

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ประกอบด้วย การนำเสนอการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน โดยจะเรียงลำดับเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
3. แนวคิดพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การ
4. แนวคิดการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

Carter (1953) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ

ส่วน Shartle (1956) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน

พฤติกรรมผู้นำ จากความหมายของ Fiedler (1967) นั้นเป็นการกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันในการอธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้น

Owens (1987) ได้กล่าวว่า ไม่ควรมุ่งแต่เพียงว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไรในการที่จะช่วยกลุ่มโดย (1) จัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลิตร่วมกัน (2) ประสบผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530) ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมผู้นำว่า หมายถึง การกระทำที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ศิริ เจริญวัย, 2521 (อ้างถึงใน ประดิษฐ์ ชัยปรีชา, 2532) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยน้อมนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาทางแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี พฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

สุกานดา ตปนียางกูร (2538) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ ก็คือการใช้พฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานให้เกิดความเคารพเลื่อมใส ศรัทธา ยินยอม ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวสามารถที่จะสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลใด บุคคลหนึ่งที่ได้รับแต่งตั้งให้กระทำ ซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลสามารถที่จะดำเนินการไปตามทางที่ต้องการร่วมกันได้

การศึกษาทฤษฎีและแบบพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำพอจะแบ่งเป็นยุคต่างๆ ได้ 3 ยุค คือ ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait phase) ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral phase) และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือยุคของการศึกษาสถานการณ์ (Situational phase) โดยจะนำเสนอแนวการศึกษาความเป็นผู้นำในแต่ละยุค ดังนี้

1. ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะ

ในยุคแรกเป็นการมุ่งศึกษาคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกแยะตัวผู้นำไปในลักษณะต่างๆ ซึ่งเป็นช่วงตั้งแต่ปี 1904 - 1948 ซึ่งในช่วงนี้ได้ให้ความสนใจในเรื่องของการทดสอบทางจิตวิทยากันมาก โดยที่จะพยายามหาว่าคุณลักษณะสำคัญอะไรที่จะบอกว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ ในปี 1948 Stogdill ได้ศึกษาและรวบรวมผลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำมากกว่า 100 เรื่อง ส่วนใหญ่จะเน้นบุคลิกลักษณะที่จะเป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกายไม่ว่าจะเป็น

ลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง และระดับของพลังงานหรือลักษณะพิเศษอื่นๆ เช่น ความเป็นมิตร ความฉลาด ความเปิดเผย ภาพลักษณ์ ความมุ่งมั่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำหรือไม่ นั่น พบว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำใดจะสามารถแยกแยะได้อย่างคงเส้นคงวา ซึ่งผลสรุปนี้และการศึกษาอื่นๆ พบว่าไม่มีกลุ่มคุณลักษณะใดที่สามารถใช้แบ่งแยกผู้นำจากคนอื่นๆ ได้ และยังไม่มียุทธศาสตร์ที่แน่นอน (Stogdill, 1948 : 64)

ในระยะต่อมา ได้มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็น พลวัต (Dynamic Process) ซึ่งแต่ละสถานการณ์ย่อมมีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม หรือสถานการณ์ ด้วยเหตุผลนี้ ถึงแม้ว่าหากบุคคลมีลักษณะอย่างนั้นแล้ว จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ เนื่องจากความไม่แน่นอน หรือการที่ไม่มียุทธศาสตร์ที่แน่นอนของทฤษฎีลักษณะผู้นำ นักวิชาการบริหารจึงเริ่มศึกษาค้นคว้าในแนวทางอื่น และทฤษฎีที่โดดเด่นในระยะต่อมาก็คือ ทฤษฎีที่มีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เรียกได้ว่าเข้ามาสู่ในยุคที่สองของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ

2. ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม

ในยุคที่สองของการศึกษาภาวะผู้นำนี้มีพื้นฐานจากทฤษฎีด้านพฤติกรรมซึ่งจะเน้นการมองคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำและมองถึงว่าเขาทำอะไรเมื่อเขากำลังนำผู้อื่น ซึ่งก็คือมองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย ช่วงนี้จะเป็นการพัฒนามากกว่าช่วงแรกตรงที่เริ่มมองสิ่งที่วัดและสังเกตเห็นได้มากกว่ามองคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ซึ่งทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนี้ ทำกันหลายแห่งในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันไปดังนี้

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามแบบเผด็จการ - ประชาธิปไตย - เสรีนิยม

เป็นการศึกษาของ Lippitt and White แห่งมหาวิทยาลัย Iowa เมื่อปี 1930 โดย Lippitt and White มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมี 3 แบบ คือ (Lippitt and White, 1953 อ้างถึงใน นฤมล กิตตะยานนท์, 2527)

1) พฤติกรรมแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นผู้นำประเภทที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้ขนาดของการควบคุมแคบและการมอบหมายงานมีน้อยมาก แบบของผู้นำประเภทนี้มีความเหมาะสมในสถานการณ์สงคราม เนื่องจากต้องการความรวดเร็วและแน่นอน

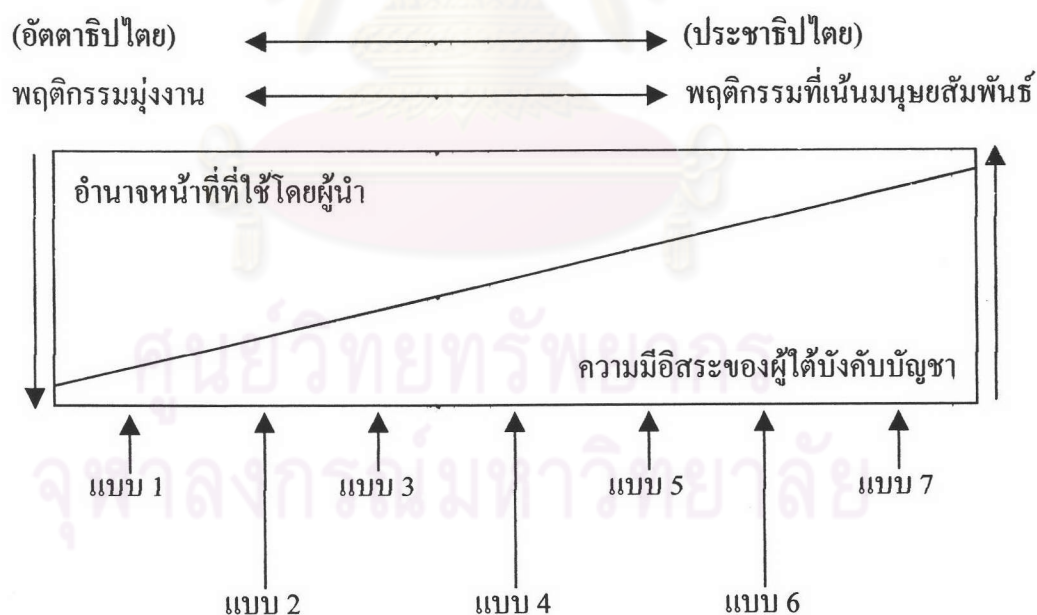
2) พฤติกรรมแบบประชาธิปไตยหรือเข้ามามีส่วนร่วม (Democratic or Participative Style) ผู้นำประเภทนี้จะดึงลูกน้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการ

ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นด้วย ด้วยความเชื่อที่ว่า การเข้ามีส่วนร่วมจะทำให้ได้ความคิดเห็นที่กว้างขวางขึ้น และทำให้การยอมรับจากสมาชิกมีมากขึ้นด้วย ผู้นำแบบนี้มีสมมติฐานเกี่ยวกับคนตามแบบ Theory Y ที่ว่าบุคคลมีความพร้อมที่จะทำงาน

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Style) เป็นผู้นำประเภทที่ค่อนข้างจะ "ปล่อย" คือจะให้คำแนะนำต่างๆ ไปเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายแล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปฏิบัติเอาเอง วิธีการนี้คนงานมีอิสระอย่างมากและผู้ทำงานจะถูกจูงใจด้วยตัวของเขาเอง ผู้นำมีลักษณะเหมือนผู้ที่คอยให้ข่าวสารข้อมูลเมื่อสมาชิกในกลุ่มต้องการ เท่านั้น

การศึกษาภาวะผู้นำตามแบบของ Tannenbaum and Schmidt

Tannenbaum and Schmidt ได้เสนอรูปแบบแนวต่อเนื่องของความเป็นผู้นำ (The Leadership Continuum) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบของผู้นำนั้นไม่ได้มีเพียงแบบเดียวหรือสองแบบแต่จะมีอยู่หลายๆ แบบซึ่งจะเหมาะสมตามแต่สถานการณ์ แต่ละแบบของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับความมากน้อยของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้นำ และระดับของควมมีอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะใช้ในการตัดสินใจด้วย ดังรูปต่อไปนี้ (Tannenbaum and Schmidt, 1958 อ้างถึงใน นฤมล กิตตะยานนท์, 2527)



รูปภาพที่ 1 พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำระหว่างอิตตาริปไตยกับประชาริปไตย

จะขยายความ Continuum of Leadership Behavior ให้ละเอียดขึ้นเพื่อเพิ่มความเข้าใจดังนี้

แบบ 1 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาที่จะต้องตัดสินใจตลอดจนพิจารณาทางเลือกต่างๆ แล้วทำการตัดสินใจและเมื่อตัดสินใจแล้วก็จะสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงแทบไม่มีโอกาสเลยที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แบบ 2 ในระดับนี้ผู้นำก็ยังตัดสินใจด้วยตัวเองแต่ก็จะพยายามชักจูงให้ลูกน้องยอมรับหรือเห็นชอบกับการตัดสินใจนี้ เพราะผู้บังคับบัญชาเริ่มยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะต่อต้านหรือไม่ยอมรับการตัดสินใจที่ตนได้กระทำไปก็ได้ ถ้าหากไม่ได้มีการอธิบายถึงการตัดสินใจที่ได้กระทำลงไป

แบบ 3 ในระดับนี้ผู้นำก็ยังตัดสินใจด้วยตัวเอง แต่ก็พยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ซึ่งอาจจะออกมาในรูปของการซักชวนให้ตอบคำถามต่างๆ ซึ่งทำให้ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการตัดสินใจนั้นมากยิ่งขึ้น

แบบ 4 ผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเอง แต่ยังเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้

แบบ 5 ผู้นำจะเป็นผู้ที่ระบุปัญหา แต่จะเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาและจะขอคำแนะนำความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงทำการตัดสินใจ

แบบ 6 ผู้นำไม่ตัดสินใจเอง แต่จะระบุปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจแล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ

แบบ 7 ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบุปัญหาที่ต้องการตัดสินใจ วิเคราะห์และแก้ปัญหา

แบบของพฤติกรรมที่อยู่ก่อนมาทางซ้ายสุดหรือมาทางอัตรายไปโดยมากเท่าใดจะเป็นแบบที่ใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำอย่างเต็มที่ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นค่อนข้างไปทางลักษณะมุ่งงาน และในทางตรงกันข้าม หากพฤติกรรมผู้นำค่อนข้างไปทางด้านขวาสุดหรือทางประชาธิปไตยโดยนั้น ผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมุ่งคนหรือกลุ่มของตนจะเห็นได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระหรือมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

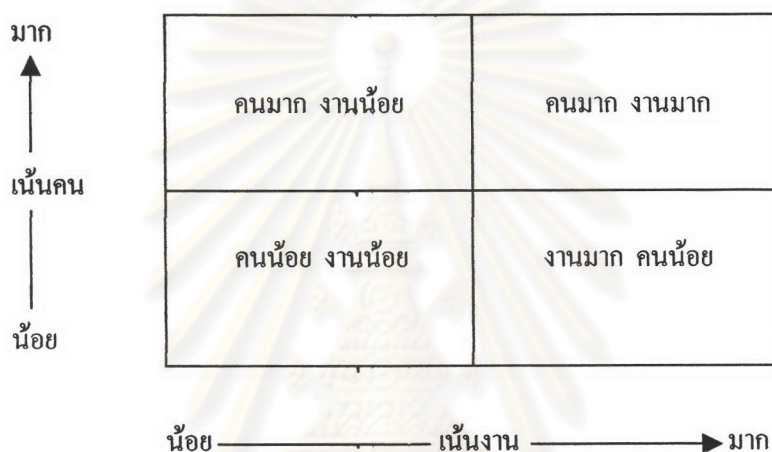
เราสรุปได้ว่าการศึกษาของ Tannenbaum and Schmidt นั้น แบ่งผู้นำได้ 2 แบบ คือ

- ผู้นำแบบที่มุ่งหัวหน้าเป็นหลัก
- ผู้นำแบบที่เน้นตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำครั้งนี้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1945 โดย Bureau of Business Research แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษานี้มุ่งที่จะชี้เฉพาะเจาะจงลงไปถึงพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ผู้ร่วมงานโดยทั่วไปจะให้คำจำกัดความเกี่ยวกับผู้นำว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเมื่อเขามีคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Likert, 1961 อ้างถึงใน นฤมล กิตตะยานนท์, 2527)

การรวบรวมข้อมูลในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของทีมงานมหาวิทยาลัยโอไฮโอนั้นได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นคือ LBDQ หรือ Leader Behavior Description Questionnaire ในแบบสอบถามนี้มุ่งที่จะค้นหาคำตอบเพื่ออธิบายว่า ผู้นำต่างๆ นั้นแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปของกิจกรรมต่างๆ อย่างไร ซึ่งพบถึงความแตกต่างและแยกจากกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้งสองประเภท พฤติกรรมผู้นำอาจเกิดขึ้นเป็นลักษณะของการผสมผสานกันได้ระหว่างสองประเภทนี้ ดังนั้นในระหว่างการศึกษาคั้งนี้พฤติกรรมผู้นำจึงถูกจำแนกออกเป็นสองทาง แทนที่จะจัดเป็นการสืบเนื่องพฤติกรรมจากประเภทหนึ่งประเภทใดโดยเฉพาะ จึงได้กำหนดตารางสี่เหลี่ยมเพื่อแสดงให้เห็นถึงความผสมผสานกันได้ระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้งสองดังรูปต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2 แบบพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ก็ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติด้วยกัน คือ

1) มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน (Initiating Structure) พฤติกรรมผู้นำประเภทนี้จะมี ความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้ร่วมงานเฉพาะ ตาม บทบาทและหน้าที่เป็น ไปตามโครงสร้างของการจัดองค์การที่มีอยู่ และตามช่องทางของการติดต่อ สื่อสารและขั้นตอนในวิธีการปฏิบัติงานเท่านั้น หรือเรียกได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำประเภท มุ่งงานนั่นเอง

2) มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมประเภทนี้จะมี ลักษณะตรงกันข้ามคือ มีลักษณะฉันทมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกัน และกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับ บัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่นและฉันทมิตร

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Early Michigan Leadership Studies)

ในช่วงเวลาใกล้เคียงกันกับการศึกษาของกลุ่ม Ohio State University ที่ University of Michigan ก็ได้มีการศึกษาถึงแบบของความเป็นผู้นำ โดยได้ศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance Company ที่ New Jersey โดยได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาคุณลักษณะต่างๆ ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และตัวชี้วัดต่างๆ ที่บอกประสิทธิผล และจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้กลุ่มวิจัยแบ่งแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ (Likert, 1961 อ้างถึงใน นฤมล กิตตะชานนท์, 2527)

1) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-centered) ซึ่งเป็นผู้นำประเภทที่กำหนดงาน ผลการปฏิบัติงานและวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และคอยดูแลสอดส่องว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำตามที่กำหนดไว้ให้หรือไม่ และจะเป็นผู้ที่พยายามใช้สื่อการจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานให้ได้ผลดี

2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) เป็นผู้นำประเภทที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอิสระได้พอสมควรคือ จะกำหนดงานให้แล้วให้ปฏิบัติกันเองหรือไม่ก็ให้เสรีภาพตามสมควรในการกำหนดการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมาย

จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะมีพฤติกรรมที่เอาใจใส่งานที่ได้รับมอบหมายหรือให้ความสำคัญกับงาน ได้แก่ กำหนดมาตรฐานผลงาน ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ความรู้สึก ส่งเสริมความก้าวหน้า และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาภาวะผู้นำตามแบบของ Likert

Likert ได้ศึกษาโดยเน้นถึงปัญหาของการเพิ่มระดับผลผลิตในกลุ่มทำงาน ซึ่งการศึกษาของเขามีพื้นฐานมาจากแนวคิดของกลุ่มมิชิแกน โดยเขาได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการบริหารงานของผู้บริหารที่มีผลผลิตสูง และผู้บริหารที่มีผลผลิตต่ำ พบว่าหัวหน้างานที่มีประวัติการทำงานดีจะเน้นความสนใจเรื่องคนเป็นอันดับแรกด้วยการสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสร้างกลุ่มการทำงานที่มีประสิทธิผลและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูง หัวหน้างานแบบนี้เรียกว่าพวกยึดคนเป็นหลัก ส่วนหัวหน้างานอีกพวกหนึ่งจะเน้นความสนใจในเรื่องผลิตผลอยู่ตลอดเวลา เรียกว่ายึดงานเป็นหลัก พวกนี้มักมีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำอยู่บ่อยๆ ซึ่งการวิจัยของเขาได้ผลสรุปว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จสูง ได้แก่ (Likert, 1967 อ้างถึงใน นฤมล กิตตะชานนท์, 2527)

- มีการตั้งเป้าหมายและสื่อสารชัดเจนถึงเป้าหมายนั้น
- ใช้การนิเทศงานทั่วไปในการบริหาร

- เน้นในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในปัญหาของผู้ร่วมงาน
- ใช้แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบประชาธิปไตย

โดย Likert ได้เสนอแบบของผู้นำไว้ 4 ประเภท (System 4) คือ

ระบบที่ 1 เป็นระบบเผด็จการแบบสิ้นเชิง (Exploitative-Authoritative) ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี X ดังนั้นจึงไม่มีความเชื่อถือลูกน้อง ลักษณะการใช้แรงจูงใจเพื่อให้ลูกน้องทำงานจะเป็นการบังคับด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ อาจมีการให้รางวัลเป็นครั้งคราว

ระบบที่ 2 เป็นระบบเผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent-Authoritative) หรือการใช้อำนาจในฐานะผู้มีพระคุณ ผู้นำจะเชื่อถือลูกน้องของตนในลักษณะของเจ้านายที่เชื่อคนรับใช้ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาในทุกๆ เรื่อง ลักษณะการจูงใจออกมาในรูปการให้รางวัลและการลงโทษจริงหรือจะลงโทษ

ระบบที่ 3 ผู้นำมีความเชื่อในตัวลูกน้อง (Consultative System) ขนาดเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลักษณะการจูงใจออกมาในรูปการให้รางวัลหรือการลงโทษเป็นบางครั้ง

ระบบที่ 4 ผู้นำยึดถือที่สมมติฐาน (Participative System) เกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี Y คือจะเชื่อมั่นลูกน้องอย่างเต็มที่ในทุกๆ เรื่องและผู้นำจะใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการณ์น้อยมาก บางทีเรียกผู้นำในระบบนี้ว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องร่วมกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการและประเมินผลความก้าวหน้า

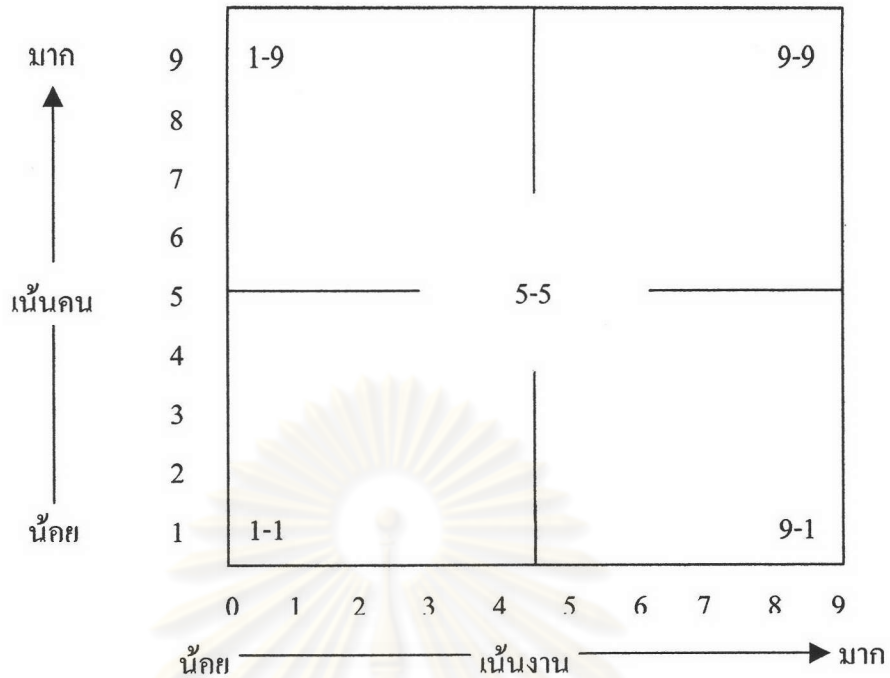
การศึกษาภาวะผู้นำตามแบบของ Blake and Mouton

Blake and Mouton, 1978 (อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนามตาข่ายการบริหารหรือตารางการบริหาร (The Managerial Grid) โดยแนวความคิดนี้นำเอาพื้นฐานมาจากทฤษฎี 2 มิติ ซึ่งพิจารณาว่าผู้นำมีลักษณะใหญ่ๆ 2 ลักษณะเช่นกัน คือ

1) สนใจในตัวบุคคล (People - Oriented) ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับตัวบุคคล มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ตลอดจนความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) สนใจในการผลิต (Production - Oriented) ซึ่งหมายถึง การให้ความสำคัญแก่การทำงาน ผลผลิต และระดับผลผลิต

ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสนใจในทั้ง 2 เรื่องพร้อมๆ กันไป จึงนำเอาแนวคิดรูปแบบ 2 มิติ มาจัดตาข่ายการบริหารและเมื่อกำหนดระดับของความสนใจเป็น 9 ระดับ ก็จะได้แบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 ประเภทแตกต่างกันไป โดยกำหนดไว้ในตารางสี่เหลี่ยม ดังนี้



รูปภาพที่ 3 แบบพฤติกรรมผู้นำตามแนว Managerial Grid

ผู้นำที่มุ่งงานนั้นแสดงให้เห็นในแนวราบ ผลงานจะมีความสำคัญต่อผู้นำประเภทนี้มากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อลำดับของตัวเลขเพิ่มขึ้นจาก 0 ไปหา 9 ตามแนวราบของตาราง ผู้นำที่ลำดับตัวเลขถึง 9 ในแนวราบก็หมายถึง ผู้นำประเภทนี้มุ่งงานมากกว่าสิ่งใด

ผู้นำที่มุ่งคนแสดงไว้ในแนวตั้งของตาราง เรื่องของคนและมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อผู้นำประเภทนี้มากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อลำดับตัวเลขเพิ่มขึ้นในแนวตั้งตามตาราง ผู้นำที่มีลำดับตัวเลข 9 หมายถึง เป็นผู้นำที่เน้นเรื่องคนเป็นสำคัญ

รูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกัน 5 ประเภทในแต่ละตารางสี่เหลี่ยมมีดังนี้

1. แบบที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย (Impoverished Manager) หรือแบบ (1,1) ผู้นำประเภทนี้ให้ความทุ่มเทในงานแต่เพียงเล็กน้อยพอที่งานจะคงอยู่ได้เท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติงานอย่างเฉื่อยชา

2. แบบที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country Club Manager) หรือแบบ (1,9) ผู้นำประเภทนี้มีความคิดอ่านและให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงภาวะความเป็นอยู่เป็นอย่างดี ลักษณะของผู้นำประเภทนี้นำไปสู่บรรยากาศแบบฉันทมิตรในองค์กรและกลุ่มปฏิบัติงานของเขามาก แต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งงานน้อย

3. แบบที่มุ่งงาน (Task Manager) หรือแบบ (9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งงานเป็นเรื่องใหญ่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นผลมาจากการเตรียมสภาพการณ์ในการทำงานต่างๆ ไว้ดี ถือว่าคนเป็นเพียงส่วนประกอบอย่างหนึ่งของงานและให้เข้าไปยุ่งเกี่ยวแต่เพียง

เล็กน้อย เพราะถือว่าระบบงานต่างๆ ถูกจัดไว้เรียบร้อยแล้วไม่ควรเติมแต่งอีก คนมีหน้าที่เพียงทำให้งานสำเร็จอย่างเดียว

4. แบบยี่ดสายกลาง (Middle-of the Road) หรือแบบ (5,5) ผู้นำประเภทนี้สามารถดำเนินงานภายในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยการสร้างคลยภาพให้เกิดขึ้นระหว่างการเน้นงาน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อเข้าใจในผู้ตามของตน บำรุงรักษาขวัญและกำลังใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานและภาวะของตนเอง

5. แบบการทำงานเป็นกลุ่ม (Team Manager) หรือแบบ (9,9) ความสำเร็จของงานจากผู้นำประเภทนี้เกิดจากการทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเอง โดยความรู้สึกที่ทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกลำบากใจนำไปสู่การมีมนุษยสัมพันธ์ ความไว้วางใจกัน และเคารพซึ่งกันและกัน

ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน และจะมีรูปแบบเฉพาะที่ใช้อยู่ อย่างไรก็ตามบางคนอาจจะมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ถ้ารูปแบบที่ใช้อยู่ไม่ได้ผลก็อาจจะเปลี่ยนรูปแบบใหม่ได้ ซึ่ง Blake and Mouton ได้สรุปอีกว่าผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้ว อาจจะเปลี่ยนแบบไปได้ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามแล้วว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และรูปแบบ 9, 9 หรือแบบที่ 5 (Team) นั้นเป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจากการวิจัยพบว่ารูปแบบนี้มีความสัมพันธ์ต่อผลผลิตและกำไรในระดับสูง ความสำเร็จของวิชาชีพ ความพึงพอใจของวิชาชีพ และสุขภาพทางร่างกายและสุขภาพจิต

โดยสรุปแล้วยังพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมนั้นยังขาดความลึกซึ้งเพียงพอ เพราะการพยายามที่จะอธิบายถึงกระบวนการต่างๆ ที่ซับซ้อนโดยใช้มิติของการมองพฤติกรรมเป็น 2 มิติเท่านั้น แต่อิทธิพลของสถานการณ์ไม่นำมาพิจารณา จึงทำให้กลุ่มทฤษฎีอันที่เกิดขึ้นมามุ่งที่จะเอาปัจจัยสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีสถานการณ์ หรือทฤษฎีเงื่อนไข

3. ยุคของการศึกษาสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่ามีสถานการณ์ใดที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ถูกนำเสนอว่ามาจากเงื่อนไขสถานการณ์ซึ่งมีหลายรูปแบบ ความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยสถานการณ์ว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ (1) คุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (3) ความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) บรรทัดฐานของกลุ่ม (5) ข่าวสารข้อมูลที่เพียงพอ (6) การยอมรับการตัดสินใจของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา (7) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ

มีทฤษฎีมากมายที่พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อที่จะพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญๆ 5 ทฤษฎี คือ (ลัทธิกาล ศรีวระมย์, 2541)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler

ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดลเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำ เริ่มแรกได้พัฒนาโดย Fiedler ซึ่งใช้โมเดลเชิงสถานการณ์ (Fiedler contingency model) เป็นการอธิบายถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จว่าต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับซึ่งสถานการณ์มีการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยเน้นที่การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สภาพตามสถานการณ์พิจารณาจากพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์ หรือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ที่เหมาะสม ซึ่ง Fiedler กล่าวว่า ไม่ได้มีเพียงแบบภาวะผู้นำแบบเดียว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ซึ่งปรับพฤติกรรมให้ไปสู่สภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้

Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการวัดประเมินผลบุคคลว่าให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล [Least Preferred Co - worker (LPC) questionnaire] แบบสอบถามนี้แสดงการวัดว่าบุคคลเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 3 สถานการณ์ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (2) โครงสร้างของงาน และ(3) อำนาจตามตำแหน่ง

การกำหนดแบบความเป็นผู้นำ (Identifying leadership style) ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของรูปแบบของภาวะผู้นำ โดยพยายามค้นหารูปแบบพื้นฐาน Fiedler เชื่อว่าจากการตอบแบบสอบถาม LPC นี้เขาสามารถตัดสินใจรูปแบบของภาวะผู้นำเบื้องต้นได้

การกำหนดสถานการณ์ (Defining the situation) จากแบบสอบถาม LPC เป็นสิ่งจำเป็นที่จะจัดผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ Fiedler ได้รวบรวมสถานการณ์ 3 แบบว่าเป็นเสมือนปัจจัยสำคัญที่จะชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader - member relations) เป็นการแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำ สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) โครงสร้างงาน (Task structure) คือระดับโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้ปฏิบัติตามขั้นตอนของงาน

3) อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position power) คือขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออำนาจที่ได้จากตำแหน่งในองค์กรซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่

เช่น การจ้าง การไล่ออก ระเบียบวินัย การเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือน อำนาจตามตำแหน่งงาน ประเมินในลักษณะของการมีจุดแข็ง หรือมีจุดอ่อน

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

ทฤษฎีวงจรชีวิต (Situational theory) ของ Hersey and Blanchard เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ ในช่วงของทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้รวมเอาองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างในด้านพฤติกรรม ด้านงานและความสัมพันธ์ โดยที่ไม่ได้มองเพียงแค่พฤติกรรม แต่มองการรวมองค์ประกอบที่ หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนี้ Hersey and Blanchard ยังเอา ตัวแปรด้านวุฒิภาวะของผู้ตามมาศึกษาด้วย วุฒิภาวะของผู้ตามนั้นรวมถึงความมีศักยภาพสูงพอจะ บรรลุเป้าหมาย มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีการศึกษาและประสบการณ์มากพอ อย่างไรก็ตามนับเป็นหนึ่งในทฤษฎีสถานการณ์ที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากพอสมควร

เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งถือเป็นเกณฑ์ว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขา โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ โดยเฉพาะความพร้อมของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย Hersey and Blanchard ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ได้มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตาม ว่ามีความพร้อมหรือมีวุฒิภาวะและผู้ตามเหล่านั้นยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปฏิกริยาของผู้ตาม และความพร้อมของผู้ตาม (Readiness) Hersey and Blanchard ได้ให้ความหมายว่าผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีความสามารถและมีความปรารถนาที่จะ สร้างงานโดยเฉพาะ

ผู้นำตามสถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะมุ่ง 2 ทักษะ คือ พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรม ความสัมพันธ์โดยจะพิจารณาในลักษณะสูงหรือต่ำ แล้วจึงรวมทั้ง 2 ลักษณะเข้าเป็นพฤติกรรมของ ผู้นำ 4 ประเภท คือ

1) การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมการทำงานสูง - พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำ ต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบ ผู้นำแบบนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่ จะทำงาน

2) การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง - พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) เป็นผู้นำ แบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันก็ให้ความสนับสนุนความต้องการของพนักงาน รูปแบบ นี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3) การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ - พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทในการอำนวยความสะดวกอย่าง เพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะ บรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

4) การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ - พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำโดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นที่แพร่หลายสำหรับผู้บริหาร เพราะใช้การจูงใจและมีความง่ายในการประยุกต์ใช้แม้ว่าผู้วิจัยบางคนค้นพบระดับความพร้อมวิกฤตการณ์ เหตุการณ์ซึ่งทำลายทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความพร้อมของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณารูปแบบการเป็นผู้นำด้วย

ในทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ได้จำแนกความพร้อมของผู้ตามออกเป็น 4 ขั้น คือ

R1 คือ ผู้ตามที่ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงาน

R2 คือ ผู้ตามที่ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน คนเหล่านี้สามารถกระตุ้นให้ทำงานได้แต่ขาดความชำนาญ

R3 คือ ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

R4 คือ ผู้ตามที่ทั้งมีความสามารถและมีความเต็มใจจะทำงานตามที่เขาได้รับมอบหมาย

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา [Leader - Member Exchange (LME) theory]

ผู้นำจะสร้างกลุ่มพวกเดียวกันและกลุ่มคนที่เป็นพวกอื่นขึ้นมา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มที่เป็นกลุ่มคนพวกเดียวกัน (In - group) นี้จะมีสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่า อัตราการออกจากงานน้อยและพอใจหัวหน้างานมากกว่า ผู้นำมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกัน และมีความโน้มเอียงที่จะพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานต่าง ๆ ให้มากกว่า ซึ่งความสงสัยเหล่านี้ทำให้ผู้ศึกษาคือ George และผู้ร่วมงานเขาได้พยายามสังเกตซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก [Leader - Member Exchange (LME) theory] ในทฤษฎีนี้กล่าวว่าเนื่องจากแรงกดดันด้านเวลา ผู้นำจึงสร้างความสัมพันธ์พิเศษกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกลุ่มเล็กๆ คนแต่ละคนในกลุ่มเล็กนี้จะมีความรู้สึกเป็นกลุ่มพวกเดียวกัน (In - group) มากขึ้น เขาจะมีความไว้วางใจกันและได้รับความสนใจจากผู้นำในจำนวนที่ไม่เท่าเทียมกัน และดูเหมือนว่าจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มนั้นๆ จะกลายเป็นกลุ่มคนพวกอื่น (Out - group) ซึ่งจะได้รับความสนใจจากผู้นำของเขาน้อย ผู้นำให้รางวัลความชอบน้อยและถูกควบคุม มีความสัมพันธ์ในลักษณะหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ จากการศึกษาพบว่าผู้นำจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ามาเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกับเขาจากลักษณะส่วนตัวบางประการ เช่น อายุ เพศ ทัศนคติ ซึ่งคล้ายๆ กับผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader - participation model)

โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือทฤษฎีผู้นำซึ่งจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์เพื่อตัดสินใจหารูปแบบของการร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Vroom and Yetton ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader - participation model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างต้องการกิจกรรมที่ทำเป็นกิจวัตรและไม่เป็นกิจวัตร นักวิจัยได้มีการโต้แย้งกันว่า พฤติกรรมผู้นำต้องมีการปรับปรุงเพื่อเป็นสิ่งที่สะท้อนกลับถึงโครงสร้างงาน โมเดลของ Vroom and Yetton เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ซึ่งจะใช้ในการตัดสินใจโดยบอกสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โมเดลจะเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ซับซ้อน ซึ่งจะแสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบ ตามสถานการณ์

1. รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ I (Autocratic I) เป็นผู้นำที่แก้ปัญหา ตัดสินใจด้วยตัวเอง และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น
2. รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ II (Autocratic II) เป็นผู้นำที่หาข้อมูลที่ทำเป็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ว่าจะอะไรคือปัญหา บทบาทผู้ใต้บังคับบัญชาในผู้นำรูปแบบนี้จึงต้องจัดหาข้อมูลที่จะเป็นมาให้ ผู้นำมากกว่าการแก้ปัญหา
3. รูปแบบผู้นำแบบให้คำปรึกษา I (Consultative I) ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล แล้วนำเอาความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาตัดสินใจด้วยตนเอง (โดยไม่นำผู้ใต้บังคับบัญชามาร่วมประชุมเป็นกลุ่ม) ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
4. รูปแบบผู้นำแบบให้คำปรึกษา II (Consultative II) ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับลูกน้อง โดยจัดทำในลักษณะการรวมกลุ่ม รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
5. รูปแบบผู้นำแบบกลุ่ม II (Group II) ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการจัดการในลักษณะการกลุ่ม รวบรวมและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจโดยพยายามโน้มน้าวให้มีการตกลงในการตัดสินใจ

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path - goal theory)

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งทฤษฎีนี้เริ่มมาจากผลงานครั้งแรกของ Evans (1970) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย House ซึ่งเป้าหมายหลักของทฤษฎีก็คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน เป็นทฤษฎีที่มุ่งที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในหลายสถานการณ์

ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า การบงการ การให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วม หรือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540 : 574)

แนวคิดของ House (1974) เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงดูดูแล ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้น เส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตน และ เป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1) ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำทำความตกลงที่ชัดเจนกับผู้ตาม เพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร

2) ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัลที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่ารางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเอง หรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก

House แบ่งพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ เสดท และคล้ายผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เสดท ที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการ ในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

House กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

จากทฤษฎีนี้พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจในทันทีหรือเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในอนาคตได้ พฤติกรรมผู้นำจะมีการเคลื่อนไหว คือ (1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการทำงานที่มีประสิทธิผล (2) จัดให้มีการฝึกสอนงาน แนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงาน

ในทฤษฎีนี้ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นและผู้นำคนเดียวจะสามารถแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สมรรถนะในการทำงานและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลในทางบวกซึ่งผู้นำได้รับการชดเชยจากสิ่งที่ขาดหายไปอย่างไรก็ตาม ผู้นำซึ่งใช้เวลาในการอธิบายงานอย่างมากทั้งๆ ที่งานนั้นชัดเจนอยู่แล้ว หรือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ มีประสบการณ์ที่จะทำงานเหล่านั้นได้อย่างดีโดยไม่ต้องมีผู้นำเข้าไปควบคุมแต่ผู้นำเห็นว่าถ้าไม่เข้าไปควบคุมจะทำให้งานไม่มีประสิทธิผล ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชาจะรู้สึกว่าการเกิดพฤติกรรมแบบบงการขึ้นและการที่ผู้นำเข้าไปควบคุมโดยไม่จำเป็น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้นำดูถูกความสามารถของเขา

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายเป็นทฤษฎีที่สำคัญและใช้กันมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้สามารถอธิบายผลของพฤติกรรมผู้นำต่อความพึงพอใจในงานได้อย่างคงเส้นคงวามากกว่าผลลัพธ์อื่นของทฤษฎี อีกทั้งยังเป็นทฤษฎีที่รวมเอาปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุด โดยการพัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำของเขาอาจจะรวมเข้ากับทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ได้ เขาได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่ Fiedler ไม่ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ House ได้เปลี่ยนจุดสนใจของการวิจัยจากการวิเคราะห์ไม่เพียงแต่แบบความเป็นผู้นำเท่านั้น แต่เขาได้พิจารณาถึงผลกระทบของความเป็นผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

House ได้ใช้ทฤษฎีความคาดหวังเพื่อพิจารณาถึงแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีความคาดหวังของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะมีแรงจูงใจในการทำงานถ้าหากว่าเขารับรู้ว่าการพยายามของเขาจะทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ และในที่สุดจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่ต้องการ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแบบของความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนจะมีความสำคัญต่อเมื่อแบบของความเป็นผู้นำเหล่านี้ช่วยเพิ่มการรับรู้ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าการพยายามของเขาจะทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ และทำให้เขาได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ แบบของความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพเมื่อแบบของความเป็นผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในทัศนะของ House แล้วจะมีสถานการณ์หลายอย่างที่แบบของความเป็นผู้นำไม่สามารถมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

House ถือว่าความพอใจในงานที่ทำเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมขององค์การ ถ้าหากว่าพนักงานไม่มีความสุขแล้ว ผู้นำอาจจะเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของพวกเขาด้วยการให้ความเอาใจใส่ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสามารถกระตุ้นพนักงานให้มีความเชื่อว่าพวกเขามีความสามารถทำงานให้สำเร็จได้ และนำไปสู่ผลตอบแทนที่ต้องการจากการกระทำดังกล่าวนี้ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของพนักงานได้ดังนั้น ความพอใจในงานที่ทำจะเพิ่มขึ้น

โดยสรุปทฤษฎีของ House จะแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญบางอย่างคือ

1) แบบของความเป็นผู้นำไม่สามารถจะประเมินได้ในกรณีที่ไม่ได้พิจารณาถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทัศนะดังกล่าวนี้ House ได้รวมทั้งทฤษฎีความเป็นผู้นำและทฤษฎีการจูงใจเข้าด้วยกัน

2) แบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับผลกระทบของแบบของความเป็นผู้นำที่มีต่อปัจจัยสถานการณ์สองอย่าง ความคลุมเครือของงาน และความพอใจในงานที่ทำ

3) ในหลายๆ สถานการณ์ผู้นำไม่สามารถมีอิทธิพลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือกำลังใจของกลุ่ม เช่น ผู้นำไม่สามารถมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธุรการ ถ้าหากว่างานดังกล่าวนี้มีความคลุมเครือน้อยอยู่แล้ว

4) ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อกำลังใจของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกันไปทั้งสองอย่าง เพราะว่าเขาสามารถเป็นทั้งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคน

ในปัจจุบันนี้จะมีนักวิจัยความเป็นผู้นำเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจกับทฤษฎี เส้นทาง-เป้าหมาย เหตุผลอย่างหนึ่งคือ ทฤษฎีดังกล่าวนี้ไม่ได้ชี้ให้เห็นว่าจะมี "แนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว" ของความเป็นผู้นำ แต่ทฤษฎีจะให้ข้อเสนอแนะผู้นำว่าจะต้องเลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมมากที่สุดกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

ซึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามแบบทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายนี้

สถานการณ์เอื้ออำนวย (Situation Contingencies)

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) คุณลักษณะของงาน

1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ เป็นต้น

1.2 ความสามารถในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายใน และอำนาจภายนอก และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว รวมทั้งคุณลักษณะอื่นๆ จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นนั้นจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ตนในขณะนั้นและต่อไปในอนาคตได้เพียงไร

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย คาดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการได้รับด้านความรักใคร่สูง (strong need for affiliation) นั้นมีแนวโน้มต้องการภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เพราะเป็นผู้นำที่มีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรซึ่งเป็นปัจจัยทำให้เกิดความพึงพอใจ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเภทหัวคือหัวรั้นยึดมั่นในอัตตาของตนแต่ต้องทำงานในสถานการณ์ที่ผันผวนแปรปรวนนั้น ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย เสนอแนะให้ใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เพราะจะช่วยสร้างความชัดเจนของโครงสร้างเชิงจิตวิทยาและงานได้ดี โดยผู้นำแบบสั่งการจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าวด้วยการแผ้วถางวิถีทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจนโดยลดความคลุมเครือน้อยลง ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้คือรั้นและเผด็จการจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อผู้นำช่วยสร้างความรู้สึกชัดเจนในงานขึ้นแก่ตน

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในการวิจัยด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะเรื่องการเชื่ออำนาจภายในตน (internal locus of control) กับการเชื่ออำนาจภายนอกตน (external locus of control) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ในความสามารถของตน กล่าวคือ ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตนจะเชื่อว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเองมิใช่เหตุผลเพราะคนอื่น มีตัวอย่างให้เห็นอยู่บ้างในวงราชการที่พบว่าบางคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่สนใจว่าหัวหน้าจะเห็นหรือไม่ก็ตาม เพราะเขาเชื่อว่าการที่จะได้รับรางวัลพิเศษ เช่นขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นนั้น มาจากผลการทำงานด้วยความสามารถของตนเอง ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะมีลักษณะของการพึ่งพาตนเองสูง และมีระดับความต้องการทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายจึงเสนอแนะว่า ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่ออำนาจภายในตน เพราะเป็นภาวะผู้นำที่ให้คามอิสระในการรับผิดชอบงานด้วยตนเองและมีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานนั้น ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน (external locus of control) จะมีความเชื่อว่า การได้รับรางวัลนั้นเป็นเรื่องที่อยู่เหนือการควบคุมของตน เช่น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอำนาจจัดสรรให้ตน ความเชื่ออำนาจภายนอกตนจึงทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะของการพึ่งพาผู้อื่น โดยเฉพาะผู้มีอำนาจซึ่งเป็นการยึดตัวบุคคลอื่นให้ช่วยเหลือตนมากกว่าการเชื่อในความสามารถของตนเอง ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย เสนอแนะว่ากรณีเช่นนี้ ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเพราะสอดคล้องกับความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าแรงจูงใจภายนอกตนคือผู้ควบคุมสถานะแวดล้อมทั้งหลาย

อีกประเด็นหนึ่งที่ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถของตนที่จะทำงานนั้น กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าตนมีความสามารถและศักยภาพสูง ความต้องการที่จะมีผู้นำแบบสั่งการก็จะลดลง ยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานนั้นสำเร็จได้ด้วยตนเองแล้ว การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

2) คุณลักษณะของงาน (Task characteristics) คุณลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะของงานดังกล่าว ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างของภารกิจ (task structure)

2.2 ระบบอำนาจทางการขององค์การ (formal authority system) เช่น กฎระเบียบ และเงื่อนไขจากอำนาจทางการ

2.3 ปทัสถาน (norm) ของกลุ่มทำงานเอง (work group)

กล่าวโดยรวมแล้วคุณลักษณะเหล่านี้ สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในตัวเองอยู่แล้วไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม กล่าวคือ ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจน กลุ่มทำงานมีปทัสทานที่เข้มแข็งของตนเองและมีระบบอำนาจทางการอยู่แล้ว เมื่อนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสามารถหาวิถีทางไปสู่เป้าหมายได้ง่ายโดยไม่มีความต้องการผู้นำช่วยเหลือทำให้เป้าหมายชัดเจนหรือต้องการที่เลี้ยงช่วยชี้แนะวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอีกต่อไป ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกเหมือนทำงานได้สำเร็จด้วยตนเองและงานนั้นมีคุณค่าขึ้น ภาวะผู้นำในสถานการณ์เช่นนี้แทบไม่มีความจำเป็นที่ต้องคอยเอาใจใส่และควบคุมมากเกินไป

แต่ในบางสถานการณ์ที่คุณลักษณะของงานทำให้จำเป็นต้องมีผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น กรณีที่งานมีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเข้าไปช่วยจัดระเบียบโครงสร้างงานหรือกรณีของงานที่ต้องทำซ้ำๆ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายก็จำเป็นต้องมีผู้นำเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนด้านกำลังใจ เพื่อรักษาระดับแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้คงอยู่ต่อไป หรือ กรณีที่งานขาดการระบุงูฏเกณฑ์ (อำนาจทางการเมือง) ที่แน่นอน การมีผู้นำที่เหมือนมีเครื่องมือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ วิธีปฏิบัติขึ้นใหม่ให้ชัดเจน หรือในสถานการณ์ที่กลุ่มงานขาดปทัสทานหรือมีแบบหลวมๆ แต่ขาดการช่วยเสริมต่อกัน ผู้นำก็สามารถให้ความช่วยเหลือในการสร้างความเหนียวแน่นรวมทั้งกำหนดบทบาทความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มให้เกิดขึ้น

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ยังมุ่งเน้นความรับผิดชอบของผู้นำในการช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยอุปสรรคดังกล่าวอาจเป็นอะไรก็ได้ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอุปสรรคดังที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่างๆ ขึ้น รวมทั้งความคับข้องใจหรือสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายกล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการขจัดปิดเป่าอุปสรรคขัดขวางออกไป หรือเข้าไปรวมในการหาทางแก้ไขอุปสรรคนั้น การที่ผู้นำใส่ใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว จะมีส่วนช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานได้สำเร็จและเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

ดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายโดยเชิงทฤษฎีค่อนข้างจะมีความยุ่งยากซับซ้อนแต่ก็สามารถประยุกต์ลงสู่การปฏิบัติได้ ในแง่ทฤษฎีจะให้คำอธิบายที่เป็นสมมติฐาน

เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำต่างๆ ว่ามีปฏิสัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงานแล้วจะส่งผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ในแง่ปฏิบัติทฤษฎีจะให้แนวทางแก่ผู้นำว่าจะสามารถให้ความช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุเป้าหมายของงานและเกิดการพึงพอใจได้อย่างไร โดยทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย เสนอแนะว่า ผู้นำจะต้องรู้จักเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership)

เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจน (structured) แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานรู้สึกมีความคับข้องใจ (frustrating) และรู้สึกไม่พอใจ (unsatisfying) เกิดขึ้น โดยทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย อธิบายว่า เมื่องานที่ทำมีลักษณะเครียด นำเมื่อหน่ายหรือเสี่ยงต่ออันตราย ถ้าผู้นำแบบสนับสนุนต้องการให้ผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น และเกิดความพึงพอใจ ก็ต้องใช้วิธีการเพิ่มความมั่นใจตนเองและลดความรู้สึกวิตกกังวลของผู้ตาม พร้อมทั้งช่วยจัดสภาวะไม่น่าพึงปรารถนาทั้งหลายในงานให้เหลือน้อยที่สุด อธิบายในแง่ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ก็คือผู้นำเพิ่มทั้งด้านแรงจูงใจภายใน คือ ความสนุกน่าสนใจในการทำงานนั้น กับด้านความคาดหวังว่างานจะสำเร็จอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตามในกรณีสถานการณ์ตรงกันข้าม กล่าวคือ งานที่ทำมีความน่าสนใจและสนุกสนานโดยที่ผู้ตามก็มีความมั่นใจตนเองอยู่แล้ว ผลการวิจัยพบว่ากรณีหลังเช่นนี้ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีผลน้อยมากหรืออาจไม่มีเลย (Yukl, 1998)

2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership)

เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้กับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะขาดประสบการณ์หรือเป็นคนคือร้อน เอาแต่ใจตนเองมีความเป็นเผด็จการในตนเองสูง รวมทั้งลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติยังมีความคลุมเครือ กฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กรยังขาดความชัดเจนแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย เห็นว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมที่สุด โดยอธิบายว่าการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสั่งการภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและใช้ความพยายามสูงขึ้น และการที่มีบทบาทไม่ชัดเจนจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าจะทำงานอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิผลนั้น เป็นสาเหตุทำให้ความคาดหวังต่อความสำเร็จในความรู้สึกของผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ ทั้งๆ ที่ได้ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม ดังนั้นด้วยวิธีลดความคลุมเครือของงานให้น้อยลงและผู้นำเพิ่มความคาดหวังระหว่างความพยายามกับผลงานมากขึ้น ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามในกรณีที่สถานการณ์เป็นตรงกันข้าม กล่าวคืองานมีโครงสร้างที่ชัดเจนและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูงอยู่แล้ว การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะไม่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มความพยายามขึ้นแต่อย่างใด ยิ่งกว่านั้นในสถานการณ์ดังกล่าว หากผู้ใต้บังคับ

บัญชาถูกนิเทศอย่างใกล้ชิดและถูกสั่งการหรือควบคุมการทำงานโดยไม่จำเป็นแล้ว ผลวิจัยสรุปว่า ความพึงพอใจต่องานที่เคยมีอยู่ก่อนแล้วจะเสื่อมถอยลงอย่างรวดเร็วเช่นกัน (Yukl, 1998)

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - oriented leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานจะให้ ประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานที่ยังมีลักษณะคลุมเครือขาด ความชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ผู้นำสร้างความท้าทายและกำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทำค่อนข้างสูง โดยผู้นำช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นจนเชื่อว่าตน มีความสามารถสูงพอที่จะทำงานดังกล่าวได้สำเร็จ ด้วยความท้าทายของงานและความมั่นใจใน ความสามารถตนเองผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่มขึ้น จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดการใช้ ความพยายาม มากขึ้น ส่งผลให้งานนั้นแม้จะมีเป้าหมายสูงก็สามารถสำเร็จลงได้ แต่ในสถานการณ์ตรงข้ามที่งาน มีโครงสร้างชัดเจนและไม่มีคลุมเครือสับสนแล้ว ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย อธิบายว่า การใช้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานจะไม่มีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด

4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะเหมาะสมที่สุดใน สถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือขาดความชัดเจน ทั้งนี้เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติ เกิดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ (วิถีทาง) ที่เหมาะสมที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแน่นอนขึ้น เป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง ได้ร่วมคิดร่วมทำให้เกิด การพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมยังให้ผลทางบวกเพิ่มขึ้น ถ้าผู้ใต้ บังคับบัญชาเป็นคนที่ชอบความอิสระ (autonomous) และมีความต้องการมีอำนาจในการควบคุม สูง เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วน เกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจ และร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างงานต่างๆ ขององค์การ อีกด้วย (House and Mitchell, 1974)

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมาย

ในปัจจุบันนี้ได้มีการใช้คำว่า "บรรยากาศองค์การ" ในหลากหลายคำ เช่น "บุคลิกภาพของ องค์การ" (Organizational Personality) หรือ "วัฒนธรรมขององค์การ" (Organizational Culture) หรือ "บรรยากาศทางจิตวิทยา" (Psychological Climate) แต่อย่างไรก็ตาม คำที่นิยมใช้กันอย่าง

แพร่หลายในปัจจุบันก็คือ คำว่า "บรรยากาศองค์การ" (Organizational Climate) ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Hoy and Miskel (1978) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นลักษณะภายในที่ทำให้ห้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Gibson (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2520) กล่าวว่า บรรยากาศคือกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

Halpin (อ้างถึงใน ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข, 2525) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูใหญ่และคณะครูในโรงเรียนโดยส่วนรวม

อรุณ รักธรรม (2523 : 31) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง จุดของคำนิยามทัศนคติ และชนบประเพณีซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การบางครั้งมีผู้เรียกบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพแวดล้อมภายในของสังคม (Internal Social Environment) หรือเรียกว่าสภาพแวดล้อมที่จูงใจ

สมยศ นาวิการ และ สุวรรณ ทอประคิษฐ์ (2525) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การและทำให้แตกต่างจากองค์การอื่น

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรของบรรยากาศขององค์การนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแท้แต่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างใดด้วย

พัชรี ศรีจันทร์งาม (2537) ได้สรุปบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของผู้บริหารและบุคลากร ที่มีต่อองค์การซึ่งตนเองปฏิบัติงานอยู่ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วนั้นสามารถที่จะสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรโดยส่วนรวมในองค์การเดียวกัน และบรรยากาศจะมีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานร่วมกัน

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

การศึกษาในเรื่องของบรรยากาศครั้งแรกนั้นเริ่มต้นโดย Lewin ในปี ค.ศ. 1930 เมื่อเขาพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน

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

จากรูปแบบของ Lewin ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของพยาบาล (B) ในโรงพยาบาลนั้นจะขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ของพยาบาลผู้นั้น และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของโรงพยาบาลนั้น (E)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1938 Brunswik ได้พยายามที่จะอธิบาย โนทัศน์พื้นฐานเรื่องบรรยากาศองค์การให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ด้วยการให้ความสนใจถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบรรยากาศจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างไรบ้าง

ในปี ค.ศ. 1955 Cornell (อ้างถึงใน ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข, 2525) ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่า เป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับงานหรือบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ Cornell ยังได้กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ

- 1) ขวัญของครู
- 2) ความรับผิดชอบของครูในการตัดสินใจ
- 3) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ
- 4) การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

ในปี ค.ศ. 1958 Argyris ได้ค้นหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ เพื่อจะนำมาใช้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมคนในองค์การ และได้เสนอองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การไว้ 3 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้

- 1) ด้านองค์การรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรด้านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการพรรณนางาน
- 2) ด้านบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรด้านความต้องการ ค่านิยม การได้รับการปฐมนิเทศ
- 3) ด้านองค์การอรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่ม

ในปี ค.ศ. 1961 Likert ได้ทำการค้นคว้าวิจัยและสร้างทฤษฎีระเบียบวิธีการขึ้นใหม่ Likert พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะเป็นมโนทัศน์ในการดำเนินการเฉพาะในองค์การธุรกิจก็ตาม แต่ Likert ก็กล่าวว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับองค์การประเภทอื่นๆ เช่น โรงเรียน ได้

Likert ได้สร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์การตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ร่วมงาน) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะการบริหาร 7 ประการ และในเวลาต่อมาคุณลักษณะการบริหารนี้ ถูกดัดแปลงแก้ไขปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือวัดเพื่อจัดระบบการบริหาร ในระยะต่อมามีการเพิ่มตัวแปรอีก 1 ตัวแปร รวมเป็นคุณลักษณะการบริหาร 8 ประการ คือ

- 1) การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
- 2) การจูงใจ (Motivation) คือ ลักษณะของการใช้สิ่งจูงใจหรือวิธีการกระตุ้นแบบต่าง ๆ
- 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
- 4) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ
- 5) การตัดสินใจ (Decision - making) หมายถึง ระดับของการตัดสินใจภายในองค์การ ผู้บริหารควรจะรวมอำนาจในการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่บุคคลอื่นในระดับต่างๆ กัน
- 6) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายขององค์การ
- 7) การควบคุมบังคับบัญชา (Control) หมายถึง ระดับอำนาจหน้าที่ในองค์การซึ่งผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานในหน้าที่มากน้อยเพียงใด

8) เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and training) หมายถึง ระดับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารต้องการให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ และคุณลักษณะการบริหารทั้ง 8 ประการนี้ได้ถูกคัดแปลงนำไปใช้วัดบรรยากาศขององค์การ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1963 Halpin and Croft ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ แล้วเห็นว่าบรรยากาศขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การ และพฤติกรรมของครูในฐานะกลุ่มบุคคลในองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลจะส่งผลกระทบต่อการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมของผู้บริหารก็จะส่งผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูด้วย ด้วยเหตุนี้ Halpin จึงเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล จึงเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การแบบต่างๆ Halpin and Croft จึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของครูและผู้บริหารรวม 8 มิติ คือ

1) พฤติกรรมครู (Teacher' Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของคณะครูในโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 ขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูด้วยกันว่าปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ไม่มีการประสานงานและร่วมมือกันทำงานต่างๆ ที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 อุปสรรค (Hindrancel) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานครูทำมากเกินไป ครูรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการและมีระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากใจมากกว่าเป็นการอำนวยความสะดวกให้

1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะเพราะคณะครูได้รับการสนองตอบด้านความต้องการทางสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานรื่นเริง มีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน (Principal' Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงแต่ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ตามนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับคณะครูนั้นเป็นการติดต่อกันเป็นส่วนรวมมากกว่าเป็นการติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อยมาก

2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารโดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราสั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหาร โดยเคร่งครัดปราศจากปฏิริยาหรือความคิดเห็นใดๆ

2.3 เป็นแบบอย่าง (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานที่ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่คนอื่นจะยึดถือไปปฏิบัติได้

2.4 กรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูโดยแสดงออกถึงความเมตตากรุณา ช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของครูเป็นอย่างดี

Forehand (1964) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การใดองค์การหนึ่งเกิดขึ้นจากกลุ่มขององค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่ง Forehand ได้จำแนกองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 5 ประการ คือ ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) เป้าหมายและทิศทาง (Goal Direction) และข่ายงานการติดต่อสื่อสาร (Communication Network)

1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก

ในด้าน โครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงาน โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2) แบบของภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้าง

บรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้และมีทิศทางด้านผลงาน ความห่างเหินและความกรุณาปราณีของ Halpin and Croft ก็อยู่ในปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Forehand เช่นกัน

3) ความซับซ้อนของระบบ หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของระบบต่างๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4) เป้าหมายและทิศทาง องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่นองค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไร

5) ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายงานการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารตามระดับบนมาล่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบน หรือในระดับเสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

Litwin and Stringer (1968) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติ คือ โครงสร้าง (Structure) ความท้าทายและความรับผิดชอบงาน (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) การเสี่ยงและการรับผิดชอบ ความเสี่ยง (Performance Standards Risk and Risk)

1) โครงสร้าง โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การอรูปนัยก็ตาม

2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำและลู่วางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบงานสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง การมีส่วนร่วม ความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานและเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4) การให้รางวัล การลงโทษการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย องค์ประกอบด้านนี้วัดความรู้ทางด้านการให้รางวัลและการลงโทษ Litwin and Stringer เน้นว่า การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อการล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5) ความขัดแย้ง องค์ประกอบนี้ใช้วัดความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งในหน่วยงานต่างๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

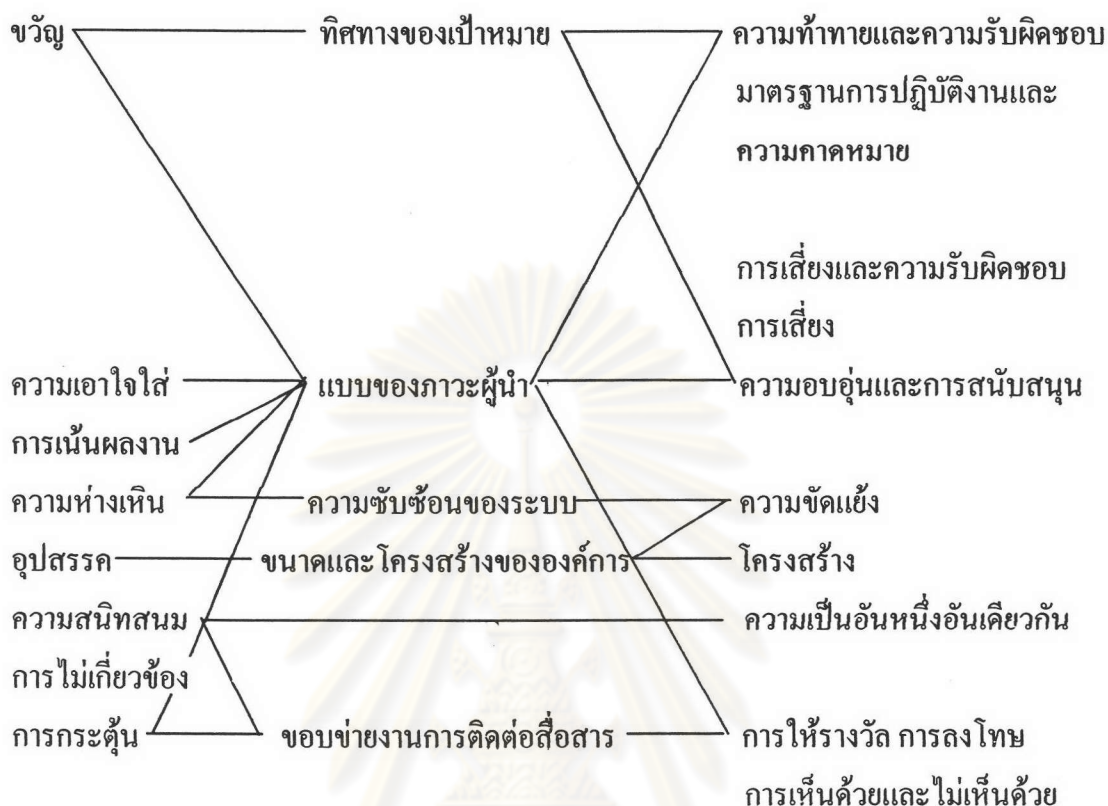
6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐาน และระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม จะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้า พบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8) การท้าทายและความรับผิดชอบ องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง Litwin ซึ่งให้เห็นว่า บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจที่อยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยง ในระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ จะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศตามแนวคิดของ Halpin, Forehand, Litwin and Stringer และ Gibson และคณะ ได้สรุปและเปรียบเทียบให้เห็นเด่นชัดตามรูปภาพที่ 4 ดังนี้



รูปภาพที่ 4 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์กร

จากรูปที่ 4 จะพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศของ Halpin 8 มิติ Forehand 5 มิติ และ Litwin and Stringer มีความหมายเหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ กล่าวคือ

มิติขวัญ (Esprit) ของ Halpin จะเหมือนกับมิติด้านทิศทางของเป้าหมาย (Goal Direction) และมิติด้านแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ของ Forehand ในทำนองเดียวกันมิติด้านท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) และมิติด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ของ Litwin and Stringer จะเหมือนกับมิติด้านทิศทางของเป้าหมาย (Goal Direction) และมิติด้านแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ของ Forehand ด้วย (อ้างถึงใน ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข, 2526)

ประมาณปี ค.ศ. 1970 Campbell และคณะ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ไปในการศึกษาบรรยากาศองค์กรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) ความมีอิสระของบุคคล (Individual autonomy) หมายถึง ความมีเสรีภาพในความรับผิดชอบ ความมีอิสระ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ระดับโครงสร้างที่เกิดจากตำแหน่ง (Degree of Structure Imposed Upon the Position) หมายถึง ระดับวัตถุประสงค์ของงาน หรือวิธีการ เพื่อบรรลุความสำเร็จ

3) การให้รางวัล (Reward Orientation) หมายถึง องค์กรการให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำงานหนัก หรือประสบความสำเร็จ

4) การให้ความสำคัญกับคน (Consideration) ความอบอุ่น (Warmth) และการสนับสนุน (Support) หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นหรือสนับสนุนบุคคลในองค์กร

และต่อมาอีกเพียง 1 ปี คือ ปี ค.ศ. 1971 Campbell ได้ร่วมกับ Beaty เสนอองค์ประกอบบรรยากาศองค์การขึ้นมาใหม่ โดยได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม รายละเอียดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ มีดังนี้

1) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง จำนวนวิธีการซึ่งใช้ในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยองค์กร

2) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ (Reward - punishment Relationship) หมายถึง จำนวนการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และความดีความชอบ

3) การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง การสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4) การเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement Emphasis) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในองค์กรที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์กรพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ด้วยการจัดฝึกอบรมและพัฒนา

6) ความมั่นคงและการเสี่ยงภัย (Security Versus Risk) หมายถึง แรงกดดันภายในองค์กรที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและความตึงเครียดของบุคคลในองค์กร

7) ความเปิดเผยกับการป้องกันตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรพยายามปกปิดความคิด แทนที่จะติดต่อกับหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8) สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) ความรู้สึกของบุคคลในองค์กร ซึ่งรู้สึกว่าองค์กรเป็นสถานที่เหมาะสมในการทำงาน

9) การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรรู้ว่า ผู้บริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

10) ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์กร (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึง องค์กรรู้เป้าหมายของตนก็คืออะไรและดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัว แสวงหาสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งความมาน้อยของการคาดการณ์ ปัญหา พัฒนารูปแบบใหม่ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ๆ

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1979 Zigarmi and Sinclair ได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดบรรยากาศองค์กร เรียกว่า The Staff Development School Climate Questionnaire (SDSCQ) โดยใช้วัดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ (อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย, 2532)

- 1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ข่าวสารที่กระจายระหว่างกลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร และคณะครู
- 2) นวัตกรรม (Innovativeness) นวัตกรรมทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร และคณะครู
- 3) การสนับสนุน (Advocacy) ความสามัคคีและความรักในอาชีพ ซึ่งเกิดระหว่างบุคคลในกลุ่มอาชีพเดียวกัน
- 4) การตัดสินใจ (Decision Making) การเข้าร่วมมีส่วนในการตัดสินใจความรู้สึกที่ได้รับการศึกษา ค้นคว้า และกิจกรรมที่โรงเรียนสนับสนุน

แบบสอบถาม SDSCQ จะประกอบไปด้วยข้อทดสอบ จำนวน 58 ข้อ โดยจะให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบว่ามีความเห็นด้วยเพียงใด ตามแบบระบบคะแนนของ Likert

และภายในปีเดียวกันนั้นเอง Brookover และคณะ มีแนวความคิดว่าบรรยากาศองค์กรเป็นผลรวมของปทัสถาน ความคาดหวัง และความเชื่อ ซึ่งก่อให้เกิดระบบสังคมในโรงเรียน โดยบุคคลในระบบสังคมนั้นรู้สึก ดังนั้น Brookover จึงได้สร้างแบบสอบถาม 3 ชุด เพื่อใช้กับครู ผู้บริหาร และนักเรียน เป็นแบบสอบถาม ซึ่งใช้วัดแนวความคิดด้านบรรยากาศภายในโรงเรียนว่ามีความซับซ้อนในด้านความรู้สึก ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง และปทัสถานของโรงเรียน ประกอบไปด้วยตัวแปร 14 ตัว โดยใช้วัดนักเรียน 5 ตัว ครู 5 ตัว และผู้บริหาร 4 ตัว ดังนี้

นักเรียน

- 1) ความรู้สึกของนักเรียน เรื่องการไม่ได้ใช้ประโยชน์จากวิชาการ
- 2) การประเมินผล และความคาดหวังในอนาคต
- 3) การประเมินผล และความคาดหวังในปัจจุบันที่รู้สึก
- 4) การรับรู้ด้านการส่งเสริม และปทัสถานจากครู
- 5) ปทัสถานด้านวิชาการของนักเรียน

ครู

- 1) ความสามารถ การประเมินผล ความคาดหวัง และคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียน
- 2) การประเมินผล ความคาดหวังในปัจจุบัน ต่อการบรรลุความสำเร็จของนักเรียน
- 3) ความยึดมั่น ผูกพัน ของนักเรียนและครูในการปรับปรุง
- 4) การรับรู้ต่อความคาดหวังของผู้บริหาร
- 5) การไม่ได้รับประโยชน์จากวิชาการของครู

ผู้บริหาร

- 1) ความเกี่ยวข้อง และความคาดหวังต่อคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียน
- 2) ความพยายามที่จะปรับปรุง
- 3) การประเมินผลคุณภาพโรงเรียนในปัจจุบัน
- 4) การประเมินผล และความคาดหวัง ของนักเรียนในปัจจุบัน

อีก 4 ปีต่อมา คือ ปี ค.ศ. 1983 Fink และคณะ ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่าบรรยากาศองค์การประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ผสมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ (อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย, 2523)

1) เป้าหมาย (Goal) เมื่อเริ่มมีองค์การเกิดขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งหมายถึงมีการสร้างบรรยากาศ ดังนั้นเมื่อองค์การมีเป้าหมายแตกต่างกันย่อมจะมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย

2) โครงสร้าง (Structure) โดยทั่วไปแล้ว ยังมีโครงสร้างที่เป็นแบบเป็นแผนมากเท่าใด ก็ยังมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบแผนมากเท่านั้น ในโครงสร้างองค์การที่เป็นบรรยากาศจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และไม่คลุมเครือ

3) การให้รางวัล (Rewards) การให้รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ กล่าวคือ บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติ หรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกัน

4) ขนาด (Size) ขนาดองค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การมาก เมื่อองค์การเติบโตขึ้นก็ยิ่งเป็นแบบตัวบุคคลน้อยลง กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนในองค์การเพิ่มมากขึ้นบุคคลในองค์การก็จะเริ่มรู้จักกันน้อยลง

5) สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศในร้านค้าขนาดเล็ก ในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างกับร้านค้าขนาดเดียวกันในชนบท

6) การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์การที่มีอาณาเขตกว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การธนาคาร ภัตตาคาร ห้องเรียน จะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาดและรูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

7) ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อบรรยากาศขององค์การ ปทัสถานเป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอะไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งคาดหวังไว้ว่า บุคคลในองค์การควรทำอะไรในองค์การ กล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกัน และเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8) การติดต่อสื่อสาร (Communications) การติดต่อสื่อสารต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบโดยตรง คือบุคคลในองค์การต้องมีความเคลื่อนไหวพบปะกัน และใช้เวลาพูดคุยกันบ้าง

จากองค์ประกอบต่างๆ นี้จะผสมกลมกลืนกันทำให้เกิดลักษณะ 2 ประการ คือ ความกลัวและความตื่นเต็นเร้าใจ บรรยากาศขององค์การซึ่งทำให้บุคคลเกิดความหวาดกลัว หรือตื่นเกรียศ จะทำให้บุคคลในองค์การนั้นรู้สึกมีอุปสรรค ในขณะที่บรรยากาศขององค์การแบบตื่นเต็น เร้าใจ จะทำให้บุคคลในองค์การนั้นเกิดความรู้สึกทำท่าย มีอิสระและก้าวหน้า แต่อย่างไรก็ตาม Fink กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การซึ่งก่อให้เกิดความหวาดกลัว จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้มากกว่า

แบบบรรยากาศขององค์การ

Likert ได้นำองค์ประกอบของบรรยากาศซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน แบ่งเป็นแบบบรรยากาศขององค์การได้ 4 แบบ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 1 และลักษณะของบรรยากาศขององค์การสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Likert, 1961 อ้างถึงใน สุกัญญา เผือกสกนธ์, 2538)

1) บรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) บรรยากาศในองค์การระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจ และความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย พฤติกรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีน้อยมาก บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะถูกจูงใจโดยวิธีการข่มขู่หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจและความเป็นปฎิบัติ ความไม่พึงพอใจแพร่ไปทั่วองค์การ การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจจะถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่อาจมีการปล่อยให้มีการร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจได้เพียงเล็กน้อยและต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ นอกจากนี้จะมีการจำกัดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะระหว่างลำดับชั้นของตำแหน่งแล้ว โครงสร้างการควบคุมบังคับบัญชาจำถูกรวมไว้ ณ ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น องค์การแบบออรุณ

ในบรรยากาศแบบเผด็จการนี้ จะมีแนวโน้มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคลต่ำ การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากฐานคติทฤษฎีในด้านบุคคล อำนาจหน้าที่และการจัดองค์การ

2) บรรยากาศแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent - Authoritative) เป็นบรรยากาศองค์การที่แตกต่างจากบรรยากาศองค์การแบบแรก แต่ก็มีลักษณะคล้ายกันมาก กล่าวคือ ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งมีการบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกันในองค์การระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง มีความพึงพอใจปานกลางในการเป็นสมาชิกขององค์การ การบังคับบัญชา และความสำเร็จของตน

3) บรรยากาศแบบปรึกษา (Consultative Climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีการขอคำแนะนำและให้คำปรึกษา เพื่อกำหนดเป็นแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ นอกจากนี้จะเป็นบรรยากาศที่ทำให้การยกย่องและมีสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจและความรู้แล้ว ยังทำให้บุคคลในองค์การมีความรู้สึกประทับใจ และปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีการร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะมีการลงโทษ มีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว และอาจมีความพึงพอใจสูงพอสมควรเกี่ยวกับความสำเร็จของตน เป็นบรรยากาศซึ่ง Sergiovanni กล่าวว่า เหมาะในการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การในโรงเรียน ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนตรงกับความต้องการและการสนองตอบต่อครูแม้จะไม่เต็มทีนัก แต่ก็ทำให้เกิดความพึงพอใจได้

4) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Climate) ผู้บริหารให้การสนับสนุน ไว้วางใจและจริงใจต่อบุคคลในองค์การ ส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์มีการจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารไหลผ่านเครือข่ายจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง และจากแบบแนวนอน ทั้งจากบุคคลในองค์การด้วยตนเองและผู้บริหาร ดังนั้นจึงมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นไปอย่างแน่นแฟ้น อบอุน และฉันทมิตร ทำให้มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้มีความจงรักภักดีต่อกลุ่มและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การสูงมาก ลักษณะบรรยากาศแบบนี้ใกล้เคียงกับแนวความคิดตามฐานคติทฤษฎี Y แต่อย่างไรก็ตาม แม้จะมีผลดีคือ เป็นการเพิ่มความสำเร็จขององค์การก็ตาม แต่บรรยากาศแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นแนวคิดที่ยากในการปฏิบัติ

ตารางที่ 1 ลักษณะบรรยากาศองค์การ 4 ระบบ จำแนกตามมิติบรรยากาศองค์การ

พฤติกรรมที่เป็นตัวกำหนด บรรยากาศองค์การ	บรรยากาศองค์การแบบต่างๆ			
	เผด็จการ	เผด็จการอย่างมีศิลป์	ปรึกษา	มีส่วนร่วม
การเป็นผู้นำ	เผด็จการ			ให้มีส่วนร่วม
การจูงใจ	ไม่ให้การสนับสนุน.....			และให้การสนับสนุน น้อย.....มาก
การติดต่อสื่อสาร	ไม่ดี.....			ดี
การปฏิสัมพันธ์	เย็นชาและเห็นห่าง.....			อบอุ่นและใกล้ชิด
การตัดสินใจ	จากบนลงล่าง.....			ร่วมกัน
การกำหนดเป้าหมาย	จากเบื้องบน.....			ร่วมกัน
การควบคุมบังคับบัญชา	ตามสายการบังคับบัญชา.....			คณะกรรมการ
เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม	ธรรมดา.....			สูงมาก

ในปี ค.ศ. 1963 Halpin and Croft ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ แล้วนำไปศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 71 โรงเรียน แล้วสรุปว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของคณะครูในโรงเรียนร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนโดยแยกเป็นพฤติกรรมครู 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี รวมเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 มิติ จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิตินี้ Halpin and Croft ได้วิเคราะห์พบว่า สามารถจัดเป็นแบบลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบด้วยกัน คือ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และบรรยากาศแบบปิด

จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติดังกล่าว Halpin ได้นำมาเป็นตัวกำหนดเป็นแบบของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ กล่าวคือ เป็นบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารและกลุ่มครู ตามลักษณะองค์ประกอบบรรยากาศทั้ง 8 มิติ ดังที่กล่าวมาแล้วนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 2 (Hoy and Miskel, 1978 อ้างถึงใน สุกัญญา เฟือกสกนธ์, 2538)

ตารางที่ 2 ลักษณะบรรยากาศองค์การและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบ บรรยากาศองค์การ	บรรยากาศองค์การ					
	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบคุม	แบบ สนิทสนม	แบบรวบ อำนาจ	แบบปิด
อุปสรรค	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
มิตรสัมพันธ์	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
ขาดความสามัคคี	ต่ำ*	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	สูง*
ขวัญ	สูง*	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ*
มุ่งผลงาน	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	สูง
ห่างเหิน	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
กรุณาปราณี	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
เป็นแบบอย่าง	สูง*	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ*

* ลักษณะเด่นของบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบปิด

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิตินี้ Halpin (1966 : 174-181) ได้นำเอาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ มาจัดเป็นแบบบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบโดยการแปรคะแนนขององค์ประกอบแต่ละมิติของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ให้เป็นคะแนนที่ (Normalized T-Score) แล้วตัดออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง (คะแนนที่ 56 - 80) ระดับกลาง (คะแนนที่ 46- 55) ระดับต่ำ (คะแนนที่ 20 -45) ทั้งนี้ถือเป็นเกณฑ์มิติขวัญเป็นเครื่องชี้ขาดของแต่ละบรรยากาศองค์การเรียงจากบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ ดังนี้

- 1) บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate)
- 2) บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate)
- 3) บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate)
- 4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate)
- 5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate)
- 6) บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate)

1) บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ มีขวัญและกำลังใจ และมีการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับกลุ่มบุคคลแล้ว ยังคอยอำนวยความสะดวกช่วย

เหลือเกือบกลุ่มบุคคล และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป องค์กรหรือโรงเรียนที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิดนี้ จะไม่เน้นถึงความสำเร็จด้านงาน หรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมเป็นพิเศษมากนัก บรรยากาศขององค์กรแบบเปิดนี้ จะเป็นไปในลักษณะการแสดงผลพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล จะมีความจริงใจต่อกันและมีอิสระ โดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรและหน่วยงานมีความก้าวหน้าและมีชีวิตชีวาอยู่เสมอ

2) บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม กอปรกับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ แต่อย่างไรก็ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและกลุ่มบุคคลก็ยังไม่ดีกว่า ผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิดบ้าง แต่กระนั้นกลุ่มบุคคลก็ยังมีส่วนร่วมด้วยกันด้วยดี สามารถปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อทุกๆ คน พยายามให้ทุกคนได้รับผิชอบ และผู้บริหารจะทำงานเป็นตัวอย่างที่ดี

3) บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของกลุ่มบุคคลจะได้รับพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา บุคคลในองค์กรต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคคลลดน้อยลง และเพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานในองค์กรตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีความมีอิสระ และความรับผิชอบอย่างเต็มที่เกินไปนัก จะควบคุมดูแลและตัดสินใจด้วยตนเองและเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ และด้วยเหตุที่บุคคลในองค์กรตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหาร ที่จะพยายามพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า จึงทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กรนี้อยู่ในระดับสูง

4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงมิตรภาพของบุคคลต่างๆ ในองค์กรและความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงาน ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ไม่ได้หมายถึงอุปสรรคในการปฏิบัติงานจะมีมาก หากผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับกลุ่มบุคคลและบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ทั้งยังขาดความพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงาน แต่กระนั้นทุกคนต่างมีความรู้สึกว่ององค์กรมีมิตรภาพที่ดี

5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่อง ถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเองทำให้มีขวัญและกำลังใจต่ำ แม้ว่าจะมีการแบ่งงานกันทำแต่ก็ยังขาดความสามัคคีและการประสานงานกัน ทำให้บุคคลในองค์กรรู้สึกว่องไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างแล้วยังก้าวก่ายและรวบอำนาจ ทำให้รู้สึกว่อง

ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ดังนั้นจึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กรห่างเหินกัน

6) บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของบุคคล บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคคลในองค์กรมีขวัญและกำลังใจต่ำ และมีความพึงพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดความร่วมมือ การดำเนินงานขององค์กรไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า และงานต่างๆ มีอุปสรรค แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นบุคคลให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่กระนั้นก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะสนใจใยดี หรือให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลในองค์กร อีกทั้งละเลยต่อสวัสดิการและขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กร นอกจากนี้พฤติกรรมที่ผู้บริหารและบุคคลในองค์กรแสดงออกมา จะเป็นพฤติกรรมแบบเสแสร้ง มีความจริงใจน้อยที่สุด Sergiovanni ได้กล่าวถึงบรรยากาศแบบปิดกับระบบราชการว่ามีความสัมพันธ์กัน ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

สำหรับเครื่องมือเพื่อประเมินบรรยากาศองค์กรของ Halpin and Croft มีชื่อเรียกว่า "Organizational Climate Description Questionnaire" หรือ OCDQ ประกอบด้วยแบบสอบถาม 64 ข้อ แต่ละข้อจะมีคำตอบ 4 ตัวเลือก โดยจัดลำดับคำตอบเป็นลักษณะแกนต่อเนื่อง คือ ไม่เคยเลย, เป็นบางครั้ง, เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และเกิดขึ้นบ่อยมาก ซึ่งผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของ Halpin ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ซึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและบรรยากาศองค์กรของ Halpin

จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรทั้ง 8 มิติ ดังกล่าว Litwin และ Stringer ได้นำมาเป็นตัวกำหนดเป็นแบบของบรรยากาศองค์กรได้ 3 แบบ ดังนี้

1) บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (Power Climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่บุคคลในองค์กรต้องการมีอิทธิพล และต้องการควบคุมบุคคลอื่นๆ โดยพยายามหาแนวทาง วิธีการเพื่อสร้างอิทธิพลด้วยการใช้คำพูด ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่นเพื่อเอาชนะ ดังนั้นจึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรพยายามสร้างตนเอง เป็นผู้นำกลุ่มต่างๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรไม่เห็นความสำคัญในด้านความอบอุ่น หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่บุคคลภายในองค์กรควรจะได้รับ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์กรที่ Litwin กล่าวว่า เป็นบรรยากาศองค์กรที่มีแนวโน้มจะกลายเป็นบรรยากาศองค์กรแบบเผด็จการมาก บรรยากาศแบบใช้อำนาจนี้อาจจะเหมาะสมกับองค์กรที่มีลำดับสายการบังคับบัญชา มาก เช่น องค์กรทหารหรือองค์กรที่มีงานประจำตลอดเวลา เช่น องค์กรผลิตสินค้า

2) บรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์ (Affiliation Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่บุคคลภายในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่น มีความรัก ผูกสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ อย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือ หรือช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีมิตรภาพและมีการจัดตั้งสหภาพ หรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้ บุคคลที่อยู่ภายในบรรยากาศองค์การแบบนี้ต้องการได้รับความสนใจและเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การที่มีการสนับสนุนกันในทางอารมณ์ Litwin กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการ ได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ให้คำปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศแบบนี้มาก

3) บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล (Achievement Climate) เป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีอาชีพที่ก้าวหน้า แม้ว่าบุคคลในบรรยากาศแบบนี้จะมีความพึงพอใจ ที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียงบรรลุเป้าหมายองค์การให้สำเร็จเท่านั้น แต่ยังคิดถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ คิดถึงอุปสรรคขัดขวางตลอดจนคิดถึงความรู้สึกต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวด้วย บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลนี้ นอกจากจะทำให้ลดระดับโครงสร้าง และอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการและขั้นตอนการติดต่อสื่อสารลงแล้ว ยังมีการกำหนดและตั้งเป้าหมายที่แน่นอน ตลอดจนมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย จึงทำให้เหมาะกับสถานการณ์ หรือองค์การที่ต้องการให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความต้องการต่อการเสี่ยงปฏิบัติงานในองค์การ เป็นบรรยากาศซึ่งเหมาะสมกับองค์การที่กำลังเติบโตหรืออยู่ในสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ

Steers (1997) ได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ และมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้เป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 4 ประเภทด้วยกัน คือ (อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529)

1) โครงสร้างขององค์การ จากการวิจัยของ Steers พบว่า ยิ่งองค์การมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมาก มีการใช้แบบแผนที่เป็นทางการมาก มีการใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด บุคคลในองค์การมักรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกวดขัน (Rigid) ปิด (Closed) และน่าหวงเกรง (Threatening) ส่วนองค์การใดที่ฝ่ายบริหารยินยอมให้บุคคลมีความเป็นอิสระ (Autonomy) และให้ใช้ดุลยพินิจ (Discretion) ของตนในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารแสดงความสนใจใยดีต่อพนักงานมากขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย ไว้วางใจกัน และมีความรับผิดชอบต่อกัน

2) ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์การ จากการศึกษากฎหมายของ Burns and Stalker พบว่าเทคโนโลยีแบบ

งานประจำ เช่น งานโรงเรียนประกอบการอุตสาหกรรม (Assembly Line) มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกวดขัน โดยมีการไว้วางใจกันและการสร้างสรรค์ต่ำ ส่วนในองค์การที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัวหรือเปลี่ยนแปลงง่ายกว่า เช่น งานวิศวกรยานอวกาศ มักนำไปสู่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์ และยอมรับความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3) อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อบรรยากาศภายในองค์การ มีความสำคัญที่เดียว ตัวอย่างเช่น เมื่อสภาวะทางเศรษฐกิจเกิดวิกฤตและองค์การมีความจำเป็นต้องให้พนักงานออกจากงาน สำหรับผู้ที่ยังเหลืออยู่ก็จะเห็นว่าบรรยากาศขององค์การน่ากลัว ขาดความอบอุ่น ขาดการสนับสนุน และขาดแรงจูงใจที่จะเสี่ยงในการทำงานซึ่งผิดกับบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ พนักงานในองค์การดังกล่าวก็จะมัวพะวงอยู่กับปัญหาความมั่นคงของตน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแม้แต่ผลงานก็อาจลดลง สำหรับคนที่นึกถึงแต่ว่าใครจะเป็นรายต่อไปที่ถูกออกจากงาน การศึกษาโดย Golembiewski, Mungenvider, Blumberg, Carrigan และ Mead เมื่อปี 1971 ล้วนแต่สนับสนุนแนวความคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นเครื่องกำหนดบรรยากาศภายในองค์การ

4) นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีบทบาทสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ จากการศึกษาของ Lawler และคณะ ที่ทำขึ้นเมื่อปี 1974 ตลอดจนการศึกษาของ Litwin และ Stringer ซึ่งทำขึ้นเมื่อปี 1968 เป็นต้น พบว่าผู้บริหารซึ่งจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มีอิสระและมีเอกลักษณ์ในการทำงานของตนเอง มีผลทำให้เกิดบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่รับผิดชอบมากขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและของกลุ่ม แต่ในทางตรงข้าม ในองค์การที่ฝ่ายบริหารเน้นวิธีการที่เป็นมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างของงาน ผลในทางบรรยากาศก็คือ ขาดความรู้สึกรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม และความรู้สึกรู้ว่ามีสมรรถภาพ ดังนั้น Litwin และ Stringer จึงสรุปว่าฝ่ายบริหารหรือสไตล์ของการใช้ภาวะผู้นำ จึงเป็นเครื่องตัดสินที่สำคัญที่สุดว่าบรรยากาศในองค์การจะเป็นอย่างไร

แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การ

Steers (อ้างถึงใน เชื้อวชาญ อาศวีพัฒนกุล, 2530) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การครอบคลุมไปถึงเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ความนึกคิดดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยม ปทัสถาน ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ถ้าหากสภาพแวดล้อมการทำงานสามารถทำให้ความรู้

สิ่งนี้เกิดคิดของพนักงานมีภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ตามมาด้วยนั้นย่อมหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจในการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศขององค์กรจะประกอบด้วยมิติต่างๆ อยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญควรจะได้พิจารณาเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กร มีด้วยกัน 6 ประการ คือ

1) โครงสร้างของการทำงาน (Task Structure) หมายถึง การสำรวจว่าความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์กรเห็นว่าโครงสร้างในการทำงานเป็นอุปสรรคหรือบั่นทอนต่อจิตใจในการทำงานหรือไม่ ตัวอย่างโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เช่น การรวบอำนาจในการบังคับบัญชา ระบบงบประมาณที่ค่อนข้างเข้มงวด กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น และกรรมวิธีในการทำงานมีขั้นตอนที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน เป็นต้น

2) ระบบรางวัลตอบแทน (Reward Systems) ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเป็นระบบที่มี ความยุติธรรมและเพียงพอต่อมาตรฐานการครองชีพหรือไม่

3) ความเป็นอิสระ (Autonomy) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเขามีอิสระ และได้รับอนุญาตจากองค์กรให้สามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่เป็นอันตรายต่อชีวิตการทำงานของเขา หรือมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ขึ้นมา

4) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ซึ่งหมายถึง ภาวะการเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่ให้ความอบอุ่นหรือการสนับสนุนต่อสมาชิกภายในองค์กรในการทำงานและความก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใด

5) การยอมรับในเรื่องความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) ซึ่งหมายถึงเป็นการวิเคราะห์ดูว่าองค์กรทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันสามารถได้รับการยอมรับให้เกิดขึ้นได้หรือไม่

6) ความรักในหมู่คณะ (Esprit) ซึ่งหมายถึงว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่เห็นว่าสมาชิกภายในองค์กรมีความรักฉันท์เพื่อนในการทำงานร่วมกันหรือไม่

มิติต่างๆ ของบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่ามีผลกระทบต่อความพึงพอใจและคุณภาพของชีวิตการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น อันเนื่องมาจากพฤติกรรมเป็นผลผลิตของสภาพแวดล้อมในการทำงานนั่นเอง ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรจึงกลายเป็นแนวทางพื้นฐานและสำคัญอันดับแรก ที่จะนำไปสู่คุณภาพของชีวิตการทำงานรวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

แนวคิดพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การ

การบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ตามที่ Uris (1953) อ้างถึงใน ภิมย์ พุทธรัตน์ (2520) ได้กล่าวว่า การรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำจะเลือกใช้แบบผู้นำได้เหมาะสมเพียงใดควรได้คำนึงถึงปัจจัย 4 อย่าง คือ

1) ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องเลือกใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะเหมาะสมกับการใช้แบบผู้นำแบบหนึ่งไม่เหมือนกัน เช่น บางคนอาจจะเหมาะสมกับเผด็จการ ในขณะที่เดียวกันบางคนอาจจะเหมาะสมกับแบบประชาธิปไตยหรือแบบตามสบาย

2) หมู่คณะ นับว่ามีความสำคัญในการบริหารองค์การ หมู่คณะบางกลุ่มอาจจะเหมาะสมกับเผด็จการ บางกลุ่มอาจจะเหมาะสมกับแบบประชาธิปไตยหรือแบบตามสบาย

3) สถานการณ์ บางสถานการณ์อาจจะเหมาะสมกับแบบเผด็จการและบางสถานการณ์อาจจะเหมาะสมกับแบบประชาธิปไตยหรือแบบตามสบาย

4) บุคลิกภาพของผู้นำ ผู้นำต้องรู้ว่าตนเองถนัดการเป็นผู้นำแบบใดคือ แบบเผด็จการ หรือแบบประชาธิปไตย หรือแบบตามสบาย

ส่วน Likert (1961) อ้างถึงในสม มั่งคั่ง (2532) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบบผู้นำมี 3 อย่างด้วยกันคือ

1) ปัจจัยอันเกิดจากทัศนคติของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารบางคนมีความเชื่อมั่นตนเองเท่านั้นที่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะวินิจฉัย สั่งการใดๆ ได้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี ด้วยทัศนคติเช่นนี้จึงทำให้ผู้บริหารผู้นั้นเป็นผู้นำแบบเผด็จการ บางคนไม่มีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา หรือในบางกรณีมีความคิดฝังใจว่าที่ได้เคยมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำแล้วงานนั้นเกิดล้มเหลวจึงทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีผลทำให้ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำแบบเผด็จการตลอดเวลา

2) ปัจจัยอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดผู้นำแบบต่างๆ เช่น หากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการที่จะมีอิสระในการทำงาน ก็จะช่วยกันสร้างสรรค์ให้เกิดผู้นำแบบประชาธิปไตยขึ้น และถ้าหากมีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยรับผิดชอบในงาน ภาวะเช่นนี้ย่อมเป็นการผลักราคะความรับผิดชอบให้กลับคืนไปสู่ผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างถ่องแท้ ขาดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความมั่นใจในตนเอง ในกรณี

เช่นนี้ย่อมผลักดันการในการแสดงความคิดเห็นให้แก่ผู้นำแต่ผู้เดียว จึงมีผลทำให้เป็นผู้นำแต่ผู้เดียว จึงมีผลทำให้เป็นผู้นำแบบเผด็จการโดยปริยาย

3) ปัจจัยอันเกิดจากสภาพสิ่งแวดล้อม สภาพสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ เป็นอันมาก เพราะเหตุว่าผู้นำจะต้องคอยปรับตัวและปรับองค์การให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมให้ได้อย่างดีที่สุด สภาพสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของกลุ่มบุคคล และสภาพปัญหาการบริหารงาน ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเอง วินิจฉัยปัญหาไปแต่โดยลำพัง เพราะแม้แต่จะรอคำแนะนำจากผู้ร่วมงานหรือผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ย่อมไม่ทันการ ลักษณะเช่นนี้จึงมีผลทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง

แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วย เหตุผล 3 อย่าง คือ (Downey and Slocum, 1975 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2520)

- 1) บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ
- 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานพวกเขาเองภายในองค์การ
- 3) "ความเหมาะสม" ระหว่างบุคคลและองค์การปรากฏว่ามีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลภายในองค์การ

Steer (1977) ได้มองบรรยากาศขององค์การในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ และได้ตั้งข้อสังเกตไว้ดังนี้คือ

- 1) บรรยากาศขององค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า "ควรจะเป็น" มากกว่า "ที่เป็นอยู่" ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า บรรยากาศองค์การควรจะเป็นเผด็จการ เขาจะต้องคาดหวังต่อไปได้ว่าเขาจะต้องปฏิบัติตนอย่างเผด็จการ แม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะพยายาม ทำตัวเป็นประชาธิปไตยก็ตาม
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่างๆ ขององค์การ การกระทำและผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศ และยังเชื่อว่าบรรยากาศขององค์การนั้นย่อมมีลักษณะเฉพาะ ไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป
- 3) บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสำคัญของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการใช้อิทธิพลร่วมกัน คือผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำเช่นกัน ปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำมีดังนี้ (Reitz, 1981)

- 1) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำเหมือนกัน เช่นผู้นำอาจมีความรู้สึกไม่เหมือนกันต่อลูกน้องหญิง, ชาย, เด็กหรือผู้ใหญ่
- 2) ความสามารถของผู้นำ ทักษะความสามารถตลอดจนคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำจะเป็นทั้งอิทธิพลและข้อจำกัดของผู้นำในการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาตลอดจนพฤติกรรมในการทำงานของเขาเองด้วย
- 3) นโยบายและบรรยากาศภายในองค์การ องค์การบางองค์การมีลักษณะเปิดเผยและเป็นประชาธิปไตย มีลักษณะการบริหารแบบที่พยายามดึงให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำในองค์การก็มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมเป็นไปในทำนองเดียวกันด้วย
- 4) ลักษณะการบังคับบัญชาที่ได้รับ ผู้นำมักจะมีพฤติกรรมต่อลูกน้องในทำนองเดียวกันที่ตนได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกัน
- 5) กลุ่มเพื่อน มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของผู้นำในองค์การ ผู้นำในระดับเดียวกันมักจะมีอิทธิพลและมีแรงกดดันให้กระทำตามต่อผู้นำแต่ละคนในองค์การ เพราะผู้นำที่อยู่ในระดับเดียวกัน มักพยายามมีพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 6) ลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกันงานที่ยากและคลุมเครือ ต้องการผู้นำที่ใกล้ชิดกว่างานที่เป็นงานประจำ

นอกจากนี้ Dubrin, 1984 (อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540) ซึ่งให้ความเห็นไว้ว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การเป็นความพยายามวัดในมิติต่างๆ หรือปัจจัยต่างๆ ของบรรยากาศขององค์การนั่นเอง และได้เสนอว่าบรรยากาศขององค์การที่มีความสอดคล้อง อธิบายได้ใน 7 มิติ คือ 1) ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคล 2) โครงสร้างของตำแหน่ง 3) การให้รางวัล 4) การเคารพนับถือ ความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุน 5) ความก้าวหน้าและการพัฒนา 6) การรับความเสี่ยง และ 7) การควบคุม

Dubrin ยังกล่าวอีกว่า โครงสร้างองค์การและกระบวนการขององค์การเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย โดยเสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

- 1) ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ (Economic condition) เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงสร้างที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจจะยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงโดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกจำกัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว
- 2) แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style) ทศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ มีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

จะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารที่มีระดับรองลงมา ซึ่งมีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3) นโยบายขององค์กร (Organizational policies) นโยบายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตาม สร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจากภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่มักจะใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง

4) ค่านิยมของการบริหารจัดการ (Managerial value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก หน่วยงานที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของบุคลากรมักจะทำให้บ้านาญ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย หน่วยงานดังกล่าวนี้ทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตร มากกว่าองค์กรที่มีค่านิยมสูงทางด้านกำไร แทนที่จะเป็นความพอใจของบุคลากร

5) โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) องค์กรที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งอย่างชัดเจน อาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ยืดหยุ่นโครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6) คุณลักษณะของสมาชิก (Characteristics of the members) บรรยากาศขององค์กรได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์กร คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารสตรี และแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการชาย ก็มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์กร โดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

7) ธรรมชาติของธุรกิจ (Nature of the business)

8) ขนาดขององค์กร (Organizational size)

9) ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร (Life stage)

แนวคิดการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายให้โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในปี พ.ศ. 2537 ที่มีความพร้อมและมีความประสงค์เปิดสอนวิชาภาษาอังกฤษตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงได้เสนอคณะกรรมการการศึกษาเอกชนพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษากำหนดแนวทางการดำเนินการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ในโรงเรียนเอกชนทุกประเภท ต่อมาสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ออกหนังสือแจ้งเรื่องการใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และหลักเกณฑ์การใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนให้กับโรงเรียนเอกชนใน ส่วนกลางได้รับทราบในวันที่ 13 มีนาคม 2538

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดหลักการสำหรับโรงเรียนที่ประสงค์ จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนซึ่งมีประเด็นที่สำคัญคือ

โรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน คือโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดการเรียนการสอนบางวิชาเป็นภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับชั้น ก่อนประถมศึกษาถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคให้กับ นักเรียนไทย และเปิดโอกาสให้นักเรียนชาวต่างประเทศเข้าเรียนได้

นอกจากนี้ยังได้กำหนดหลักเกณฑ์ดำเนินการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียน เอกชนสรุปได้ดังนี้

- 1) ให้สอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
- 2) ปีการศึกษาแรกที่ดำเนินการ ให้เปิดสอนตั้งแต่ชั้นเริ่มต้นของแต่ละระดับชั้น และเปิด เพิ่มตามลำดับชั้นปีละชั้นในปีการศึกษาถัดไป โรงเรียนที่มีความพร้อมสามารถดำเนินการตั้งแต่ ปีการศึกษา 2538
- 3) วิชาที่จะสอนให้โรงเรียนพิจารณาตามความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียนว่า จะสอนวิชาใด ยกเว้นวิชาภาษาไทยและวิชาในหมวดสังคมศึกษาที่เกี่ยวกับประเทศไทยและ วัฒนธรรมไทย
- 4) ไม่กำหนดเพดานค่าธรรมเนียมการเรียนอัตราที่จัดเก็บเป็นไปตามที่กระทรวง ศึกษาธิการอนุมัติ

ในปี พ.ศ. 2538 จึงมีโรงเรียนเอกชนจำนวน 3 แห่งเสนอขอดำเนินการและได้รับอนุมัติให้ ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ คือ โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา โรงเรียนอุทิศศึกษา และ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน

คณะกรรมการพิจารณาโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนได้ ทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์การใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนและได้มีมติปรับปรุงใหม่จึงมี หลักเกณฑ์ฉบับปรับปรุงขึ้น เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2541 ซึ่งมีปรัชญาการจัดดำเนินการคือ เพื่อ มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนตาม หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้นักเรียนมีความสามารถและทักษะการใช้ภาษาอังกฤษใน ระดับสากล สามารถที่จะดำรงตนอยู่กับวัฒนธรรมไทยและศึกษาต่อได้ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ โดยมีลักษณะเฉพาะคือจัดการเรียนการสอนทุกระดับ ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษเว้นแต่วิชาภาษาไทยและวิชาในหมวดสังคม

ศึกษาที่ว่าด้วยเรื่องของประเทศไทย วัฒนธรรมไทย พระพุทธศาสนา และกฎหมายไทย ให้สอนด้วยภาษาไทย

ต่อมาได้มีคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1065/2544 เรื่อง ให้ใช้นโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ภายใต้การบริหารจัดการของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีความเท่าเทียมและเป็นธรรม สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตรแต่ละระดับและเป็นไปตามนโยบายของรัฐ ตามคำสั่งของวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2544 ดังนี้

1) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการศึกษา โดยให้ สถานศึกษาจัดได้เป็นบางวิชาเท่านั้น

2) ในกรณีที่สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มจากผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องจัดเงินส่วนหนึ่งเป็นกองทุนสำหรับนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ความสามารถให้ได้เรียนตามต้องการ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษากำหนด

3) การบริหารจัดการการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องเอื้อประโยชน์ไปยังระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในเรื่องการใช้สื่ออุปกรณ์ การใช้ห้องปฏิบัติการ ภาษาอังกฤษ ห้องปฏิบัติการวิชาอื่นๆ และบุคลากรในสถานศึกษา

4) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องคงไว้ซึ่งความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ภาษาไทย ศิลปะไทย ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และวัฒนธรรมไทย

5) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เป็นระยะๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6) การเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดและตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

7) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และเป็นไปตามข้อกำหนดในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนซึ่งเริ่มมีขึ้นจากปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมานั้นได้มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอทั้งในส่วนของคณะกรรมการ หลักการและหลักเกณฑ์แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตามจนถึงปัจจุบันได้มีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเฉพาะที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนรวมถึง 47 แห่งด้วยกัน

จากการดำเนินการของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนรวมระยะเวลา 8 ปี สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนอยู่ในระยะการปรับตัว กัดค้นแสวงหาความมั่นคงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงถือว่าจะต้องมีบทบาทสำคัญใน

การแก้ปัญหาในจุดนี้ เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ไขปัญหานั้น ผู้นำก็ต้องมีพฤติกรรมที่เป็นไปตามความต้องการขององค์กรนี้ด้วย อีกทั้งในด้านของบรรยากาศของโรงเรียนประเภทนี้น่าจะแตกต่างจากโรงเรียนประเภทอื่น อันเนื่องมาจากการมีสภาพแวดล้อมที่ต่างออกไป การจัดการเรียนการสอนก็แตกต่างกัน จึงทำให้มีความน่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชารงศักดิ์ เจริญสุข (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศของกิจการของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ของ Halpin พบว่า บรรยากาศของกิจการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน แสดงว่าขนาดโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียนเพียงเฉพาะระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้แบบบรรยากาศของกิจการของ Likert 4 แบบ เป็นแนวทางในการวิจัย สรุปผลได้ดังนี้

- 1) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น หัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ รวมทั้งคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ในระดับมาก
- 2) พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของหัวหน้าภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับมาก
- 3) บรรยากาศของกิจการของภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นแบบปรึกษา
- 4) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศของภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูงที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยบรรยากาศของกิจการเป็นตัวแปรตามพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชา

ประไพ สุวภิมย์โชติ (2529) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาพทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง และมีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุม ความต้องการการควบคุม และความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ ยกเว้นวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาคใต้ จังหวัดยะลา มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง

2) บรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาพทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะดังนี้

บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มุ่งการใช้อำนาจและมุ่งผลสำเร็จของงานในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาคกลาง จังหวัดชลบุรี มีแนวโน้มก่อนไปทางต่ำ บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก มีแนวโน้มก่อนไปทางสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจและมุ่งผลสำเร็จของงานมีแนวโน้มก่อนไปทางต่ำ บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ และการมุ่งใช้อำนาจในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น มีแนวโน้มก่อนไปทางสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาคใต้ จังหวัดยะลา มีแนวโน้มก่อนไปทางสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ และมุ่งผลสำเร็จของงาน มีแนวโน้มก่อนไปทางต่ำ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์แต่ละด้าน กับบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาพทั้ง 4 แห่ง สรุปได้ว่าโดยส่วนใหญ่ ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาค ทั้ง 4 แห่ง

สม มั่งคั่ง (2531) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาตามแนวคิดของ Likert และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนใช้แนวคิดของ Halpin ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 3) โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแตกต่างกันจะมีบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 4 (แบบสนิทสนม) แบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) แบบ 6 (แบบปิด) 5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) ระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 1 (แบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม)

พัชรี ศรีจันทร์งาม (2537) ได้ทำการศึกษาระบบการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดของ Rensis Likert ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามลักษณะของตัวแปรที่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ด้าน คือ กระบวนการด้านภาวะผู้นำ พลังทางการจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการอิทธิพล-ปฏิสัมพันธ์ กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการสั่งการ กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม เป็นแบบปรึกษาหารือ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร พิจารณาเป็นรายโรงเรียน โดยส่วนรวมมีบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือ และแบบเผด็จการแบบมีศิลป์

สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล (2543) ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนด้วยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลและตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ซึ่งผลการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้านและรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ : การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ : การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ 6) ทักษะและค่านิยมของบุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร : กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร : การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์