



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทบาทและความสำคัญของภาควิชา

ภาควิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการ (Academic Unit) ที่สำคัญของคณะวิชาและวิทยาลัยครู จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแลงานของวิทยาลัยครูโดยตรง เป็นที่รวมของคณาจารย์ นักศึกษา และวิชาการควบคู่กันไป (ไพฑูริย์ : 2526) แม้ว่าตามโครงสร้างการบริหารของวิทยาลัยครู ภาควิชาเป็นเพียงหน่วยงานย่อยที่สังกัดคณะวิชา แต่ภาควิชาก็เป็นหน่วยงานพื้นฐานเป็นศูนย์กลางการสอน การวิจัย และกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ ของวิทยาลัย ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน (Bailey, 1970; Corson, 1975; Anderson, 1977) ภาควิชาเปรียบเสมือนศูนย์กลางของวิทยาลัย โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา โทรว (Trow, 1977) สมาร์ทและมอนท์โกเมอรี (Smart and Montgomery, 1976) มีความเห็นตรงกันว่า การตัดสินใจในการบริหารร้อยละ 80 มาจากภาควิชา มากกว่ามาจากการบริหารระดับสูง และวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับภาควิชา (Rapeepun, 1984) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์ (2524) ที่ว่า ผู้บริหารจะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับวิชาการให้มากที่สุด เพราะถือว่าระดับวิชาการเป็นระดับที่มีความเฉพาะ (Specialization) หรือมีความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) สูง ซึ่งก็คือ ภาควิชานั่นเอง

ภาควิชาเป็นหน่วยงานบริหารระดับเล็กที่สุด เมื่อเทียบกับหน่วยงานบริหารอื่น ๆ ในวิทยาลัยครู แต่หัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาภาควิชา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ ความเป็นเลิศทางวิชาการของวิทยาลัย ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้าภาควิชา ที่จะดำเนินตามนโยบายของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาระหน้าที่ของภาควิชาต้องสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของวิทยาลัย ซึ่งหมายถึงผลิตผลต่าง ๆ ตามภารกิจ แต่โดยทางปฏิบัติแล้ว หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบภาระหน้าที่มากมาย เช่น การบริหารงานประจำวัน การวางแผนพัฒนาภาควิชาระยะยาว การบริหารบุคคล การบำรุงรักษาทรัพยากรในภาควิชา การเตรียม

งบประมาณ การประสานงาน การมอบหมายภาระหน้าที่ให้แก่คณาจารย์ในภาควิชา การวางแผนด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การให้ข้อเสนอแนะแก่หัวหน้า คณะวิชาเกี่ยวกับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนทักเกอร์ (Tucker, 1984) ได้กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยนั้น จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ และการใช้เทคนิคของภาวะผู้นำ เพื่อที่จะ ทำให้ภาระหน้าที่ต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

คำว่า " ประสิทธิผล " (Effectiveness) เป็นเรื่องของผลผลิต (Output) หรือ ผลิตผล (Productivity) ซึ่งเป็นบั้นปลายของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ในเรื่องนี้ วิลเลียม เจ เรดดิน (Reddin, 1967) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพควรจะมีวัตถุประสงค์จากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน คือมีผลงาน สูงสุด นอกจากนี้ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Megregor, 1960) ได้อธิบายถึงลักษณะของการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพนั่นเอง อันประกอบด้วย

1. บรรยากาศในองค์การต้องมีแนวโน้มที่ไม่คงที่ มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ มีความสะดวกสบาย อบอุ่น และไม่ตึงเครียด
2. ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
3. ทุกคนในองค์การยอมรับและเข้าใจจุดหมายที่ตรงกัน
4. ทุกคนในองค์การมีลักษณะรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน
5. ต้องพยายามแก้ปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้ อย่างมองข้ามไป
6. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ทุกฝ่ายต้องยอมรับ
7. มีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผย
8. ทุกคนในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
9. มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ
10. การบริหารงานไม่เน้นการควบคุม แต่จะคอยช่วยเหลือให้งาน บรรลุเป้าหมาย
11. ทุกคนในองค์การต้องรับผิดชอบร่วมกัน

ถึงแม้ว่าการอธิบายถึงลักษณะของการปฏิบัติงานดังกล่าว จะมีเหตุผลเพียงพอ แต่การที่จะวัดสิ่งเหล่านี้ ควรอยู่ในระดับใดจึงจะเหมาะสม เช่น ในเรื่องของบรรยากาศ ข้อตกลงในการทำงานว่าสมาชิกขององค์การจะรับผิดชอบอะไร เท่าไรบ้าง ซึ่งเป็นเรื่องที่กำหนดยาก ฉะนั้น โดยทั่วไปประสิทธิผลจึงกำหนดไว้ในรูปของระดับความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การตามที่สังเกตได้

นอกจากนี้ เจมส์ แอล ไพร์ซ์ (Price, 1972) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยต่อประสิทธิผลขององค์การว่ามีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ผลผลิตขององค์การ (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับสิ่งป้อนเข้า (Output กับ Input) ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับประสิทธิภาพ ผลผลิตสูง แสดงว่าผลผลิตได้มากแต่สิ่งป้อนเข้าที่น้อย สิ่งป้อนเข้าอาจเป็นเงิน เครื่องจักร ชั่วโมงการทำงาน ทักษะในการทำงานของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น ผลผลิตอาจเป็นสินค้า การให้บริการ ความคิด ปริมาณเงิน เป็นต้น อาจพูดได้ว่า ผลผลิตนั้นวัดได้โดยดูจากปริมาณของผลผลิตนั่นเอง

2. ขวัญ (Morale) หมายถึง ระดับความพึงพอใจของบุคคล ถ้าความต้องการความพึงพอใจของแต่ละคนในกลุ่มสูง แสดงว่า กลุ่มมีความพึงพอใจสูง ขวัญของกลุ่มก็จะสูงตามไปด้วย ความพึงพอใจนั้นสามารถดูได้จากการผสมผสานของสิ่งต่อไปนี้ คือ เงินเดือน รางวัล ความต้องการทางสังคมและความสำเร็จในการทำงานสรุปแล้ว ขวัญวัดได้ในรูปของทัศนคติ และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มากกว่าที่จะเป็นไปตามนโยบายขององค์การ หรืออัตราที่จ่ายเงินให้สมาชิกและกำไรที่ทำได้

3. การทำตามกัน (Conformity) หมายถึง การที่จะดูว่าลักษณะพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ กับพฤติกรรมขององค์การเป็นลักษณะอย่างเดียวกันหรือไม่ ภายใต้ปทัสสถานและกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ เช่น ลักษณะของค่าขวัญต่าง ๆ ที่หน่วยงานใช้อยู่ สมาชิกขององค์การก็ต้องรับรู้และปฏิบัติตาม การทำตามกันจะเป็นเครื่องชี้ถึงการไม่เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

4. ความยืดหยุ่น (Adaptiveness) หมายถึง ระดับของความยืดหยุ่นขององค์การ ถ้าองค์การมีความยืดหยุ่นสูง จะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อรับกับสถานการณ์ใหม่ ซึ่งเป็นลักษณะที่จำเป็นและสำคัญกว่า เช่น โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้า โรงงานอุตสาหกรรมด้านอิเล็กทรอนิกส์ อาวุธยุทโธปกรณ์ทางทหาร รวมทั้งองค์การทางด้านสังคม เช่น ลูกเสือ สถาบันศาสนา สถานศึกษา เป็นต้น

5. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น (Institutionalization) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากสภาวะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ชุมชนและหน่วยงานของรัฐ จากรัฐบาล จากสมาคมวิชาชีพ และสมาคมการค้าต่าง ๆ และยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้องอีก เช่น ความจงรักภักดี การสนับสนุนจากสมาคมศิษย์เก่า การเลือกงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้ที่ทำงานอยู่กับองค์การนาน ๆ ในสภาพของเศรษฐกิจปกติ และความคิดในทางที่เกื้อหนุนของหน่วยงานของรัฐ สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นเครื่องชี้วัดถึงความสัมพันธ์ขององค์การกับหน่วยงานอื่น

6. ความยึดถือต่อองค์การ (Stability) หมายถึง ความผูกพันและความจงรักภักดีที่บุคคลมีต่อองค์การ ความมั่นคงที่จะยืนหยัดอยู่ในองค์การ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตลอดไป

โดยสรุปแล้ว บทบาทและความสำคัญของหัวหน้าภาควิชาและภาควิชา จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อภาควิชามากมายหลายด้าน เช่น

1. ความจงรักภักดี และความผูกพันต่อภาควิชา
2. ความพึงพอใจในงาน
3. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบรรยากาศของภาควิชา
4. แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

ความจงรักภักดี (Loyalty) และความผูกพัน (Commitment)

ความจงรักภักดี เป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การที่เขาปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเป็นลักษณะของความผูกพัน (Commitment) และความยึดถือมั่นคง (Stability) ต่อองค์การ เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ เช่น ฮอลล์ และคนอื่น ๆ (Hall and others, 1970) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และยังมีผลทำให้บุคคลในองค์การมีบุคลิกภาพที่ผสมผสานและพัฒนาไปทิศทางเดียวกับองค์การ ส่วน เชลดอน (Sheldon, 1971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการประเมินแนวทางขององค์การในทางบวก และความตั้งใจของบุคคลในองค์การที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายของบุคคลในองค์การและจุดมุ่งหมายขององค์การควรเป็นจุดหมายเดียวกัน

สำหรับ บุชานัน (Buchanan II, 1974) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อสถาบันว่าเป็นความรักใคร่ที่จะยึดติดกับเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การ จาก 3 องค์ประกอบคือ

1. การแสดงตน หมายถึง ความภาคภูมิใจในองค์การและการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ
3. ความจงรักภักดีในองค์การ หมายถึง การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ปอร์เตอร์ และคนอื่น ๆ (Porter and others, 1974) ได้ชี้ลักษณะของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การว่า จะต้องมีการแสดงออกใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ

ส่วน แฟรงคลิน (Franklin, 1983) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์การ และเต็มใจที่จะอยู่ในองค์การ

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้น สเตียร์ส (Steers, 1977) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้น และพบว่ามียอดประกอบที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การอยู่ 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ความสำเร็จ อายุ และการศึกษา
2. คุณลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่มีคุณค่า ความมีอิสระในการทำงาน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่ม การพึ่งพาได้จากองค์การ

สตีลส์ และพอร์ตเตอร์ (Steers and Porter, 1979) ได้สรุปว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
2. คุณลักษณะของงานและบทบาทในการทำงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่ามีบทบาทที่เด่นชัด สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ และระดับการศึกษา
4. ประสบการณ์ในงาน เป็นเหตุการณ์ต่างๆ ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การดังนี้

1. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีความสามารถสูงเพียงไรก็ตาม หากปราศจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว การทำงานก็จะไม่สำเร็จด้วยดี ฟิดเลอร์ และคนอื่น ๆ (Fiedler and others, 1976) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมทำให้สภาพการบังคับบัญชาของผู้บริหารราบรื่น เพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงานได้อย่างดี ฟิดเลอร์ และการ์เซีย (Fiedler and Garcia, 1987) และ พีฟฟ์เนอร์ และเฟลส์ (Pfiffner and Fels, 1964) ยังได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์การ อันมีเงื่อนไขจากพลังขับเคลื่อนหลายด้านด้วยกัน ถ้าสิ่งแวดล้อมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ก็ย่อมจะเกื้อกูลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ควรมีการสำรวจทัศนคติของคนในองค์การที่มีต่องาน และสภาพแวดล้อมของงาน ผลการสำรวจจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบและเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อนโยบาย การตัดสินใจและการดำเนินงาน ยิ่งไปกว่านั้นการสำรวจทัศนคติจะทำให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำไปปรับปรุงแบบของการเป็นผู้นำ การจูงใจ และการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากสมาชิกในองค์การอีกด้วย สมยศ นาวิการ

(2522) ยังได้ให้ความเห็นอีกว่า ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่มีผลกระทบโดยตรงต่อขวัญกำลังใจของครู-อาจารย์ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ 1) การยกย่องสรรเสริญและให้ความเชื่อถือ 2) ปกป้องครู-อาจารย์ในกรณีที่มีความขัดแย้งกับผู้เรียน 3) เอาใจใส่ดูแลเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ทั่ว ๆ ไป 4) ไว้วางใจในความรับผิดชอบการทำงานของครู-อาจารย์ 5) แสดงภูมิรู้และความเข้าใจในการบริหารงานและสามารถใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติการกิจ 6) สนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู-อาจารย์

2. เพื่อนร่วมงาน ในการทำงานนั้นเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมให้การทำงานของบุคคลเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว ดังนั้นการที่บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลเต็มไปด้วยความสุขและความพอใจ อันจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จและเกิดผลดีต่อองค์การ อรุณ รักธรรม (2522) กล่าวว่า การที่บุคคลในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานย่อมจะทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่น และความไว้วางใจสูงแก่บุคคลอื่น ๆ ทั่วทั้งองค์การ สถานการณ์เช่นนี้จะมีผลทำให้เกิดความนึกคิด ความร่วมมือ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย ดังนั้นทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานในองค์การจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก เสถียร เหลืองอร่าม (2527) กล่าวว่า ในองค์การที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อกันนั้น เพื่อนร่วมงานจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันพี่น้อง มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน คอยช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของกลุ่ม และแนะนำช่วยเหลือการทำงานซึ่งกันและกัน ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา ใต้ถามทุกข์สุขซึ่งกันและกัน พุดจากันด้วยความสนุกสนาน และเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอ ลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้ย่อมจะทำให้การทำงานในองค์การประสบความสำเร็จด้วยดี

3. อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ในที่นี้จะหมายถึงบริเวณองค์การ (วิทยาลัย) ตัวอาคาร ห้องพัก ห้องปฏิบัติการ และห้องอื่น ๆ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงาน คาสตาลดี (Castaldi, 1969) กล่าวว่า การออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จะเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ให้ดำเนินไปด้วยความสะดวกและราบรื่น อันจะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การได้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ความพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีความ

ผูกพันกับงานและองค์การมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว ลักษณะงาน ลักษณะขององค์การ ตลอดจนปัจจัยด้านกลุ่มบุคคลที่ร่วมงาน หากปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลก็จะเกิดความผูกพันกับองค์การ

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

กิติมา ปรีดีติลก (2529) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้ว ที่นั้นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจเป็นในการทำ-งานของบุคคลในองค์การ มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ องค์การใดก็ตามหากบุคคลในองค์การไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ดี และผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย เดวิส และ นิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1985) กล่าวว่า ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการที่จะสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับคนในองค์การและต้องทำความเข้าใจในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ความรู้สึกพึงพอใจนั้นเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสภาพ-การณ์ ดังนั้นการวางเงื่อนไขเพียงครั้งเดียวแล้วใช้ตลอดไปย่อมไม่ได้ผล จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ความพึงพอใจในการทำงานนั้น ได้รับความสนใจที่จะศึกษากันอย่างกว้างขวาง และมีผู้นิยามความพึงพอใจในการทำงานไว้มากมาย เช่น พาร์คเกอร์ และ โอกลาสบี้ (Parker and Oglasby, 1972) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของคนที่มีต่องานและบรรยากาศในการทำงาน ส่วน โวลแมน (Wolman, 1979) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ สภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข อิ่มเอมใจ เมื่อความต้องการหรือการจูงใจของตนได้รับการตอบ

สนอง นอกจากนี้ สตรีส และเซเลส (Strauss and Sayles, 1980) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นได้ประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้ กิลเมอร์ (Gilmer, 1971) ได้กล่าวว่าทัศนคติที่ดีก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ความพอใจในการทำงานก่อให้เกิดขวัญดี ความพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การจูงใจและองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล เป็นต้น นักบริหารบางกลุ่ม แยกความหมายของ "ขวัญและกำลังใจ" ไว้ว่าเป็นเรื่องของกลุ่ม ส่วนความพอใจในการทำงาน มีความหมายรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้ เป็นต้น แอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite, 1965) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นทัศนคติที่ดีต่องาน ก่อให้เกิดความพอใจในงาน ความพอใจก่อให้เกิดขวัญดี และให้ความหมายความพอใจในการทำงานว่า เป็นผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน

จากคำนิยามข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำและมีความสุขที่ได้ทำงาน อันมีผลทำให้เกิดความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานจึงเกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นสำคัญ

การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการซึ่งอาจเกิดจากตัวบุคคลที่จะปฏิบัติงานเอง หน่วยงาน ลักษณะงาน ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนี้ เซเลสนิค (Zelevnik, 1958) ได้พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน คือ รางวัล ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภทคือ รางวัลภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพของงาน ตลอดจนการจัดองค์การและการบริหารองค์การ ส่วนรางวัลภายในได้แก่ ความเป็นมิตร ความซื่อสัตย์ ความรัก ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security) เป็นความมั่นคงของหน่วยงานที่ให้ความรู้สึกที่น่าเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนจะมีความรู้สึกที่ ความมั่นคงปลอดภัยนี้เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) จากผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าหญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ขนาดขององค์การ ชื่อเสียง รายได้และการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้น ๆ องค์ประกอบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย
4. ค่าจ้างหรือรายได้ (Wages) ซึ่งหมายถึง เงินเดือน หรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายมักจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญกว่าหญิง
5. ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่เขานัดหรือตามความสามารถ เขาย่อมจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
6. การควบคุมดูแลและตรวจตรา (Supervision) ปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ หญิงมักจะมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าชาย แต่ถ้าองค์ประกอบนี้ไม่ดีก็จะเป็นเหตุทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตนเอง องค์ประกอบนี้ก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ และมีความสัมพันธ์กับอายุ และระดับงาน หญิงจะเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญกว่าชาย
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับ-ส่งข้อ

นี้เทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบ
นี้มีความสำคัญมากสำหรับคนที่มีระดับการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ อากาศ
แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงานนี้
มีความสำคัญต่อชายและผู้ที่แต่งงานแล้วมากกว่า

10. ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จ
บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดนี้คล้าย
คลึงกับของ ล็อก (Locke, 1984) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน
ได้แก่ 1) ลักษณะงานที่ทำ 2) ค่าจ้างหรือรายได้ 3) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
4) สภาพการทำงาน 5) การบังคับบัญชา และ 6) องค์การและการบริหาร

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มี
อยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างพอดี บุคคลเหล่านี้
จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความ
ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิผลตามต้องการ

แบบบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)

แนวความคิดในด้านการพัฒนาองค์การในระยะแรก ๆ นักวิชาการไม่ว่า
จะด้านบริหารหรือด้านทฤษฎีองค์การก็ตาม ดูเหมือนว่าไม่ได้ให้ความสนใจมากนักเกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อม ได้แต่สนใจเฉพาะการค้นหาหลักการต่าง ๆ ในด้านโครงสร้าง การ
วางแผน การควบคุม เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ หลักต่าง ๆ ดัง
กล่าว ได้ให้ความสำคัญน้อยมากแก่ตัวแปรในด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งงานวิจัยหรือข้อคิด
ต่าง ๆ ทางด้านการบริหารในปัจจุบันเห็นว่า สภาพแวดล้อมอาจมีผลกระทบต่อประ
สิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การได้

เกาล์ดเนอร์ (Gouldner, 1954) เป็นคนแรกที่ได้ตั้งคำถามต่าง ๆ
เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และได้ชี้ให้เห็นว่าระบบราชการนั้นอาจมีประสิทธิ
ภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ นอกจากนี้
เบอร์น และสตอล์คเกอร์ (Burn and Stalker, 1961) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่า
รูปแบบขององค์การต่าง ๆ นั้น จะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพ

แวดล้อมด้วย ถ้าหากเป็นองค์การที่มีสภาพแวดล้อมคงที่ ก็มีแนวโน้มที่จะมีการบริหารแบบเครื่องจักรกล หรือเน้นที่ระบบโครงสร้างและกระบวนการ (ควบคุมมนุษย์) ในขณะที่องค์การที่สัมฤทธิ์ผลมีสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่แน่นอน คิดว่ามนุษย์มีหัวใจ ไม่หยุดนิ่ง หรือโครงสร้างและกระบวนการเป็นแบบยืดหยุ่น จากการศึกษาดังกล่าว ทำให้นักวิชาการได้รับความสนใจและยอมรับองค์การในฐานะระบบ (System)

จากการพิจารณาถึงบทบาทของสภาพแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิภาพของงาน ย่อมจะไม่สมบูรณ์ถ้าหากไม่ได้คำนึงถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมภายใน (internal environment) ซึ่งเรื่องของสิ่งแวดล้อมภายในนี้เอง เลวิน (Lewin, 1938) เรียกว่า "บรรยากาศองค์การ" (Organizational climate) และชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนนั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบุคลิกของเขา

กิบสัน, อีวานชีวิช และ ดอน เนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1975) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับบรรยากาศไว้ว่า บรรยากาศก็คือ กลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ภายในองค์การดังกล่าวรับรู้ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน ส่วน เดสเลอร์ (Dessler, 1976) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปของมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน ส่วน สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม (2520) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การที่เกิดขึ้นกับพนักงาน

ตามทัศนะของ สเตียร์ (Steer, 1977) เขามองบรรยากาศองค์การในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้ โดยสมาชิกขององค์การ ซึ่งความหมายนี้เอง เขาได้ให้ข้อสังเกตไว้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกในองค์การ ที่มีความเชื่อว่า "ควรจะเป็น" มากกว่า "ที่เป็นอยู่จริง" ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์การมีความเชื่อว่า บรรยากาศควรจะเป็นเผด็จการอย่างสูงเป็นอาทิ

เราคาดหวังต่อไปได้ว่า เขาจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างนั้น แม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชา ระดับสูงจะพยายามทำตัวให้เป็นประชาธิปไตยก็ตาม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ และการกระทำ และผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศ และเชื่อต่อไปว่าบรรยากาศขององค์การนั้น ย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป

3. บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

แคมเบลล์ และ บีทีย์ (Campbell และ Beaty, 1971) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การ โดยพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

1. โครงสร้างของงาน ในลักษณะของวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อความสำเร็จของงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและการลงโทษ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ว่าขึ้นอยู่กับคุณภาพ ปริมาณงาน ใช้ระบบคุณความดีหรือระบบอาวุโส และระบบพวกพ้อง เป็นต้น

3. ศูนย์วินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจ รวมไปถึงที่ระดับการบริหารระดับใด

4. เน้นที่ความสำเร็จเพียงใด

5. เน้นที่การฝึกอบรมและการพัฒนา มากน้อยเพียงใด

6. ความมั่นคงปลอดภัยและการเสี่ยง มีมากน้อยเพียงใด

7. การเปิดเผยและการป้องกันตัว มนุษย์พยายามปกปิดความผิดเพื่อทำให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี แทนที่จะติดต่อสื่อสารกันอย่างมีความร่วมมือร่วมใจ

8. ฐานะทางสังคม และกำลังขวัญ

9. การยอมรับนับถือและข่าวสารย้อนกลับ คนทำงานรู้หรือไม่ว่าผู้นำและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับผลงานของเขา สนับสนุนเขามากน้อยเพียงใด

10. ความสามารถต่างๆ ไปขององค์การและความยืดหยุ่นขององค์การ องค์การมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์การหรือไม่ ความยืดหยุ่นมีขนาดไหน รวมทั้งปัญหาขององค์การ และทักษะในการแก้ปัญหาจะสาบสูญไปเป็นอย่างไร



แบบของบรรยากาศองค์การ

การศึกษาแบบบรรยากาศที่น่าสนใจ ของนักวิชาการทางด้านจัดการ
ท่านหนึ่ง คือ ลิเคอร์ท (Likert, 1967) ซึ่งผลการศึกษาของเขาได้ชี้ให้เห็นถึงมิติ
ทางด้านบรรยากาศองค์การหรือระบบองค์การ (System of Organization) ที่
แตกต่างกัน 4 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Exploitive authoritative) องค์การ
แบบนี้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจ
ในการทำงานโดยการบังคับเพื่อให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว
จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2. แบบเผด็จการมีคิลป์ (Benevolent authoritative) องค์การแบบนี้
ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูง
ใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจาก
ผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและยอมรับความคิด
ของผู้ร่วมงาน แต่จริง ๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การจะถูกกำหนด
โดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับ
หนึ่ง ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

3. แบบปรึกษา (Consultative) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารมี
ความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มี
การขอคำปรึกษา คำแนะนำจากผู้ร่วมงาน เพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจ
อยู่เสมอ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลมาก การติดต่อสื่อสารเป็นแบบ
สองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารวางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนว
ทางในการทำงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน (Participative) องค์การ
แบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความจริงใจกับผู้ร่วมงานมากในเกือบทุกๆ เรื่อง
ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารอย่าง
สร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน
การสื่อสารทั้งจากผู้บริหารไปสู่ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหาร และระหว่างผู้
ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันภายใน
กลุ่ม

แนวความคิดของ ลิเคอร์ท (Likert) เป็นการมององค์การทุกองค์การในเชิงของระบบทั้งระบบ จึงเหมาะกับองค์การทุกชนิด ไม่ว่าจะองค์การนั้น ๆ จะเป็นองค์การใหญ่และมีความสลับซับซ้อนเพียงใดก็ตาม สำหรับแบบบรรยาการองค์การทั้ง 4 แบบนั้น ทศนะของ ลิเคอร์ท เห็นว่า องค์การแบบที่ 4 คือ แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน เป็นแบบที่ดีที่สุด

ความเป็นผู้นำ

ผู้นำ (Leader)

คำว่าผู้นำมีความหมายกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นทั่วไปจะหมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ต่างก็ให้คำจำกัดความหรืออธิบายความหมายของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำ ผู้นำในทางปฏิบัติ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทหรือการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านความรับผิดชอบ ผู้วิจัยจึงขอสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำดังต่อไปนี้

อรุณ รักรธรรม (2526) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2517) นั้น กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว สุชา จันทน์เอม (2524) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำหรือริเริ่ม ตลอดจนชักจูงให้บุคคลในหน่วยงานของตน ปฏิบัติหน้าที่การงานของตนหรือริเริ่มด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ สำหรับ อุกัย หิรัญโต (2524) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ทำกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมมือกันในการทำงาน โดยให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว

สำหรับของต่างประเทศ เกาลด์เนอร์ (Gouldner, 1950) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ในฐานะเป็นหัวหน้าที่ทุกคนจะเข้าร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน ส่วน สโตกคิลล์ (Stogdill, 1966) กล่าวถึง ผู้

นำว่า เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และในเรื่องเดียว กันนี้ ฮาลปิน (Halpin, 1966) ได้ให้ความหมายไว้ 5 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงาน ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

จากคำนิยามข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เด่นชัดกว่า และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในองค์การ ทั้งยังต้องทำหน้าที่ในการวินิจฉัย สั่งการ อำนวยการ จูงใจผู้ร่วมงาน ประสานสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนรับผิดชอบในการบริหารงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การนั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับศิลปะในการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้าในองค์การนั้น ๆ ศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา ก็คือ ภาวะผู้นำ หรือประมุขศิลป์ (Leadership) นั้นเอง

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่า ผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารงานมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ในความเป็นจริง ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ และการรู้จักใช้อิทธิพล เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าสิ่งอื่นใด บุสดี สัตยมานะ (2517) และ พีระศักดิ์ ทองมาก (2519) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารที่ดี จึงได้แก่ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยสามารถปรับสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงาน ในลักษณะสามัคคีธรรมนั่นเอง

ฮาลปิน (Halpin, 1957) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงความสามารถในการริเริ่มของคน ๆ หนึ่งในสภาพสังคม ในการวางแผนการกระทำ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน และแคมเบลล์ (Campbell, 1967) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลก้าวไปสู่เป้าหมาย ผู้นำควรมีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ส่วน บรูค (Bruck, 1965) ได้ให้ความคิดไว้ว่า ควรจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพในแบบเสนองาน (Task-Oriented Leadership) กล่าวคือ ต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงานไว้อย่างชัดเจน และบอกรายละเอียดต่างๆ ไว้อย่างแจ่มแจ้ง เมื่อผู้ร่วมงานเข้าใจ จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ สำหรับ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1957) บอกว่า ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน และสิ่งที่จะทำให้บังเกิดผลดีนั้น ผู้ร่วมงานจะต้องมีความเชื่อถือ ทั้งด้านส่วนตัว ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ อีกประการหนึ่งผู้นำต้องมีความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน และต้องให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงาน จะเห็นว่า แนวคิดของฟิดเลอร์ ส่วนหนึ่งจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งใกล้เคียงกับของสมพงษ์ เกษมสิน (2517) ที่เน้นพฤติกรรมผู้นำ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

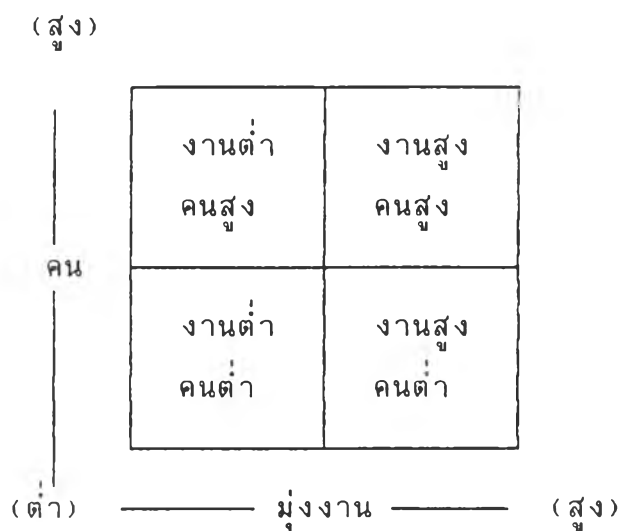
ถ้าหากจะมองว่าการดำเนินการขององค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวของกลุ่ม (Group Dynamic) แล้ว ภาวะผู้นำจะหมายถึงการรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่ม หรือองค์การ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง โดยที่ ทำให้กลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย สำหรับความเห็นของ แซนด์ฟอร์ด (Sandford, อ้างใน Halpin, 1966) เห็นว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะกลาง ๆ จะนำไปใช้ทุกกรณีไม่ได้ หากมีก็ไม่สามารถอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับ เฮอร์เช กับ บลังค์ชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977) ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

การศึกษาแบบผู้นำ จะช่วยชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี แบบของผู้นำนั้นมีหลายแบบสุดแต่จะพิจารณาโดยใช้เกณฑ์อะไร และเป็นไปตามแนวคิดของผู้ที่ทำการศึกษาไว้

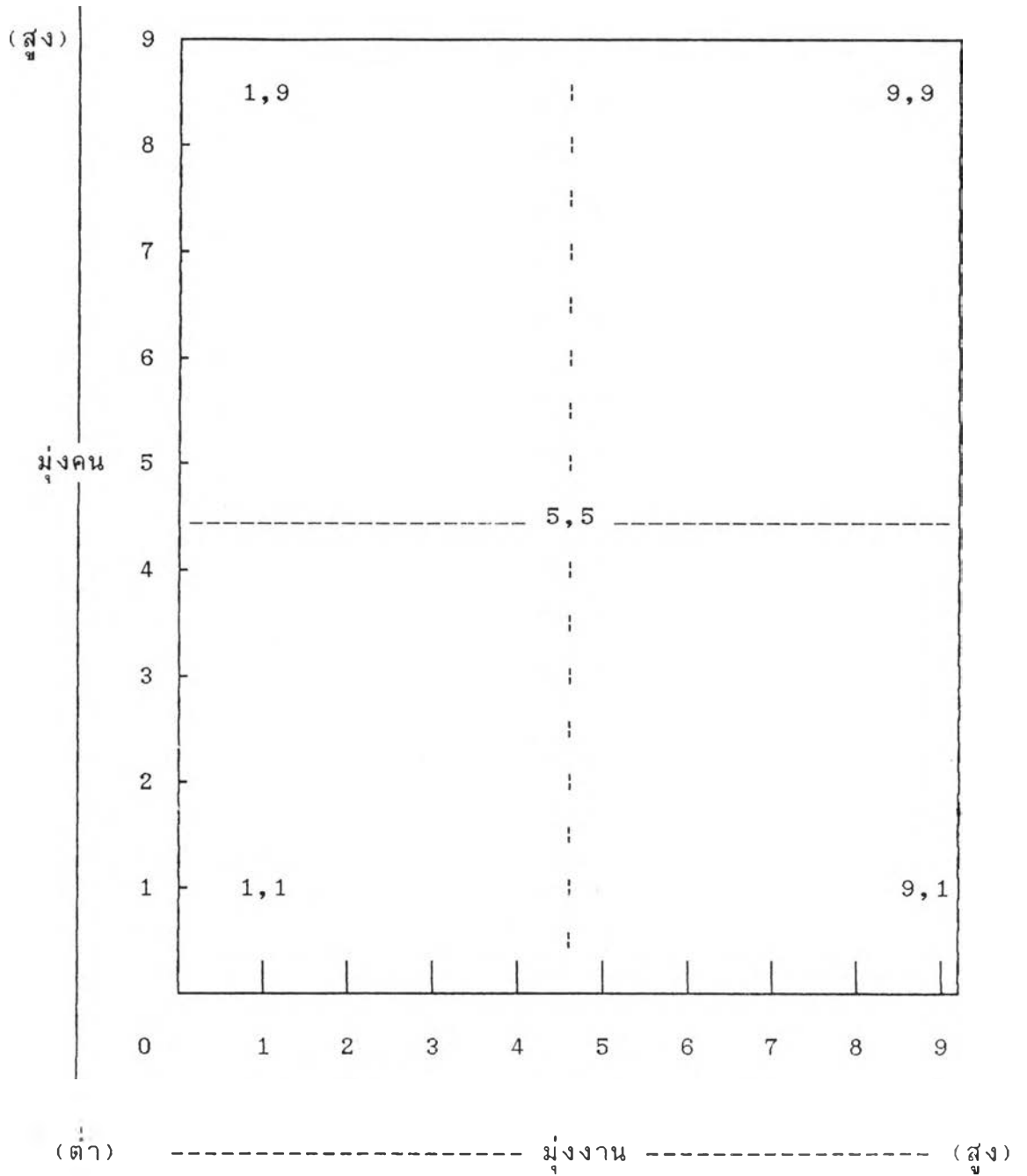
เบลคและมุตตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ที่ใช้ชี้ให้เห็นถึงแบบของผู้นำ 5 แบบ โดยเขาได้พัฒนาจากแนวความคิดที่ว่า ผู้นำมี 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน (Human Oriented) หรือมุ่งความสัมพันธ์ กับมุ่งงาน (Task Oriented) หรือมุ่งผลผลิต ของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (1965) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (1960) ซึ่งผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เต็มใจทำการเปลี่ยนแปลง เป็นมิตร และผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าหาได้ มีความไว้วางใจระหว่างกัน มีความเคารพ มีความอบอุ่น ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้น ผู้นำจะสร้างแบบแผนองค์การ ช่องทางการติดต่อสื่อสารและวิธีปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า การมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ เป็นมิติที่แยกจากกัน ผู้นำที่มีลักษณะสูงบนมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องมีคะแนนต่ำบนอีกมิติหนึ่ง ดังนั้นคณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ จึงได้สร้างรูปสี่เหลี่ยมขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงส่วนผสมต่าง ๆ ของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน ซึ่งสามารถแบ่งผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ
2. ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง
3. ผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ
4. ผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งคนสูง



แผนภูมิที่ 4 แสดงความเป็นผู้นำ 4 แบบของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้พัฒนาแนวคิด จากแบบความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอขึ้น เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) โดยเขาได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 81 แบบ แต่มีที่สำคัญอยู่ 5 แบบ ที่อยู่บนพื้นฐานของการมุงงานและมุงคน



แผนภูมิที่ 5 แสดงความเป็นผู้นำ 5 แบบของ เบลดและนุตัน

1. แบบ 1,1 เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน สนใจคนและงานเพียงระดับ 1 เป็นพวกที่ย่ำแย่หรือเรียกว่า แบบเงี้ยวซา (Caretaker Administration)

2. แบบ 1,9 เป็นการบริหารแบบเป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้กลุ่มมีความพอใจ มีความสุข เรียกว่า แบบเป็นกันเอง (Comfortable and Pleasant Administration)

3. แบบ 9,1 เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก เน้นการทำงานให้เสร็จ ไม่ค่อยสนใจคนว่าจะรู้สึกอย่างไร เรียกว่า แบบงานขึ้นสมอง (Authority - Obedience Administration)

4. แบบ 5,5 เป็นการบริหารงานแบบเดินสายกลาง ผู้นำจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของผลผลิตและขวัญของพนักงาน เรียกว่า พวกประนีประนอม (Constituency Centered)

5. แบบ 9,9 เป็นการบริหารงานแบบร่วมมือเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงาน ขึ้นอยู่กับ ความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกและความไว้วางใจกัน เป็นแบบเน้นทั้งคนและงาน เรียกว่า แบบเล่นเป็นทีม (Teams)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ธีระ รุญเจริญ (2512) ได้ศึกษาเรื่องระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู 23 แห่ง ตามแนวคิดของ ฮาลปีน (Halpin) และครอฟท์ (Croft) โดยยึดตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมของคณาจารย์และผู้บริหารเป็นหลัก คือ ความไม่ประสานงาน การกีดกัน ขวัญ ความสนับสนุน ความเห็นต่าง การมุ่งงาน การกระตุ้นและการมีดุลยพินิจ ตัวแปรทั้ง 8 ตัวนี้ จะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศของสถาบันฝึกหัดครู ผลการวิจัย พบว่า สถาบันฝึกหัดครูโดยส่วนรวมมีบรรยากาศแบบเปิด คือ มีการประสานงานกันดี คณาจารย์รู้สึกว่ามีภาระต่าง ๆ ที่ได้รับไม่เป็นการกีดกัน คนมากนัก มีขวัญดีพอสมควร มีความสนิทสนมกันในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีความเห็นต่างไม่มากนัก มุ่งงานในระดับปานกลาง มีการกระตุ้นสูงและมีดุลยพินิจสูง

สมาน วีระกำแหง (2514) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ถามผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครู 22 แห่ง โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ตามสภาพที่เป็นจริง

และควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่า คะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าคุณสมบัติของผู้บริหารวิทยาลัยครู ควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้ง 2 ด้าน
3. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้ง 2 ด้าน และผู้บริหารก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำ ให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ได้

สุมาลา เดชานุลักษณ์กุล (Dechanuluknukul, 1976) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนมา 34 โรงเรียน ใช้แบบสอบถาม OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ของ ฮาลปิน (Halpin) พบว่า

1. บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดสุโขทัย มีแนวโน้มเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด
2. ครูใหญ่เห็นว่าบรรยากาศของโรงเรียน มีแนวโน้มเป็นแบบเปิดมากกว่าคณะครู
3. โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีบรรยากาศแบบเปิดมากกว่าโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คนขึ้นไป
4. โดยสรุปแล้ว โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ขึ้น แนวโน้มของบรรยากาศองค์การจะเป็นแบบปิดมากขึ้น

หาญชัย สงวนให้ (2519) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ จำนวน 19 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ พบว่า

1. บรรยากาศองค์การ ของวิทยาลัยครู โดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า
 - 2.1 พฤติกรรมผู้นำมีทิศทางภาพ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี และมีติอุปสรรค

2.2 พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

2.3 พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสัมพันธภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติห่างเหิน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า

3.1 พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การ มิติขาดความสามัคคี

3.2 พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

3.3 พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค

4. พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสัมพันธภาพ และมิติกิจสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การทั้ง 6 แบบ

มนูญ บุญเชิด (2519) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ผลปรากฏว่า เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน สถานภาพของงาน และตำแหน่ง การยอมรับนับถือ นโยบายการนิเทศ ผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล ความก้าวหน้าและความมั่นคงของการบริหาร

นิยม ศรีวิเศษ (2521) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด สรุปผลการวิจัยได้ว่า ข้าราชการมีความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานระดับสูง และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในปัจจัยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและเงินเดือน คนที่มีประสบการณ์มากกับคนที่มีประสบการณ์น้อยมีความพึงพอใจแตกต่างกันในปัจจัย การยอมรับนับถือและรับผิดชอบ

กล้า ทองขาว (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีอิทธิพลมากน้อยตามลำดับ ดังนี้ ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ สถานภาพและการได้รับการยอมรับ สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร ความมั่นคงปลอดภัย ความเพียงพอของรายได้ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การสนับสนุนทางด้านการศึกษาจากชุมชนและสัมพันธ์ภาพระหว่างคณาจารย์ด้วยกัน

เวศ ศรีละมุล (2523) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงานฐานะอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัว อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับต่ำ และเมื่อจำแนกลักษณะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ปรากฏว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่อยู่ภายใต้หัวหน้าคณะวิชาแบบต่าง ๆ นั้น มีความพึงพอใจในปัจจัยด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

วิเชียร เปลี๋ยวจิต (2523) ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร ระดับกอง ของกระทรวงศึกษาธิการ กับบรรยากาศองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การระดับกองโดยส่วนรวมเป็นแบบซีมีเซา
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า
 - 2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติขวัญ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติมิตรสัมพันธ์ และห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 - 2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีอย่างไม่มีนัยสำคัญ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า

3.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ในมิติขวัญ มุ่งผลงานเป็นแบบอย่าง และมีติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติมิตรสัมพันธ์ และมีติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติขาดความสามัคคี อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ (2523) ได้ศึกษางานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยครูกลุ่มภาคกลาง มีงานในหน้าที่และรับผิดชอบมากมายหลายประการ เช่น ต้องรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย วางแผนงานของภาควิชา มีหน้าที่ในการประสานงาน นอกจากนั้นยังต้องควบคุมดูแลงานในด้านต่าง ๆ อีก เช่น งานทางด้านวิชาการ ต้องรับผิดชอบงานการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการสอน การวิจัยและการพัฒนาวิชาการ นอกจากนั้นในด้านการบริหารบุคคลยังต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและจัดอาจารย์เข้าสอนประจำ พิจารณาความดีความชอบ และประเมินผลอาจารย์วางแผนจัดอัตรากำลังและส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ รวมทั้งรับผิดชอบงานด้านกิจการนิสิต เช่น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดสวัสดิการ และบริการเพิ่มพูนความรู้ ตลอดถึงความสัมพันธ์กับชุมชน ด้วยการเผยแพร่วิชาการไปสู่ชุมชน ให้ความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยกับหน่วยงานองค์การต่าง ๆ ในชุมชน ส่วนทางด้านธุรการการเงิน และการบริหารทั่วไปนั้น หัวหน้าภาควิชาต้องบริหารงานงบประมาณ เก็บรวบรวมสถิติข้อมูลระเบียบค่าสิ่งต่าง ๆ ดูแลและจัดทำบัญชีวัสดุครุภัณฑ์

สำราญ สนวนสวัสดิ์ (2527) ได้ศึกษาวิจัยบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม ถามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์เกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน คือ บทบาทด้านวิชาการ บทบาทด้านบริหารบุคลากร บทบาทด้านบริหารกิจการนักศึกษา

บทบาทด้านบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และบทบาทด้านธุรการ การเงินและบริหาร ทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์คาดหวังให้หัวหน้า ภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาททุกด้านอยู่ในระดับสูง และ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังในหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทด้านวิชา การสูงสุด ส่วนบทบาทอื่นควรเป็นบทบาทรอง ซึ่งขัดแย้งกับความคาดหวังของหัวหน้า ภาควิชาที่คาดหวังบทบาททางด้านธุรการ การเงินและบริหารทั่วไปสูงสุด ส่วนบทบาท ทางด้านวิชาการคาดหวังเป็นบทบาทรอง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ยังพบปัญหาในการปฏิบัติ หน้าที่ตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชาว่า เกิดจากการไม่เข้าใจบทบาทของหัวหน้าภาค วิชาอย่างแน่ชัด ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้ อาจารย์มีภาระการสอนมาก หัวหน้าภาควิชาขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง

สำหรับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย สังกัดทบวง- มหาวิทยาลัยนั้น เอกชัย กิสุขพันธ์ (2523) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานของภาค วิชา ในคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ในด้านการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำบารุงศิลป- วัฒนธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า การบริหาร ภาควิชาในด้านการสอนนั้น ภาควิชามีบทบาทสูงในการจัดอาจารย์ผู้สอนแต่ละวิชาตรง ตามความถนัด และความสนใจของอาจารย์ และการให้อาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการ ประเมินผลวิชาที่สอน แต่ในการบรรจุบุคคลเข้าเป็นอาจารย์นั้น ภาควิชาใช้วิธีการอื่น มากกว่าการสอนแข่งขัน เนื่องจากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในกระบวนการสรรหา บุคคลมาเป็นอาจารย์มากกว่าที่ควร นอกจากนั้นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความ เห็นว่าผลงานทางวิชาการของอาจารย์สามารถแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของอาจารย์ได้ เป็น อย่างมาก จึงควรให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้อาจารย์เขียนผลงานทางวิชาการให้ มาก และควรใช้ผลงานนั้น เป็นเครื่องพิจารณาในการให้ผลตอบแทน ในด้านการวิจัย โดยส่วนรวมภาควิชาในคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ใน กรุงเทพมหานคร ปฏิบัติงานด้านการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีปัญหาที่เป็นอุปสรรค ต่องานวิจัยของอาจารย์ คือ การมีงานสอนและงานอื่นๆ มากเกินไปจนทำให้อาจารย์ ไม่มีเวลาพอที่จะทำงานวิจัย นอกจากนั้นยังมีปัญหาจากการขาดงบประมาณ และผู้ช่วย ทำวิจัยอีกด้วย

สำหรับในด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมพบว่า มีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เพราะคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์ ยังไม่มีนโยบายและวิธีดำเนินงานด้านนี้อย่างเด่นชัด เช่น ไม่มีโครงการที่แน่นอนว่าในแต่ละปีการศึกษาภาควิชาต่าง ๆ จะมีโครงการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในรูปใด มากน้อยเพียงใด และไม่เคยมีการประเมินผลหรือขอทราบผลการให้บริการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ส่วนในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เพราะภาระหน้าที่ทางด้านนี้ มีผลงานที่มองเห็นไม่ชัดเจนเท่าผลงานทางด้านการสอน การวิจัย หรือการให้บริการแก่สังคม เท่าที่ดำเนินการอยู่นั้นมักเป็นในรูปกิจกรรมเสริมหลักสูตรของนิสิตนักศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนศิลปวัฒนธรรมโดยตรง เช่น ชมรมศิลปวัฒนธรรม หรือศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของสถาบันต่าง ๆ

อมรชัย ตันติเมธ และคนอื่น ๆ (2525) ได้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า งานที่หัวหน้าภาควิชารับผิดชอบมากที่สุดคือ งานด้านบริหารและด้านวิชาการ และพบว่า ประสิทธิภาพด้านบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าภาควิชาควรอยู่ในตำแหน่ง 4 ปี

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526) ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้แบบบรรยากาศองค์การของ Likert 4 แบบ เป็นแนวทางในการศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางยกเว้นหัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ในระดับมาก
2. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของหัวหน้าภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับมาก
3. บรรยากาศองค์การของภาควิชาของทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นแบบปรึกษา
4. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคณะ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรตามพฤติกรรม

ผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

ในด้านปัญหาของหัวหน้าภาควิชา ดิณ ประชัญพฤกษ์ (2527) ได้ทำการศึกษาวิจัยปัญหาของหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล กับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงานของหัวหน้าภาควิชา ผลการศึกษา พบว่าหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีปัญหาเกี่ยวกับงาน เช่น ขาดบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ ทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องปฏิบัติหน้าที่เองทุกอย่าง รวมทั้งมีอาจารย์ไม่เพียงพอกับการเรียนสอน ระบบการบริหารไม่เอื้ออำนวยในการบริหารงานและการเจริญเติบโตของงานวิชาการ หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาอย่างแท้จริง และอาจารย์มุ่งหวังตำแหน่งทางวิชาการมากเกินไป นอกจากนี้ยังมีปัญหาขาดความสัมพันธ์ในภาควิชา ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับอาจารย์อาวุโส อันเป็นปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในส่วนปัญหาที่เกี่ยวกับตัวหัวหน้าภาควิชาเองนั้นปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาไม่ค่อยมีเวลาให้กับการบริหารและการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ ไม่ค่อยมีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาการ ขาดเทคนิคและทักษะในการบริหารวิชาการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพไม่ดี มีความเครียดในการทำงาน และมีเวลาในการเขียนตำราและทำงานวิจัยน้อย แต่สำหรับความพึงพอใจในงานนั้นปรากฏว่า อัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความพึงพอใจ กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาที่มีระดับและอัตราเงินเดือนต่ำ จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระดับและอัตราเงินเดือนสูง

ณรงค์ ประชาเดชสวัสดิ์ (Prachadetsuwat, 1986) ได้ทำการศึกษาที่มาของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย พบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของอาจารย์เองคือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับ
2. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของผู้บริหาร คือ ความสำเร็จในงานที่ทำ และการได้รับการยอมรับ
3. อาจารย์มีความเห็นว่า ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนเป็นที่มาของความไม่พึงพอใจ

4. ผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัจจัยค่าจูนเป็นที่มาของความไม่

พึงพอใจ

สมรภูมิ ชวัลคุ่ม (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย สรุปผลการวิจัยได้ว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยระดับปานกลาง และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาเขตต่างกัน ตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ มีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการแตกต่างกัน

อัญชรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2530) ได้ทำการวิจัยพบว่า สมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้าน ที่อยู่ในเกณฑ์มากตามความต้องการ ทั้งของคณบดี หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ คือ ด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ

เกาพงา ฉายากุล (2531) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไปและด้านที่เกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษา ในระดับที่ค่อนข้างเหมาะสม ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติในระดับมากและเฉพาะหัวหน้าภาควิชาในคณะพยาบาลศาสตร์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไปในระดับมาก และด้านที่เกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษายู่ในระดับปานกลาง และการปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว เป็นไปตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนด้านการบริหารวิชาการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ต่ำกว่าเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ

งานวิจัยในต่างประเทศ

วินเตอร์ (Winter, 1968) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูในโรงเรียนประมาณ 30 โรงเรียนที่รัฐเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะตัวแปรด้านอายุมีความสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ



แมคลอยด์ (McLeod, 1969) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูโรงเรียน 56 โรงเรียนในเขตชานเมืองของรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แตกต่างจากคนอื่นในเรื่อง จำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญคือ โรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อย จะมีบรรยากาศแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีครูมากจะมีบรรยากาศแบบซึมเศร้า

โอกราดี (O'Grady, 1970) ได้ศึกษาวิจัยบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยหลักสูตร 2 ปี ในรัฐมิสซูรี และอิลลินอยส์ โดยศึกษาเปรียบเทียบตามขนาดของวิทยาลัยขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ภาควิชาในวิทยาลัยที่มีขนาดต่างกัน จะมีบทบาทต่างกันในด้านการศึกษาเวลาให้แก่หน้าที่ทางด้านการบริหารในแต่ละสัปดาห์ ความสามารถในการบริหาร ความรับผิดชอบในการเตรียมงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ และหน้าที่ทั่ว ๆ ไป

กันน์ (Gunn, 1971) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยม 61 โรงเรียนในรัฐมิสซิสซิปปี สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามคณะครู ผลการวิจัยของกันน์ สอดคล้องกับวินเตอร์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับของแมคลอยด์อีกด้วย โดยพบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบซึมเศร้า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส และพบว่าขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้วย

คัมมิง (Comming, 1974) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ เป็นเครื่องมือในการสอบถามครูใหญ่ 28 โรงเรียนในสหรัฐอเมริกา พบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วินเตอร์และกันน์ ดังกล่าวแล้ว

คอกซ์ (Cox, 1974) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยชุมชน ในรัฐโคโรไรนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ โดยสอบถามจากอธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณาจารย์ 305 คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าคะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติ แตกต่าง

กันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ นอกจากนี้ พบว่า คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

ฟอย (Foy, 1974) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริง และในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยชุมชน ในรัฐเท็กซัส โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนกวิชาการ และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปว่า ในลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง และในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งทั้งในด้าน Initiating Structure และทางด้าน Consideration ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการ มีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงขึ้นกว่าเดิม มากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่าทางด้าน Initiating Structure

ส่วนการวิจัยของ เทอร์เนอร์ (Turner, 1974) ซึ่งได้ศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยชุมชนของรัฐในรัฐฟลอริดา โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่มีอยู่ในห้องสมุด ศึกษาจากคู่มือกำหนดนโยบายของวิทยาลัย และศึกษาจากความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา และคณบดี ในวิทยาลัยชุมชนรวม 28 แห่ง ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างของหน่วยงานในวิทยาลัยชุมชนในรัฐฟลอริดา เป็นระบบลำดับชั้น โดยหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับผู้บริหารระดับกลาง จากการศึกษาเอกสารที่มีอยู่ในห้องสมุดพบว่า ข้อเสนอเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชายังมีน้อย เพราะเพิ่งจะมีการสนใจเรื่องบทบาทของหัวหน้าภาควิชามากขึ้น เมื่อปี 1972 นี้เอง ซึ่งข้อเสนอเท่าที่ปรากฏ เป็นที่เข้าใจว่า หัวหน้าภาควิชา นั้นเป็นครูที่มีบทบาทสูงในด้านการบริหารด้วย

จากการวิเคราะห์เนื้อหาในคู่มือกำหนดนโยบายของวิทยาลัย พบว่า ในจำนวน 28 วิทยาลัยนั้น มีเพียง 11 วิทยาลัยที่ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าภาควิชาไว้ในคู่มือกำหนดนโยบายของวิทยาลัย อีก 5 วิทยาลัยได้กำหนดบทบาทโดยการจัดทำรายงานต่างหาก ซึ่งได้กำหนดบทบาทไว้มากมายจนน่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางบทบาทได้ ส่วนอีก 12 วิทยาลัย ได้กำหนดบทบาททางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาไว้มากกว่าทางด้านวิชาการ สำหรับผลการศึกษาวิเคราะห์จากความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาและคณบดีพบว่า หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยชุมชนของรัฐฟลอริดาส่วนใหญ่

เป็นชาย มีอายุเฉลี่ยประมาณ 46 ปี และมีวุฒิปริญญาโทมากกว่าปริญญาเอก แต่ไม่มีวุฒิปริญญาตรี หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ไม่ทำการสอน แต่มีบทบาททางการบริหารถึงสัปดาห์ละ 31 ชั่วโมง และถือว่าตนเป็นผู้บริหารมากกว่านักวิชาการ ส่วนในภาวะที่เป็นจริงและที่คาดหวัง จากการถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา และคณบดีต่างก็มีความเข้าใจว่า หัวหน้าภาควิชามุ่งบทบาทด้านการบริหารมากกว่าบทบาทด้านวิชาการ นอกจากนี้ ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นที่ประจักษ์ว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยชุมชน ในรัฐฟลอริดา น่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางบทบาทว่า หัวหน้าภาควิชาควรมีบทบาททางด้านบริหาร หรือวิชาการเป็นสำคัญ ผู้วิจัยเรื่องนี้จึงได้เสนอแนะว่า ควรจะได้มีการกำหนดบทบาทของหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน พิมพ์เผยแพร่รวมทั้งกำหนดตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาให้เป็นมาตรฐาน

ในด้านการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าภาควิชา แบรินส์ฟอร์ด (Bransford, 1977) ได้ทำการศึกษาวิจัยบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยในรัฐเท็กซัส โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา 133 คน อาจารย์ 121 คน และศึกษานิเทศก์ 36 คน เกี่ยวกับงานในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคลในภาควิชา และงานเกี่ยวกับกิจการนักศึกษา ผลการศึกษารูปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันทุกด้าน อย่างไรก็ตาม ต่างก็ให้การยอมรับว่า การมีตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในวิทยาลัย

มาร์ชและมันนารี (March and Mannari, 1977) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การตลอดชีวิต ได้แก่ สถานภาพขององค์การ ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และโอกาสก้าวหน้าในงาน

สโตลท์ (Stolt, 1978) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลำดับชั้นความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีของมาสโลว์ ปรากฏว่า ผู้บริหาร มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับของสังคม ค่าสรรเสริญ และความเป็นตัวของตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

แองเกิ้ล และเพอร์รี่ (Angle and Perry, 1981) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ พบว่า คุณลักษณะส่วนตัวด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ ผู้หญิงมีความผูกพันต่อ

องค์การสูงกว่าผู้ชาย

นอกจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวแล้วยังมีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาในแง่มุมต่าง ๆ กันดังนี้

อัล - ทูเบติ (Al - Thubaity, 1982) ได้ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติ และการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งความรับผิดชอบที่สำคัญและความต้องการในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย โดยใช้แบบสอบถามหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยคิงอับดุลลาซิช (King Abdulaziz University) จำนวน 72 คน ในมหาวิทยาลัยริยาร์ด (Riyad University) จำนวน 64 คน และในมหาวิทยาลัยแห่งการพลังงานและทรัพยากรธรณี (University of Petroleum and Minerals) จำนวน 16 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยคิงอับดุลลาซิช และในมหาวิทยาลัยริยาร์ด เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาโดยวิธีการเลือกตั้ง มีบทบาทการสอนมากกว่าด้านอื่น ๆ ส่วนหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยแห่งการพลังงานและทรัพยากรธรณีเข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการแต่งตั้ง และมีบทบาททางการสอน และบทบาทอื่น ๆ พอ ๆ กัน และมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยคิงอับดุลลาซิช และมหาวิทยาลัยริยาร์ด

หวัง (Whang, 1983) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาทางด้านอุตสาหกรรมศึกษา (Industrial education) และหัวหน้าภาควิชาทางด้านเทคนิคศึกษา (Technical education) โดยเลือกสุ่มหัวหน้าภาควิชาจากทำเนียบอาจารย์อุตสาหกรรมศึกษา (Industrial Teacher education directory) จำนวน 148 คน ทำการศึกษาเปรียบเทียบตามจำนวนอาจารย์ประจำของภาควิชา จำนวนนักศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผลการศึกษาพบว่า ทั้งหัวหน้าภาควิชาทางด้านอุตสาหกรรมศึกษา และทางด้านเทคนิคศึกษาต่างมีความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชา มีหน้าที่สำคัญเรียงตามลำดับดังนี้

1. การคัดเลือกอาจารย์
2. การติดต่อระหว่างหัวหน้าภาควิชา กับอาจารย์
3. การติดต่อข่าวสารหน่วยงานบริหารส่วนกลางกับภาควิชา
4. การประชาสัมพันธ์
5. การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนใหม่ ๆ

นอกจากนั้นในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชา จากผลการศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ สรุปได้ว่า

หัวหน้าภาควิชาในภาควิชาขนาดเล็กถึงขนาดกลางมีความเห็นว่าบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในด้านการบริหารนั้น หัวหน้าภาควิชาควรกระทำด้วยตนเอง แต่หัวหน้าภาควิชาในภาควิชาขนาดใหญ่มีความเห็นว่าสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นช่วยทำได้

หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยจะเห็นความสำคัญในบทบาทด้านการบริหารมากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์มาก

หัวหน้าภาควิชาที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี เห็นความสำคัญของงานวิจัยของนิสิตมากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอยู่มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

หัวหน้าภาควิชาในภาควิชาที่ให้ปริญญา ถึงระดับปริญญาเอก เห็นว่า การพิจารณาค้นคว้าโครงการวิจัยมีความสำคัญในขณะที่หัวหน้าภาควิชาในภาควิชาที่ให้ปริญญาแค่ระดับปริญญาตรี มีความเห็นว่าการจัดให้นิสิตไปทัศนศึกษา มีความสำคัญกว่า

ออสติน (Austin, 1984) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย โดยการสำรวจและการสัมภาษณ์ใน 3 ด้านด้วยกัน คือ ความผูกพันกับตำแหน่ง ความผูกพันกับหน่วยงาน และความผูกพันกับอาชีพที่เป็นอาจารย์ ผลการศึกษพบว่า ร้อยละ 50 มีความผูกพันกับตำแหน่งเป็นอันดับแรก และองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อ 4 ประการ ได้แก่ ความต้องการอิสระ ความต้องมีชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ และการที่ได้มีโอกาสร่วมทำงานกับบุคคลที่น่าสนใจ

ฮิลล์ (Hill, 1984) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ปัจจัย โดยเฉพาะลักษณะงาน โอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับหน่วยงาน

ฮาสซิมิ (Hashemi, 1985) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเท็กซัส พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจกับโอกาสก้าวหน้า มากกว่าอาจารย์อาวุโสหรือมีประสบการณ์มากกว่า อาจารย์ที่ทำงานด้านวิจัย มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอน

บรอดเวย์ (Broadway, 1985) ได้ทำการศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยระดับต้น ในรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) โดยศึกษา

จำแนกตามลักษณะของภาควิชาที่เป็นวิชาการ (Academic department) ได้แก่ ภาควิชาธุรกิจ เลขานุการ การขาย อุตสาหกรรม คหกรรมศาสตร์ และการบริหาร เด็กเล็ก และจำแนกตามขนาดของจำนวนนักศึกษา ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยระดับต้นในรัฐมิสซิสซิปปีส่วนมากเป็นหญิง มีอายุอยู่ในวัยกลางคน มีวุฒิระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ทางการสอนมากกว่า 15 ปี เข้าสู่ตำแหน่งโดยการคัดเลือกของคณบดี วาระการดำรงตำแหน่งไม่มีกำหนดแน่นอน และหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มีบทบาททางการสอนและการแนะแนวนักศึกษา

ส่วน แมกไกวีย์ (McGuise, 1985) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะและบทบาทการบริหารของหัวหน้าภาควิชาประวัติศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา จำนวน 384 คน พบว่า หัวหน้าภาควิชาประวัติศาสตร์มีอำนาจหน้าที่สูงในด้านการบริหารงบประมาณ การกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดประชุมภาควิชา การประเมินมาตรฐานบุคลากร และการตกลงว่าจ้าง แต่ไม่ค่อยมีบทบาทในด้านการพัฒนาหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานวิชาการ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาบรรจุบุคคลเข้าทำงาน แต่หัวหน้าภาควิชาประวัติศาสตร์เหล่านั้นมีความพึงพอใจในการดำรงตำแหน่ง เพราะเห็นว่าจะได้มีโอกาสช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและช่วยเหลือนักศึกษา นอกจากนี้หัวหน้าภาควิชาประวัติศาสตร์ยังมีความเห็นว่าการได้รับการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารงบประมาณ วิธีการวัดและประเมินผล การจัดการเบื้องต้น และทักษะในการประชาสัมพันธ์

นอกจากนี้ เจเจอร์ (Jager, 1986) ได้ทำการศึกษาบทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา หลักสูตร 4 ปี ในสหรัฐอเมริกา ที่มีจำนวนนักศึกษาในสถาบันไม่เกิน 5,000 คน โดยศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ 137 คน หัวหน้าภาควิชา 67 คน คณบดี 67 คน และอธิการบดี 67 คน ผลการศึกษาพบว่า บทบาทต่อไปนี้เป็นบทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชา คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา
2. พิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการเพิ่ม ลด หรือยกเลิกรายวิชาที่จะเปิดสอนในภาควิชา
3. ประเมินผลการสอนของอาจารย์ในภาควิชา
4. วางแผนพัฒนาหลักสูตร

5. รายงานผลงานของภาควิชาต่อคณบดี

6. พิจารณา และมอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษาของนิสิต

7. มีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำแก่นิสิต

ในเรื่องของความขัดแย้งหรือคลุมเครือ ในบทบาทของหัวหน้าภาควิชา นั้น เชฟเฟอร์ (Schaffer, 1986) ได้ทำการศึกษาบทบาทที่ขัดแย้งของหัวหน้าภาควิชาทางกายภาพบำบัดในมหาวิทยาลัยในแคนาดา จำนวน 8 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชา ร้อยละ 81 คณาจารย์ ร้อยละ 99 และคณบดี ร้อยละ 100 โดยวิธีสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม และบันทึกการใช้เวลา (Time logs) ผลการศึกษา พบว่า ในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาทางกายภาพบำบัดมีบทบาทที่ขัดแย้งเกิดขึ้นจริงแต่ไม่ถึงเป็นเรื่องสำคัญนัก และไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ในการศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ประกอบกับการได้พูดคุยปรึกษาหารือกับคณาจารย์ในภาควิชา เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สามารถเรียนรู้บทบาทของหัวหน้าภาควิชาได้ การดำเนินชีวิตที่แจ่มใส และการจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะปฏิบัติ เป็นกลวิธีอย่างหนึ่งที่ช่วยแก้ไขหรือขจัดความขัดแย้งในบทบาทได้

เบคเลย์ (Beckley, 1986) ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้บริหารในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ตามทัศนะของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าบทบาททางการบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารหลักสูตรและหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับนักศึกษา มีความสอดคล้องกันทั้งในแง่หลักการ (ideal) และการปฏิบัติจริง (actual)

เครมเมอร์-เฮียง และ อวิ-อิทซัค (Kremer-Hayon and Avi-Itzhak, 1987) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชา โดยศึกษาถึงบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการริเริ่มสิ่งใหม่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และด้านการบริหารงานในสำนักงานของภาควิชา โดยการเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงกับบทบาทที่คาดหวัง จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาสามารถกระทำบทบาทหน้าที่ทั้ง 5 ด้าน บรรลุตามบทบาทที่กำหนดไว้

เบฟวิลัคควา (Bevilacqua, 1987) ได้วิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ สภาพขององค์การ และทัศนคติความคาดหวังและค่านิยมของหัวหน้าภาควิชา และจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรมีการแก้ไขปรับปรุงการกำหนดลักษณะงานของหัวหน้าภาควิชาทุกภาค คณะบดีควรให้หัวหน้าภาควิชามีโอกาสปรึกษาหารือเป็นประจำ ควรได้มีการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ลักษณะขององค์การต้องเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าภาควิชาควรมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ องค์การควรจัดปัจจัยด้านทรัพยากร ด้านบุคคลและวัสดุที่ช่วยให้หัวหน้าภาควิชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อัลมาชบูบ (Almalsboob, 1987) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ประเทศซาอุดีอาระเบีย พบว่า อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบสูงกว่าอาจารย์วุฒิอื่น ๆ และไม่พึงพอใจด้านการบริหารน้อยกว่าอาจารย์วุฒิอื่น ๆ และกลุ่มศาสตราจารย์มีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้า ค่าจ้าง การนิเทศ มากที่สุด

ดีโคทิส และซัมเมอร์ (Decotis and Summers, 1987) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ พบว่า โครงสร้างขององค์การ กระบวนการขององค์การ บรรยากาศขององค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงาน และทั้งความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานเป็นตัวทำนายการเปลี่ยนแปลงได้ดีเท่า ๆ กัน

บราวน์ (Brown, 1987) ได้วิจัยเกี่ยวกับด้านบุคคล สภาพการณ์ และปัจจัยด้านชีวิตสังคม ที่เป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยโอเรกอน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 กลุ่ม สามารถพยากรณ์ความผูกพันที่จะคงอยู่ได้อย่างมีนัยสำคัญ

กริสสันและดुरิค (Glisson and Durick, 1988) ได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาหรือความเป็นผู้นำ เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในเรื่องของความผูกพันของบุคลากรในองค์การ