Croft) โดยยึดตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมของคณาจารย์และผู้บริหารเป็นหลัก คือ

1. ความไม่ประสานงาน
2. การกีดกัน

¹ Sumala Dechanulknukul, "A Study of The Organizational Climate of Elementary Schools in The Province Sukhothai, Thailand," p. 67.

² ธีระ รุญเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 93.

3. ชั่วครู่
4. ความสนใจ
5. ความเห็นทาง
6. การมุ่งงาน
7. การกระตุ้น
8. การมีคุณพิณิจ

ตัวแปรทั้ง 8 นี้จะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศของสถาบันฝึกหัดครูและผลการวิจัยปรากฏว่า สถาบันฝึกหัดครูโดยส่วนรวมมีบรรยากาศแบบเปิด กล่าวคือ มีการประสานงานกันดี คณะอาจารย์รู้สึกว่าการต่าง ๆ ที่ได้รับไม่เป็นการกีดกันตนมากนัก มีขวัญดีพอสมควร มีความสนิทสนมกันในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีความเห็นทางไม่มากนัก มุ่งงานในระดับปานกลาง มีการกระตุ้นสูงและมีคุณพิณิจสูง

ไพพรรณ มุสิกสาร¹ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน สรุปได้ว่า สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม ซึ่งได้แก่ อายุ วุฒิและประสบการณ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของแอนเดอร์สัน (Anderson) ที่พบว่า อายุ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ในการทำการของอาจารย์ใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน และการวิจัยของแมคเคลาน์ (McClound) ที่ว่าไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะบ่งถึงความสัมพันธ์ระหว่างอายุของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียน

¹ไพพรรณ มุสิกสาร, "ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน" (ปริทัศน์นิพนธ์มหาดัชนี วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2517), หน้า 56 - 59.

จรรยา งามฤทธิ¹ ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบ
ประชาธิปไตย อัตนนิยมและแบบเสรีนิยมกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส
และเมื่อจำแนกกลุ่มโรงเรียนที่มีลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันแล้ว พบว่า กลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็น
แบบอัตนนิยม บรรยากาศของโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นแบบรวบอำนาจ ในกลุ่มโรงเรียนที่
ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยมมีบรรยากาศโดยส่วนรวม เป็นแบบขี้เขียดและในกลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำ
เป็นแบบประชาธิปไตยมีบรรยากาศโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนทั้ง 8 มิตินามีความสัมพันธ์กับลักษณะ
ทั้ง 3 แบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หาญชัย สงวนให้² ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ จำนวน 19 แห่ง พบว่า

1. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ

2. เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีนัยสัมพันธ์กับบรรยากาศ
องค์การทั้ง 8 มิติ พบว่า

2.1 พฤติกรรมผู้นำมีนัยสัมพันธ์กับภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศ
องค์การในมิติ ขวัญ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปรานี กล่าวคือ ถ้าผู้

¹จรรยา งามฤทธิ, "ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ให้ญักับบรรยากาศ
องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร" (ปริวิตถุณิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519), หน้า 59 - 65.

²หาญชัย สงวนให้, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู
กับบรรยากาศองค์การ" (ปริวิตถุณิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2519), หน้า 58 - 67.

บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสูง จะมีผลทำให้คณะอาจารย์มีขวัญและกำลังใจสูง การปฏิบัติตนของคณะอาจารย์มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีมีผลกระตุ้นให้คณะอาจารย์มีวิทยุขานรับกับมือ คณะอาจารย์เกิดความอบอุ่นเพราะผู้บริหารให้ความกรุณาปรานีทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน

2.2 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติขาดความสามัคคี และมิติอุปสรรค ซึ่งกล่าวได้ว่าถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสูงแล้วจะมีผลทำให้คณะอาจารย์เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันมากยิ่งขึ้น ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานถูกขจัดให้ลดน้อยลง

2.3 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติทางเห็น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า

3.1 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติขวัญ มีตรสัมพันธ์ ทางเห็น มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง กรุณาปรานี กล่าวได้ว่าเมื่อผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสูงจะมีผลทำให้คณะอาจารย์มีขวัญและกำลังใจสูง ผู้บริหารมีความกรุณาปรานี ช่วยเหลือแนะนำคณะอาจารย์ทั้งด้านส่วนตัวและการทำงาน ประกอบกับผู้บริหารปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างจึงกระตุ้นให้คณะอาจารย์มุ่งปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

3.2 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี ซึ่งอธิบายได้ว่าถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสูง จะทำให้คณะอาจารย์มีความสามัคคีกันมาก

3.3 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค

4. เมื่อนำพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติ และมิติทัศนคติมาหาความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การทั้ง 6 แบบแล้ว พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์

ปริศนา ทุมเที่ยง¹ ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ กับบรรยากาศของโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถาม O C D Q เป็นเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 โรงเรียน ผลปรากฏว่า

1. บรรยากาศของโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีแนวโน้มเป็นแบบอิสระกำลังกับแบบสนิทสนม กล่าวคือ เป็นบรรยากาศแบบอิสระ จำนวน 13 โรงเรียน แบบสนิทสนมคุ้นเคย 12 โรงเรียน แบบเปิด 10 โรงเรียน แบบควบคุมตรวจตรา 8 โรงเรียน และแบบพ่อบปกครองลูก 7 โรงเรียน ไม่ปรากฏว่ามีบรรยากาศแบบเปิดเลย

2. เมื่อพิจารณาแยกตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่แล้วจะ พบว่า การตัดสินใจแบบอักษิณิไทย บรรยากาศของโรงเรียนมีแนวโน้มแบบเปิด แบบประชาธิปไตย บรรยากาศของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบอิสระ และการตัดสินใจแบบตามสบาย บรรยากาศของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบสนิทสนมคุ้นเคย

3. เมื่อวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาความแตกต่างของบรรยากาศของโรงเรียนระหว่างการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง 3 แบบ พบว่า การตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง 3 แบบ คือ แบบอักษิณิไทย แบบประชาธิปไตย และตามสบาย ไม่ทำให้บรรยากาศของโรงเรียนแต่ละแบบแตกต่างกัน



¹ ปริศนา ทุมเที่ยง, "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น,"

วิเชียร เปลี่ยวจิตร¹ ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม L B D Q และ O C D Q ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การระดับกอง โดยส่วนรวมเป็นแบบเข้มเขามาก
2. เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน พบว่า

2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติขวัญ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งงานสูง คือ พยายามให้ข้าราชการภายในกองมีความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารและวิจักษ์ดำเนินการให้สำเร็จ ล่วงค้วดีแล้ว จะมีผลทำให้ข้าราชการในกองมีขวัญอยู่ในระดับสูง มีความรักผูกพัน ได้รับความยอมรับนับถือทางสังคม ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง ผู้บริหารคอยควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างมีผลทำให้ข้าราชการมีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแนะนำข้าราชการ ทั้งทางส่วนตัวและหน้าที่การงานเป็นอย่างดี

2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองมีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งงานสูง มีผลทำให้ข้าราชการในกองมีอุปสรรคในการปฏิบัติงานน้อยลง ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารพยายามให้ข้าราชการปฏิบัติตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

2.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองในมิติมิตรสัมพันธ์และทาง เห็น อย่างไม่มีนัยสำคัญแสดงว่า การที่ผู้บริหารระดับกอง มีลักษณะมุ่งงานอยู่ในระดับสูงจะไม่มีผลทำให้บรรยากาศองค์การของกองในมิติมิตรสัมพันธ์และมิติทาง เห็นสูงตามไปด้วย

¹วิเชียร เปลี่ยวจิตร, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ กับบรรยากาศองค์การ" (ปริทัศน์นิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523), หน้า 52 - 59.

2.4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การของกองในมิติขาดความสามัคคี อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า การที่ผู้บริหารระดับกองมีลักษณะมุ่งงานสูง ไม่มีอิทธิพลต่อความสามัคคีของข้าราชการ

3. เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง พบว่า

3.1 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองในมิติ ขวัญ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และมีกิจกรรมทางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูง คือ แสดงถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเองและพยายามทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกอบอุ่นใจแล้วมีผลทำให้ขวัญของข้าราชการสูง งานจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างมีผลทำให้ข้าราชการขยันขันแข็งในการทำงาน และผู้บริหารให้ความเมตตาปรานีช่วยเหลือแนะนำทั้งในส่วนตัวและงานในหน้าที่

3.2 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูง จะช่วยจขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติของข้าราชการให้ลดน้อยลงได้เป็นอย่างมาก

3.3 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติ มิตรสัมพันธ์ และมีทิทาง เห็นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูง ก็ไม่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของกองในมิติมิตรสัมพันธ์และมีทิทาง เห็น

3.4 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติขาดความสามัคคี อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในมิติขาดความสามัคคี กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับข้าราชการในกองมาก อาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การของกองในลักษณะของการขาดความสามัคคีได้บ้างแต่ไม่มากนัก