

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการทำงานในองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การทั้งในประเทศและต่างประเทศ

พฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำ

องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งทุกระดับ ทั้งทางด้านรัฐกิจและธุรกิจย่อมประกอบด้วย บุคลากรปฏิบัติงานซึ่งเป็นของคู่กันและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้ก่อให้เกิดผลงานและ เป็นผู้นำความสำเร็จมาสู่องค์การหรือหน่วยงานที่ตนสังกัด โดยมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า นอกจากจะเป็นหัวหน้าบริหารงานในหน่วยงานแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นผู้นำอีกด้วย กล่าวคือ ต้องคอยเกลี้ยกล่อม ชักนำโน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยดี (ศิริ เจริญวัย. 2521 : 1) ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้นำที่ดีด้วย (จินตนา เวปุลละ. 2521 : 14) ผู้นำเป็นผู้ทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงานนั่นเอง (ภิญโญ สาธร. 2517 : 172) ผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การเป็นหลักชัยที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก (อรุณ รักธรรม. 2517 : 198 - 199) และในการพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงานใดว่ามีความเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงต่ำเพียงไร มักมุ่งเล็งไปที่ผู้บริหารเป็นอันดับแรก และคุณสมบัติ คุณภาพของผู้ร่วมงานเป็นอันดับรองลงมา ทั้งนี้เพราะตำแหน่ง

ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่ต้องจัดดำเนินงานทั้งหมด (Davis. 1972 : 251) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับหน่วยงานหรือองค์การทุกระดับ

ความหมายของคำว่า ผู้นำ (leader) มีอยู่หลายทัศนะ เช่น อุทัย หิรัญโต (2515 : 38) กล่าวไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่นำคนในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งอาจเป็นองค์การรูปนัย (formal organization) หรือองค์การรูปนัย (informal organization) ก็ได้ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความปรารถนาดี ด้วยความเต็มใจ และศรัทธาเชื่อถือ ชาญชัย ลวิตรังสีมา (2521 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีค่าและมีความหมายยิ่งต่อองค์การ เพราะผู้นำเป็นพลังที่สำคัญที่จะนำกิจกรรมทั้งหมดขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บทบาทของผู้นำยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม ทัศนคติ การปฏิบัติงานตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานโดยทั่วไป อีกท่านหนึ่ง คือ วุฒิชัย จำนงค์ (2522 : 257) ให้คำอธิบายว่า แท้จริงแล้วหัวหน้างานนั้น ก็คือ ผู้นำคนหนึ่งนั่นเองที่จะนำกลุ่มทำงานให้ประพฤติปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแบบแผนหรือแผนงานที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ กัน อรุณ รักธรรม (2522 : 187) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดี ภิญญา สาธ (2519 : 139) กล่าวว่า มีหลักอยู่ 3 ประการในการพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้นำ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มทุกคน

3. ผู้นำต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ผู้นำและผู้บริหารอาจเป็นคน ๓ เดียวกันก็ได้แต่ผู้บริหารอาจไม่เป็นผู้หน้าที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจให้คนประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของเขาได้

ในส่วนของนักวิชาการตะวันตก เช่น ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 29 - 30) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงาน ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำ และ 5) ผู้นำคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ส่วน ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งเป็นผู้ริเริ่มและช่วยให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เหนือบุคคลอื่น เป็นผู้ใช้คำสั่ง อำนาจ และอิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่กับกลุ่มบุคคล เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ในการนำผู้อื่นนั้น บุคคลที่เป็นผู้นำไม่ว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ (อรุณ รักธรรม. 2526 : 332) ถ้าปราศจากภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำแล้ว การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและเป้าหมายขององค์การจะขาดไป ความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมยศ นาวิการ. 2526 : 215) ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันตวงษ์ (2530 : 450) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำว่า ผู้บริหารจะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำและโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจึงสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

คำว่า ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (leadership) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้คล้ายกัน ดังเช่น สมยศ นาวิการ (2522 : 192) กล่าวว่าความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อให้เข้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งประสบความสำเร็จ อุทัย หิรัญโต (2524 : 13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง อรุณ รักธรรม (2526 : 333) อธิบายว่าความเป็นผู้นำเป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เราเรียกว่าผู้นำสามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากหรือที่เรียกว่าผู้ตามดำเนินกรไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนด เพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ ไชมอน และคณะ (Simon and others. 1969 : 102 - 110) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลอย่างหนึ่งซึ่งเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำและพยายามที่จะใช้อิทธิพลนั้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นและยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ อย่างไรก็ตามความหมายของความเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับมากเป็นของริชาร์ด และ แบลด์วิน ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อเจตคติความเชื่อและโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งหรือหลายคน (Ott. 1989 : 244 ; citing Richard and Baldwin. 1976)

สมยศ นาวิกาน (2523 : 445 - 446) ได้ชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสมาชิกหรือผู้ตามในกลุ่ม มีการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มและมีอิทธิพลที่ผู้นำใช้กับผู้ตามนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย คาร์ทไรท์ แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของอำนาจและอิทธิพลที่ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังผู้นำไว้ดังนี้ (Longenecker. 1981 : 300 ; citing Cartwright. 1959 : 150 - 167)

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) สมาชิกให้ความร่วมมือเพราะเชื่อว่าผู้นำสามารถให้รางวัลหรือผลตอบแทนในความร่วมมือได้
2. อำนาจบังคับ (coercive power) สมาชิกให้ความร่วมมือเพราะรู้ว่าตนจะได้รับการลงโทษหากไม่ให้ความร่วมมือ
3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) สมาชิกให้ความร่วมมือเพราะผู้นำได้ตำแหน่งหรือถูกเลือกมาให้เป็นผู้นำของพวกเขา

4. อำนาจอ้างอิง (reference power) สมาชิกให้ความร่วมมือ เพราะชื่นชมผู้นำ และต้องการอ้างอิงชื่อของเขากับผู้อื่นเนื่องจากบุคลิกภาพของผู้นำที่ดึงดูดใจ (charismatic) หรือเป็นที่รักใคร่รู้จักของคนทั่วไป

5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) สมาชิกให้ความร่วมมือเพราะ เชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถหรือมีความรู้ในงานนั้นมากกว่าพวกเขา จากทัศนคติต่าง ๆ ของนักวิชาการดังกล่าวแล้ว อาจสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ได้กระทำต่อเนื่องกันมานานนับศตวรรษ นักทฤษฎีได้พยายามเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้หลายทฤษฎี (วิจิตร ธีระกุล. 2518 : 56 - 58) ฮอดจ์ และ จอห์นสัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 18 - 19 ; อ้างอิงมาจาก Hodge and Johnson. 1970 : 255 - 259) สรุปว่า มีทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (the traitist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักมีร่างกายสูง

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (the situational theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะ เกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (the followship theory) ทฤษฎีนี้เป็น การขยายทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาการเป็นผู้ตาม เป็นการ ศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (the eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลายเป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ครูใหญ่แต่ละระดับจะต้องรู้จักโครงสร้างของโรงเรียนของตน จากตัวอย่างนี้ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำจะช่วยอธิบายลักษณะของผู้นำที่ดี ทฤษฎีทางสถานการณ์จะช่วยให้รู้จักความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละระดับ ถ้าเอาสองทฤษฎีมารวมกันก็จะทำให้เข้าใจการเป็นผู้นำได้ดีขึ้น

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 17 - 23) สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้เพื่อการศึกษาค้นคว้า คือ

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (greatman theory) ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory of leadership) ที่เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษที่เป็นมาตั้งแต่เกิด.

2. ทฤษฎีสองแวดล้อม (environment theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และ โอกาส

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (personal-situational theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด มีความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (interaction-expectation theory) ทฤษฎีนี้มีความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกระทำ การปฏิสัมพันธ์ และ เจตสิก โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (humanistic theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของบุคคลแต่ละคนในกลุ่ม ว่ามีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่ เป็นผู้นำ เข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้น จะทำให้เป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามด้วย

สุมะ เดียวอิศเรศ (2527 : 51 - 53) ได้จำแนกทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (genetic theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้ มีมาตั้งแต่โบราณกาล เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (trait theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (personal - situation theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้า ผู้นำของกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ เขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (interaction - expectation theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้กล่าวว่า สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่ม และบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง
2. ภารกิจของกลุ่ม
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (humanistic theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล คือ เน้นตัวมนุษย์และสร้างหลักการโดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิด ดังนี้

1. เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน
2. เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย
3. ภารกิจของผู้นำ คือ จัด และปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และ ในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

ลิปแฮม (Lipham) และโฮ (Hoe) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Lipham and Hoe. 1974 : 176 - 181) สรุปว่า การศึกษาการเป็นผู้นำกระทำได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา ดังนั้นผู้นำจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนอื่น วิธีการอย่างนี้จะทำให้พบลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีชื่อเสียงว่ามีลักษณะอย่างไรบ้าง
2. วิธีการทางสังคมวิทยา วิธีนี้แทนที่จะวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคล กลับมาสนใจ เรื่องของบทบาทและความสัมพันธ์ เปลี่ยนจากการศึกษาเฉพาะบุคคล มาศึกษาลักษณะของกลุ่มถือว่าลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ
3. วิธีการทางพฤติกรรม วิธีการนี้รวมวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ทั้งทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา เป็นการวิเคราะห์ทั้งบุคคลและสถานการณ์หรือเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

ในปัจจุบันนักวิชาการหลายท่าน เช่น ไครท์เนอร์ (Kreitner. 1986 : 461 - 473) คอนเนลลี กิบสัน และ โอนแวนซ์วิช (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1987 : 378) โรบบินส์ (Robbins. 1988 : 118) ได้จัดกลุ่มการศึกษาความเป็นผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะ เฉพาะตัว ในการ เป็นผู้นำเป็นหลัก
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (personnel behavioral theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะ เฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ
3. ทฤษฎีสถานการณ์ (situational หรือ contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็น เรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่ เรื่องของแต่ละบุคคล

จากการศึกษา เรื่องการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า มีทฤษฎีการเป็นผู้นำที่นักวิชาการได้คิดค้นไว้ เป็นจำนวนมาก แต่ในปัจจุบันนิยมศึกษากันใน 3 ทฤษฎีที่สำคัญ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำที่เชื่อว่าความเป็นผู้นำได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิด จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและ ภาวะปัญญาของผู้นำ แต่ก็ไม่สามารถหาข้อยุติได้ว่า คุณลักษณะใดมีความสำคัญและจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ จึงทำให้เกิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ในฐานะที่ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการศึกษาหาความร่วมมือที่ผู้นำได้จากผู้ตาม เมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมแบบต่าง ๆ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่เชื่อว่าไม่มีภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด ในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน่าจะเป็นผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

3. พฤติกรรมผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ

ในการบริหารงานผู้บริหารย่อมมีบทบาทหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อดำเนินการกิจขององค์การ ให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงต้องแสดง

พฤติกรรมการณ์ำของต่นอกมา ประชุม รอดประ เเสรีฐ (พัฒชัย บัทมเวณ. 2531 : 11 ; อ้างอิงมาจาก ประชุม รอดประ เเสรีฐ. 2526 : 20) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมการณ์ำของผู้นำก็คือความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคล และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการปฏิบัติงานและการแสดงออกนี้จะมีลักษณะต่าง ๆ โดยผันแปรไปตามหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในขณะนั้น โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจะมีอยู่ 3 ประเภท คือ พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย พฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย และพฤติกรรมแบบเสรีนิยม ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : 9) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในด้านความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินการ รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย พัฒนชัย บัทมเวณ (2531 : 12) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการดำเนินการแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และอุทิศ ภูมิชัย (2534 : 23) ก็ได้กล่าวไว้อย่างสั้น ๆ ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการชักจูงบุคคลให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากที่นักวิชาการกล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำ คือ การแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการชักจูงบุคคล เพื่อดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาตลอดจนบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมผู้นำจะเกิดขึ้นเองไม่ได้ แต่จะต้องมีปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ และพฤติกรรมผู้นำของแต่ละคน ก็ย่อมแตกต่างกันไปตามสาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 70) กล่าวว่า ความถนัดและประสบการณ์เป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมผู้นำของแต่ละคน ส่วน กิตติมา ปริดีดิลก (2529 : 264 - 265) กล่าวว่า มีปัจจัย 3 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคน ประการแรก ปัจจัยเกิดจากเจตคติของผู้บริหารหรือผู้นำเอง เนื่องจากผู้บริหารย่อมมีแนวความคิดความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์เป็นของ

ตนเอง สิ่งเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารในลักษณะ เผด็จการ ประชาธิปไตย หรือตามสบาย ประการที่สอง บังคับอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการมีอิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน และประการที่สาม บังคับอันเกิดจากสถานการณ์แวดล้อม อันได้แก่ ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของกลุ่ม และสภาพปัญหาการบริหาร ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมผู้นำทั้งสิ้น ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏอยู่ทั่วไปจึงเป็นผลที่เกิดจากปัจจัย 3 ประการดังกล่าวแล้วทั้งสิ้น

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษากการเป็นผู้นำในปัจจุบันนิยมวิธีทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมทั่วไปของผู้นำที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำคนนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด (สุดใจ ทองอ่อน. 2522 : 9) เดิมการศึกษากการเป็นผู้นำมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแต่ก็ไม่มีคุณลักษณะใดที่เด่นชัดพอที่จะบอกว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นักวิจัยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ คือ พิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำอะไร เช่น มอบหมายงาน ติดต่อสื่อสารและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร เป็นต้น วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำแบบนี้เหมือนกับวิธีศึกษาด้านคุณลักษณะ คือ ได้ตั้งข้อสมมติว่า "แนวทางที่ดีที่สุดมีเพียงแนวทางเดียว" ในการเป็นผู้นำ แต่ต่างกันว่าพฤติกรรมผู้นำจะถูกเรียนรู้ได้ ดังนั้นนักวิจัยเหล่านี้จึงชี้ให้เห็นว่าบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้วสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (สมยศ นาวิกการ. 2525 : 449)

การศึกษาผู้นำแนวนี้ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมากและก่อให้เกิดแบบผู้นำหลายแบบ การศึกษาที่สำคัญได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Leadership Studies) การศึกษาระบบการบริหารของลิเคอร์ต (Rensis Likert's Management System) ตาย่าย

การบริหาร (Managerial Grid) ของเบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวความคิดของแทนเนนบอมและชมิทท์ (Tennenbaum and Schmidt) และการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษานี้เริ่มในปี ค.ศ. 1945 โดยสำนักวิจัยธุรกิจ (The Bureau of Business Research) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เพื่อแยกแยะมิติต่าง ๆ ของผู้นำ (Hersey and Blanchard, 1988 : 91 : citing Stugdill and Coons, 1957) อาจารย์ของมหาวิทยาลัย คือ เฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) เป็นผู้สร้างแบบสอบถามและทำการวิจัย โดยกำหนดให้ผู้ทำงานหลายสาขาระบุพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งรวมได้ 1,800 ข้อ แล้วนำมาสรุปเป็นพฤติกรรมผู้นำได้ 9 มิติ (วิจิตร ธีระกุล, 2518 : 19 - 21) คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (integration)
2. การกระทำที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (communication)
3. การกระทำที่เน้นให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลทั้งคุณภาพและปริมาณ (production emphasis)
4. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (representation)
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (fraternization)
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (organization)
7. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ ตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใด (evaluation)

8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (initiation)

9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม (domination)

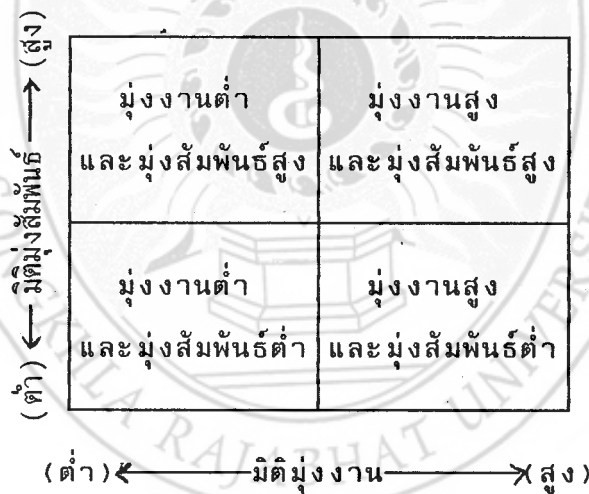
ในปีเดียวกันนั้น ฮาลปิน (Halpin) และ ไวเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นใหม่ และได้ทดสอบกับผู้บังคับการบินจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวม และบรรจุพฤติกรรมต่าง ๆ ลงในมิติทั้ง 9 มิติ แต่ไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไปตามมิติเหล่านั้นได้ จึงตัดทอนให้เหลือเพียง 4 มิติคือ พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) พฤติกรรมด้านมุ่งงาน (initiating structure) พฤติกรรมด้านเพิ่มผลผลิต (production emphasis) และพฤติกรรมด้านการรับรู้ (sensitivity) ต่อมาฟลิชแมน (Flishman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าสองมิติแรกนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด ดังนั้นแบบสอบถามของฮาลปินและไวเนอร์ จึงถูกตัดทอนลงเหลือ 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึงการ แสดงพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงานในการกำหนดรูปแบบองค์การอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารและระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรกับกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงาน มีการยกย่องนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน (สวัสต์ กาญจนสุวรรณ. 2535 : 86)

คณะผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดหนึ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตอบเพื่อแสดงการรับรู้แห่งพฤติกรรมของผู้นำ (leader behavior description questionnaires หรือ LBDQ) ส่วนอีกชุดหนึ่งให้ผู้นำเป็นผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเอง (leader opinion questionnaires หรือ LOQ) (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 225 - 226) และจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้ คณะนักวิจัยพบว่ามิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นสองมิติที่แยกต่างหากและแตกต่างกัน

กัน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องทำให้คะแนนของอีกมิติหนึ่งต่ำลง พฤติกรรมผู้นำอาจกล่าวได้ว่าเป็นการผสมกันทั้งสองมิติ (Hersey and Blanchard, 1988 : 92)

จากภาพประกอบ 1 ได้แสดงให้เห็นมิติผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบประกอบด้วยมิติของการมุ่งสัมพันธ์และมิติของการมุ่งงานที่สูงต่ำแตกต่างกัน จากการวิจัยของฮาลบินเขาได้ชี้ให้เห็นว่า แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ แบบมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง หรือผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองมิติ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530 : 229 ; อ้างอิงมาจาก Halpin, 1959 : 4) แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำแบบดังกล่าวจะมีผลต่อการร่วมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใดนั้น คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอโหลงความเห็นว่า ผู้นำอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำทั้งสองมิติในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่คงทำให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การได้ (Deitzer, Shillift and Jucius, 1979 : 199)



ภาพประกอบ 1 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ศูนย์สำรวจวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Survey Research Center at the University of Michigan) ได้พยายามหาวิธีศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำ โดยกำหนดกลุ่มของลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกัน และตัวชี้บ่งความมี

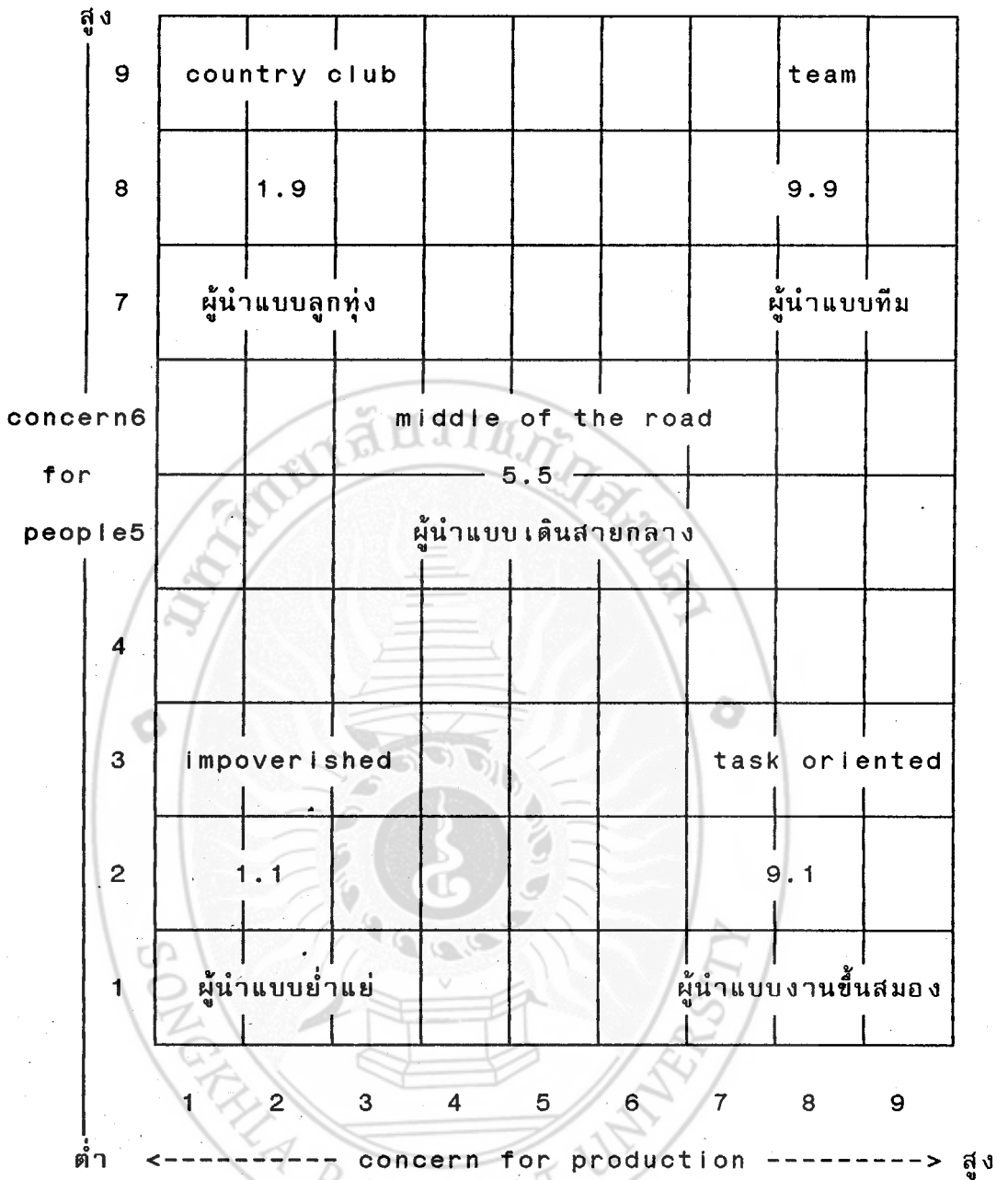
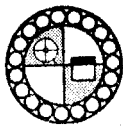
ประสิทธิภาพต่าง ๆ การศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดสองอย่างที่นักวิจัยเรียกว่า การมุ่งพนักงาน (employee - oriented) และการมุ่งการผลิต (production oriented)

ผู้นำที่มุ่งพนักงาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทางด้านความสัมพันธ์ในการทำงานของพนักงาน พวกเขาเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญและให้ความสนใจกับทุกคน ยอมรับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลและความต้องการส่วนบุคคลของพวกเขา ส่วนผู้นำที่มุ่งการผลิตคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการผลิตและวิธีการทำงาน พนักงานถูกมองว่าเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การมุ่งความสำคัญทั้งสองอย่างจะ เหมือนกับแนวความคิดของพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ (มุ่งงาน) และประชาธิปไตย (มุ่งความสัมพันธ์) (Hersey and Blanchard. 1988 : 92)

ผลสรุปจากการศึกษานี้ นักวิจัยมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีผลผลิตสูงและพนักงานมีความพอใจในงานสูงด้วย ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งการผลิตมีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับกลุ่มที่มีผลผลิตต่ำและความพอใจในงานต่ำด้วย (Robbins. 1988 : 121)

ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้วางโครงการพัฒนาผู้บริหารด้วยการใช้ตาข่ายการบริหาร เพื่อศึกษาถึงความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ โครงการของพวกเขาขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งคนและงาน (สมัยศ นาวีการ. 2525 : 455) แนวความคิดของตาข่ายการบริหารได้รับการพัฒนามาจากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยตีตารางสำหรับเขียนกราฟ ให้แกนนอนเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะคำนึงถึงผลผลิต (concern for production) และให้แกนตั้งเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะคำนึงถึงคน (concern for people) ดังภาพประกอบ 2 (สุทธิ ทองประดิษฐ์. 2529 : 142 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1981 : 11)



ภาพประกอบ 2 แสดงพฤติกรรมผู้นำโดยตาข่ายการบริหารของ เบลค และมูตัน

การคำนึงถึงผลผลิต (concern for production) หมายถึง ทักษะของผู้นำที่มีต่อคุณภาพในการตัดสินใจในวิธีและกระบวนการของการปฏิบัติงาน คุณภาพของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณภาพในการให้บริการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนการคำนึงถึงคน (concern for people)

หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่เห็นแก่บุคคล พยายามสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพต่อกัน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยตาข่ายการบริหาร ทำให้เกิดลักษณะหรือ ชนิดของผู้นำ 5 ประเภท ภายในพื้นที่ 4 ส่วน คือ

1. ภายในพื้นที่ 1,1 เป็นบริเวณที่ผู้นำมีความพยายามน้อยในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีน้อยด้วย เป็น พฤติกรรมผู้นำแบบย่ำแย่ (impoverished leader)
2. ภายในพื้นที่ 9,9 เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับพฤติกรรมผู้นำแบบ ย่ำแย่ ผู้นำประเภทนี้จะมีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและมีความสัมพันธ์ อันดี กับผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำประเภทที่เรียกว่า ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (team leader)
3. ภายในพื้นที่ 1,9 เป็นพฤติกรรมในลักษณะที่ผู้นำไม่ค่อยให้ความสนใจ สนใจกับผลงาน แต่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ เรียก ว่า ผู้นำแบบลูกทุ่ง (country club leader)
4. ภายในพื้นที่ 9,1 เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ตรงกันข้ามกับพฤติกรรม ผู้นำแบบลูกทุ่ง ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ สั่งงานแล้วจะควบคุมบังคับบัญชาโดยใกล้ชิด ไม่สนใจต่อความต้องการหรือ ธรรมชาติอันแตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน พฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบงานชิ้นสมอง (task leader)
5. บริเวณ 5,5 เป็นพฤติกรรมการบริหารงานแบบเอาตัวรอด ทำ งานโดยไม่หวังผลงานไว้สูงนัก และมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ การแสดงออกจะเป็นในลักษณะที่ออกคำสั่งแล้วติดตามผลบ้าง และ ให้ ความเมตตากรูณากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสที่เห็นสมควร พฤติกรรมเช่นนี้ถือ ว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลาง (middle of the road)

เบลค และมูตัน สนับสนุนการบริหารแบบ 9,9 (team) ว่าเป็น พฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด พวกเขาได้ให้ความเห็นว่ การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานและคนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นในเกือบทุก

สถานการณ์ การขาดงาน และการออกจากงานน้อยลง และความพอใจของ พนักงานจะมีมากขึ้น (สมัยศ นาวิการ. 2525 : 455 - 456)

ระบบการบริหารของลิเคอร์ท (Likert's Management System)

ในปี ค.ศ. 1967 ลิเคอร์ท (Likert. 1967 : 4 - 10) แห่ง มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้ทำการศึกษาเพื่อหารูป แบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยได้เสนอระบบการบริหารไว้ 4 ระบบ ซึ่งชี้ให้เห็นพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการบริหารดังนี้

ระบบที่ 1 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำไม่ไว้เนื้อเชื่อใจในตัว ของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจและการบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกบังคับให้ปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อแม้ ไม่ให้ออกความคิดเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปอย่างห่างเหิน ผู้ตามมีความรู้สึกกลัวผู้นำ

ระบบที่ 2 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อถือผู้ใต้บังคับ บัญชาบ้างเล็กน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะ เช่นเดียวกับ ลักษณะของนายกับบ่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่ อำนาจการตัดสินใจหรือสั่งงานยังอยู่กับผู้นำแต่เพียงคนเดียว

ระบบที่ 3 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดง ความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อำนาจการตัดสินใจบางอย่างอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลาง การติดต่อสื่อสารภายในเป็นระบบสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี

ระบบที่ 4 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อใจและให้ เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง การตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเหตุผลและข้อ เสนอแนะที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ในการ ดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี

ลิเคอร์ทได้ทำการวิจัยโดยสร้าง เครื่องมือที่อาศัยระบบการบริหารข้างต้น เป็นแบบในการสร้างแบบสอบถาม นำไปสอบถามผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานโดยระบบที่ 4 ก่อให้เกิด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และการบริหารงานโดยระบบที่ 1 ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 13 - 17) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ประสิทธิภาพที่เกิดจากการบริหารของผู้หน้านั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม ตัวแปรที่ก่อให้เกิดสภาวะที่เหมาะสมนั้นประกอบด้วยความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่ม (leader member relations) โครงสร้างของงาน (task structure) และอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (position power) ตัวแปรทั้งสามนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ตัวอย่างเช่น ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ย่อมทำให้การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเป็นไปโดยสะดวก สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานของผู้หน้าก็เกิดประสิทธิผล

จากการศึกษาของฟิดเลอร์ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกได้เป็น 2 แบบคือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (task - oriented leader) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจได้ดีที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นอาจเป็นที่ชื่นชมหรือไม่เป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship - oriented leader) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจได้ดีที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นเป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามแนวความคิดของแทนเนบอมและชมิคท์

แทนเนบอมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt. 1973 : 22 - 27) ได้ศึกษาภาวะต่อเนื่องของผู้นำที่มีรูปแบบการบริหารต่าง ๆ ตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการมากไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมาก สรุปได้ 7 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ทราบ ในกรณีนี้ผู้นำจะเป็นผู้วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจเองโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมและไม่สนใจต่อความเห็นหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีต่อสิ่งที่ได้ประกาศตัดสินใจไป

2. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ทำไป ในกรณีนี้เมื่อผู้นำรู้สึกว่า จะได้รับการต่อต้านก็จะหาทางลดความรู้สึกนี้ด้วยการชี้แจงถึงผลประโยชน์ที่จะได้จากการตัดสินใจ

3. ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจไปและยอมให้ซักถาม เป็นการทำให้เกิดความเข้าใจและร่วมกันปฏิบัติงานด้วยดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

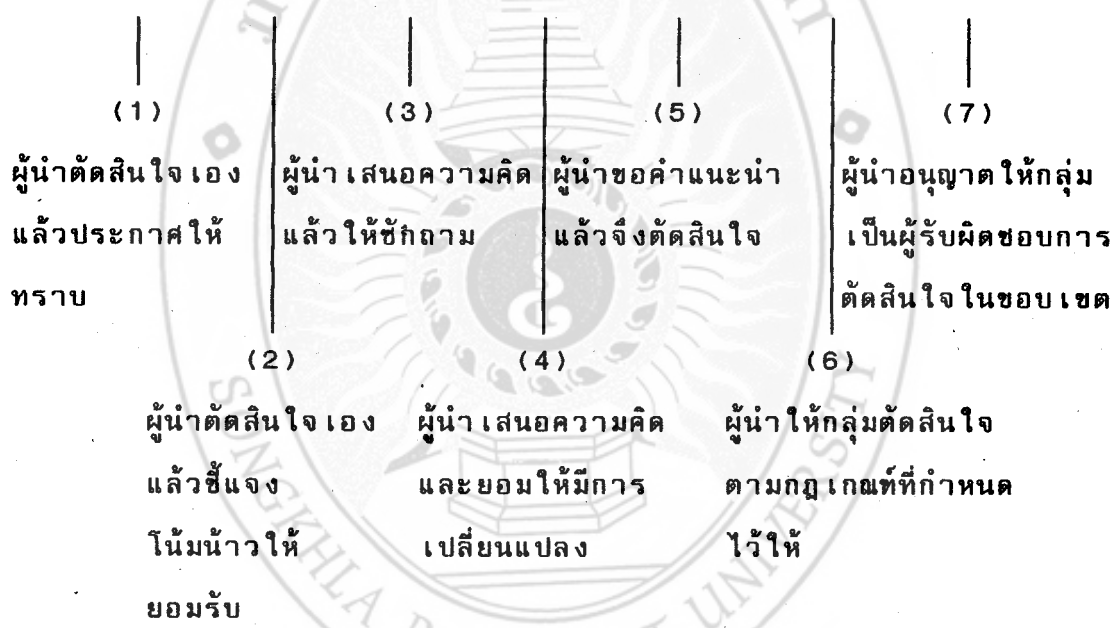
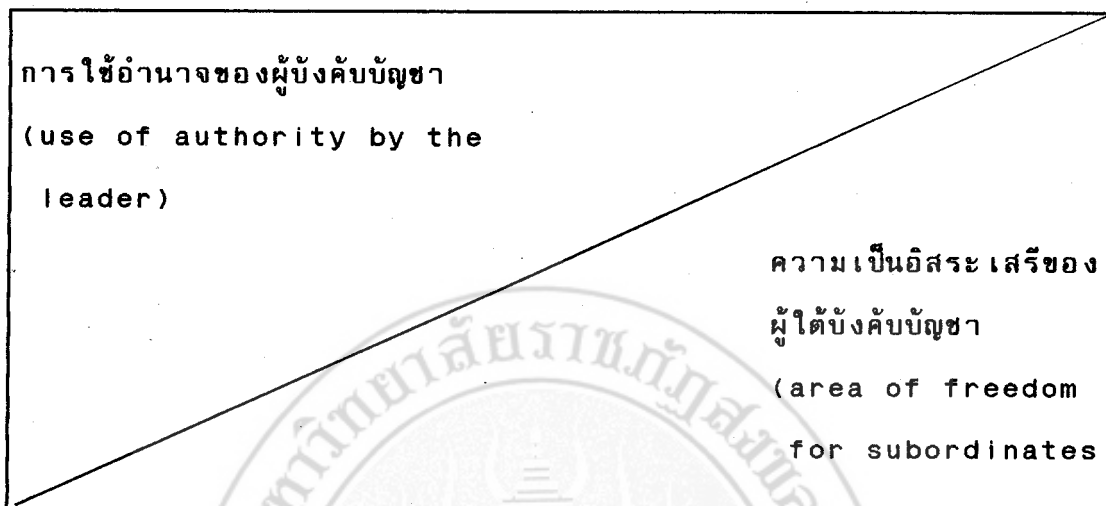
4. ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจ แต่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหา แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้นำ เป็นสำคัญ

5. ผู้นำเสนอปัญหาให้กลุ่มทราบพร้อมกับขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจ

6. ผู้นำกำหนดขอบเขตและเกณฑ์แล้วขอร้องให้กลุ่มร่วมกันตัดสินใจตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำกระทำตนเสมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น

7. ผู้นำอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ โดยผู้นำเพียงแต่ต้องการทราบถึงความเป็นไปของการปฏิบัติการกิจเท่านั้น และพยายามให้ความช่วยเหลือและร่วมรับผิดชอบกับการตัดสินใจทุกอย่างที่กลุ่มดำเนินการ

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยที่ให้ <----- ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ให้
 ความสำคัญต่องานเป็นหลัก -----> ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก



ภาพประกอบ 3 แสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามแนวความคิดของแทนเนนบอม และชมิคท์

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นถึงแบบต่าง ๆ ของผู้นำตามพฤติกรรมของการใช้อำนาจ เริ่มจากการใช้อำนาจหน้าที่มาก หรือแบบอัตตาธิปไตยมาก (1) แล้วค่อย ๆ เคลื่อนไปสู่การใช้อำนาจหน้าที่น้อยหรือแบบประชาธิปไตยมาก (7) ตามลำดับ

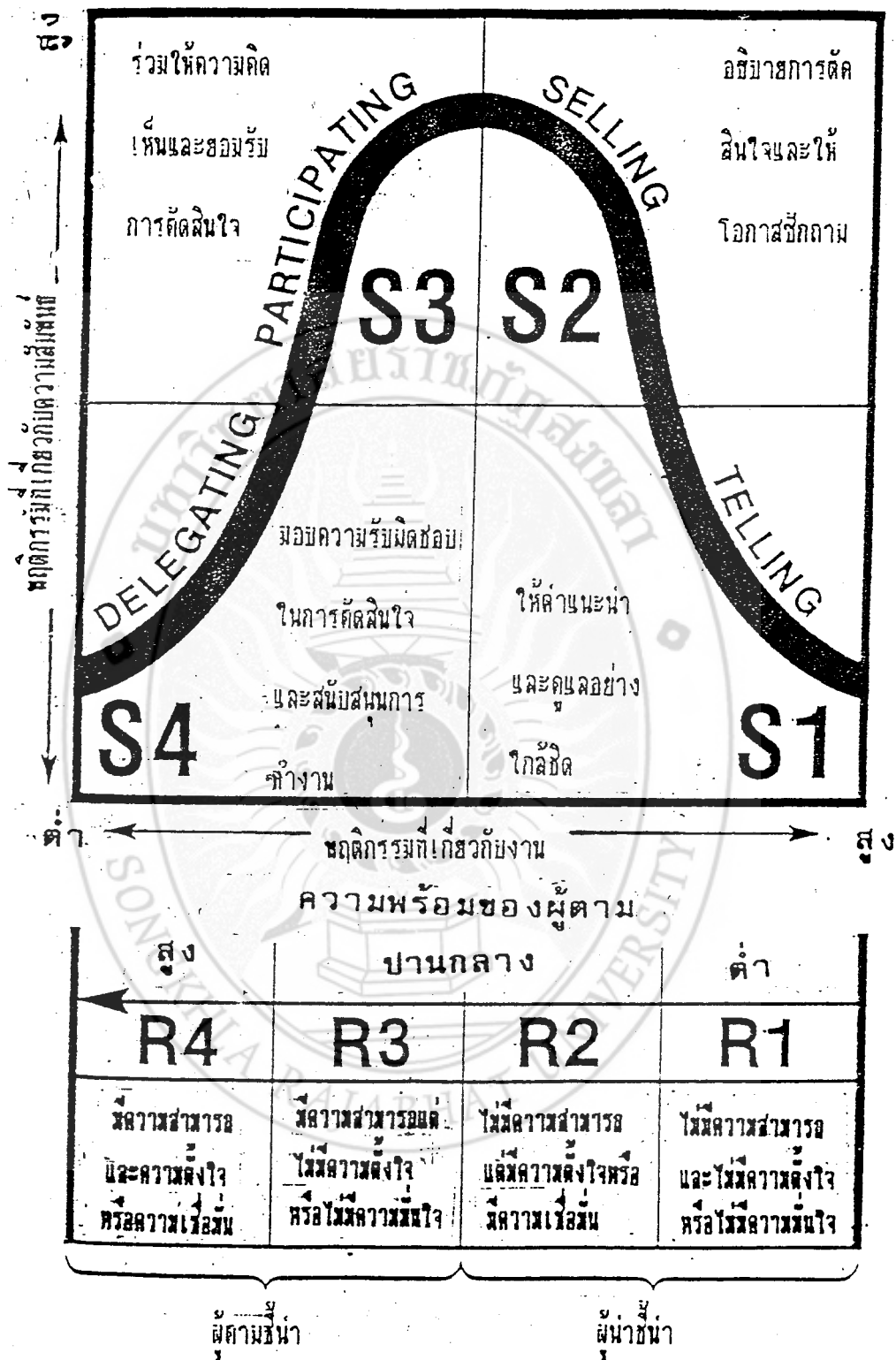
พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์และบลิงชาร์ด

เฮอร์เซย์และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 171 - 186) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบหนึ่ง เรียกว่า ผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ผู้นำแสดงออกเกี่ยวข้องกับความพร้อม (readiness) ของผู้ตาม นักวิชาการสองท่านนี้ได้สร้างรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น และได้อธิบายว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับสถานการณ์ต่าง ๆ คือ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับงาน (task behavior) พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (relationship behavior) และระดับความพร้อม (readiness) เกี่ยวกับงานของผู้ตาม พวกเขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตามความพร้อมของผู้ตาม คือ ผู้นำแบบขงการ (telling) ผู้นำแบบแนะนำ (selling) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating) และผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating) แบบผู้นำทั้ง 4 แบบนี้จะผันแปรได้ตามความพร้อมของผู้ตาม และเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในขณะนั้น นั่นคือการใช้แบบผู้นำแบบใดกับบุคคลหรือกลุ่มย่อมขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของคนที่ถูกนำต้องการมีอิทธิพลเหนือ เฮอร์เซย์และบลิงชาร์ด ได้กล่าวว่า ความพร้อม (readiness) มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ (ability) และความตั้งใจหรือเต็มใจ (willingness)

ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่บุคคลหรือกลุ่มนำมาใช้ในการทำงานหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความตั้งใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความผูกพันและแรงจูงใจที่บุคคลหรือกลุ่มจะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ

เส้นแนวต่อเนื่องของความพร้อมสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ แต่ละระดับแสดงถึงความเชื่อมโยงที่แตกต่างกันของความสามารถและความตั้งใจหรือความเชื่อมั่นของผู้ตาม ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์ และบลิงชาร์ด

จากภาพประกอบ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 150) ได้อธิบายแบบผู้นำทั้ง 4 แบบ (S_1-S_4) ไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบขงการ (telling) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามไม่มีความพร้อม คือ มีความรู้ความสามารถและความตั้งใจหรือรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับต่ำ ผู้นำต้องสั่งให้ทำและต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำแบบแนะนำ (selling) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีความรับผิดชอบและเต็มใจทำงานแต่ขาดความรู้ความสามารถ ผู้นำต้องคอยแนะนำสั่งสอนควบคุมและช่วยเหลือในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง แต่ไม่คอยเต็มใจทำงานหรือไม่พอใจในการทำงาน ผู้นำต้องคอยกระตุ้นเอาใจใส่รับฟังความคิดเห็นให้ความปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องควบคุมการทำงานคือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างมีอิสระ

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีความพร้อมในการทำงานสูง กล่าวคือ มีความเต็มใจในการทำงานและมีความสามารถในการทำงานสูง ผู้นำจึงให้ความเป็นอิสระในการทำงานต่อผู้ตามอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องควบคุมและไม่ต้องสนใจในด้านความสัมพันธ์นัก

ในแบบผู้นำต่าง ๆ ทั้ง 4 แบบดังกล่าวนี้ ผู้นำจะใช้พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (task behavior) และด้านมุ่งความสัมพันธ์ (human relationship) ต่างกันกล่าวคือ ผู้นำแบบขงการ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบแนะนำ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์สูง และผู้นำแบบมอบหมายงาน พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

เนื่องจากระดับความพร้อม (R_1-R_4) ของผู้ตามในแต่ละงานอาจแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ผู้นำจึงต้องรู้จักยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามสถานการณ์ (situation) กล่าวคือ เมื่อระดับความพร้อมของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิมผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแบบผู้นำเสียใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับความพร้อมใหม่ของผู้ตามด้วย

4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีลักษณะที่พอจะจำแนกความแตกต่างให้ชัดเจน ได้ดังนี้

4.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (initiating structure) เอมพิล (Hemphill. 1955 : 338) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านผลงานมากกว่าในเรื่องส่วนตัวของบุคคลในองค์การ ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 88) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่ม ทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารและวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 24) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานว่า ผู้นำจะเป็นผู้แจกแจงงาน กำหนดระเบียบแบบแผน และวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ลิเคอร์ท (ธงชัย สันติวงษ์. 2523 : 376 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1967) ได้ระบุลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับงานที่ต้องปฏิบัติ
2. ถือว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสื่อ หรือ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
3. เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ ผู้นำจึงควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
4. ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจ เป็นสิทธิของตนแต่เพียงผู้เดียว

สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นการแสดงออกของผู้นำ ที่เน้นความสำคัญของงานเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจในการบังคับบัญชาโดยกำหนดระเบียบแบบแผน มาตรฐาน วิธีการทำงานและควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ถือว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้งานสำเร็จเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) เฮมฟิล (Hemphill, 1955 : 338) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี ให้ความสนใจ และความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานในกลุ่ม หรือคำนึงถึงบุคคลเป็นสำคัญ ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 86) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ ให้ความสำคัญต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปอย่างอบอุ่น และเป็นกันเอง ลิเคอร์ต (ธงชัย สันติวงศ์, 2523 : 376 ; อ้างอิงมาจาก Likert, 1964) ได้ระบุลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจในความสำเร็จ ความทุกข์และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
2. ไม่ขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่กลับเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่
4. พยายามเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดี ด้วยการให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงานและของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นมิตร ให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัวทุกด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในความสามารถ เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการดำเนินกิจการขององค์การ

บรรยากาศองค์การ

1. ความหมายของบรรยากาศองค์การ

คำว่า บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) หรือ บางที่อาจใช้คำว่า วัฒนธรรมของบริษัท (company culture) หรือบุคลิกภาพ

ขององค์การ (organizational personality) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายทัศนะ เช่น ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 : 150 - 151) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามทัศนะ หรือความรู้สึก หรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารขององค์การ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วน ไทท์วิน และ สตริงเจอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 1) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การนั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ โอเวนส์ (Owens. 1970 : 167) มีความเห็นคล้ายกับฮาลปินและครอฟท์ โดยอธิบายว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึง เอกลักษณ์ขององค์การ (individual of organization) เป็นการแสดงความรู้สึกของบุคคลในองค์การ ต่อพฤติกรรมและสภาพการทำงาน ของบุคคลทุกระดับในองค์การนั้น ๆ ออกมา และ กิบสัน (Gibson. 1973 : 317) ได้กล่าวไว้โดยสรุปว่าบรรยากาศขององค์การคือ กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดย 1) ทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ในส่วนนักวิชาการไทย เช่น จรรยาดี งามญาติ (2519 : 5) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น อันเป็นการแสดงออกตามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิก และต่อพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วน สมยศ นาวิกาน (2529 : 292) อธิบายว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน

จากทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวแล้ว อาจสรุปได้ว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมและสภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์การที่เขาปฏิบัติงานอยู่ และเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การด้วย

2. ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีความสำคัญอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและหาทางปรับปรุงให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดี มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 131 - 132) กล่าวว่าบรรยากาศในการปฏิบัติงานเกิดจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน และจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่นเดียวกับกิบสัน (Gibson. 1973 : 344) ที่เห็นว่า บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ส่วน อรุณ รักธรรม (2523 : 233) กล่าวว่าการศึกษาบทบาทสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิภาพของงานจะไม่สมบูรณ์ หากไม่คำนึงถึงลักษณะแวดล้อมภายในองค์การหรือที่เรียกว่าบรรยากาศองค์การ ซึ่ง สมยศ นาวิกการ (2526 : 292) ได้ชี้ชัดว่าบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และ กิติมา ปรีดีดีล (2529 : 245) กล่าวว่า หากผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานก็เป็นที่หวังได้ว่า จะได้รับผลผลิตมากขึ้น

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพราะบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน มีผลผูกพันและเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

3. ตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ

สมยศ นาวิกการ (2522 : 301 - 304) ได้กล่าวถึงการเกิดขึ้นของบรรยากาศองค์การว่า มีตัวกำหนดบรรยากาศองค์การอยู่หลายปัจจัย เมื่อลักษณะบางอย่างขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น เมื่อประธานคนใหม่ขององค์การ เปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ ก็อาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ และ ในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อบุคคล

เช่น ความพยายามของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจ ดังนั้น เพื่อการบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรจะต้องรู้ว่าตนเอง มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การอย่างไร ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การมีดังนี้

3.1 ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะ เศรษฐกิจดีโครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจเป็นที่ยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคง จะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะ เศรษฐกิจเลวลง ก็จะต้องประหยัดงบประมาณ และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้

3.2 แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะคิดและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่า เป็นแนวทางที่ถูกต้อง

3.3 นโยบาย นโยบายขององค์การไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือ เป็นนัยยะก็ตามจะสร้างความรู้สึกระหัดใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การ ที่มีนโยบายใช้บุคคลนอกสำหรับตำแหน่งระดับสูง

3.4 ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารองค์การจะมีผลกระทบต่อ บรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานของบริษัท มักจะให้อำนาจ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่า โดยเฉลี่ยบริษัทดังกล่าวนี้จะมีบรรยากาศขององค์การที่มีความอบอุ่น และความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูง เกี่ยวกับกำไรแทนที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

3.5 โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศขององค์การที่ไม่คล่องตัวหรือเป็นอุปสรรค ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีการยึดถือโครงสร้างน้อยลง จะก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การที่มีความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มากกว่า

3.6 คุณลักษณะของสมาชิก บรรยายากาสองค์การจะได้รับอิทธิพล จากคุณลักษณะของคนภายในองค์การเช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารผู้หญิง และแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการผู้ชาย จะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก

4. องค์ประกอบของบรรยายากาสองค์การ

ฮาลบิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966. 133 - 152) ได้ศึกษาบรรยายากาสองค์การและพัฒนาเครื่องมือในการวัดบรรยายากาสองค์การ จนเป็นที่ยอมรับและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เขาได้กำหนดองค์ประกอบของ บรรยายากาสองค์การจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้เป็น 8 มิติ ซึ่งแยกเป็นพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาด ความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้บริหาร อีก 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติอุปสรรค มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี

องค์ประกอบของบรรยายากาสองค์การ 8 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ

4.1.1 มิติขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ส่วนใหญ่มี พฤติกรรมไม่ช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือกันทำงาน ต่างคนต่างทำ ขาดการประสาน งาน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะ ได้ผลดี

4.1.2 มิติอุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึก ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไป อย่างไม่คล่องตัว หรือขาดความสะดวกรวดเร็ว เพราะผู้บริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งกฎเกณฑ์เหล่านั้นไม่มีความจำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากใจในการปฏิบัติงาน

4.1.3 มิติขวัญ (esprit de corps) หมายถึง ความรู้สึก ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ทุกคนต่างก็เป็นเพื่อน ร่วมงานที่ดีมีความรักหมู่รักคณะ พยายามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ทั้ง

ในด้านส่วนตัวและภารกิจต่าง ๆ ในหน่วยงาน มีความพึงพอใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานดีมาก เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

4.1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานทุกคนต่างมีมิตรไมตรีต่อกัน มีความรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดความเป็นอยู่และทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงาน แต่พฤติกรรมที่ว่านี้อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

4.2 พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ

4.2.1 มิติห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล และในการบริหารงาน ผู้บริหารจะไม่พยายามให้ความสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก

4.2.2 มิติมุ่งผลงาน (production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยการสอดส่องดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด ขณะเดียวกันก็พยายามกระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

4.2.3 มิติเป็นแบบอย่าง (thrust) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยการกระตุ้นเตือนหรือจูงใจตลอดจนการให้ความช่วยเหลือ และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด แต่จะใช้วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

4.2.4 มิติกรุณาปราณี (consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงออกถึงความเมตตากรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและ เรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

5. แบบของบรรยากาศองค์การ

ฮาลปินและครอฟท์ ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การโดยการแปลงคะแนนขององค์ประกอบของบรรยากาศแต่ละมิติทั้ง 8 มิติ ให้เป็นคะแนนที่ (T-Score) แล้วตัดออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง (คะแนนที่ 56 - 80) ระดับปานกลาง (คะแนนที่ 46 - 55) และระดับต่ำ (คะแนนที่ 20 - 45) แล้วจึงพิจารณาจัดบรรยากาศองค์การเป็น 6 แบบ ดังนี้ (Halpin and Croft. 1966 : 174 - 181)

5.1 บรรยากาศแบบแจ่มใส (the open climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่มีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กันฉันมิตร มีความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจในผลงาน และการที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจดีมาก

บรรยากาศแบบแจ่มใสมีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับสูง มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ

5.2 บรรยากาศแบบอิสระ (the autonomous climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างดี ทั้งการให้คำแนะนำและการแก้ปัญหา ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานสูง

บรรยากาศแบบอิสระ มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหินอยู่ในระดับสูง มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับปานกลาง มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติมุ่งงาน อยู่ในระดับต่ำ

5.3 บรรยากาศแบบควบคุม (the controlled climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายเหนือสิ่งอื่นใด โดยพยายามควบคุม ตรวจสอบและสั่งการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยมีเวลาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ได้ผลงานที่ดี จึงสร้างความพึงพอใจและความภูมิใจแก่ผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานอยู่ในเกณฑ์ดี

บรรยากาศแบบควบคุม มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับสูง มิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง มิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติกรุณาปรานีอยู่ในระดับต่ำ

5.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (the familiar climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารมักจะไม่ว่างตรวจสอบหรือสั่งการด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิด แต่จะปล่อยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน จึงมักเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความภูมิใจในผลงานมีน้อย

บรรยากาศแบบสนิทสนม มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ มิติกรุณาปรานี อยู่ในระดับสูง มิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน และมิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับต่ำ

5.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (the paternal climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร ใช้วิธีออกคำสั่งควบคุมและตรวจตรา การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างเข้มงวด ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าการทำงานเป็นการถูกบังคับ จึงเกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมีน้อยมากและขวัญกำลังใจต่ำ

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติขาดความสามัคคี มิติมุ่งผลงาน มิติกรุณาปรานี อยู่ในระดับสูง มิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน อยู่ในระดับต่ำ

5.6 บรรยากาศแบบซีมเซา (the closed climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ ขาดสมรรถภาพในการบริหาร และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบขึ้นมาใช้โดยไม่จำเป็น ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความกระตือรือร้น เสียขวัญและกำลังใจ

บรรยากาศแบบซีมเซา มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติขาด
 ความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับสูง มิติมิตรสัมพันธ์
 อยู่ในระดับปานกลาง มิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับต่ำ

ฮาลปิน และครอฟท์ ยังได้ทำการวิเคราะห์แบบบรรยากาศองค์การทั้ง
 6 แบบ และพบว่า บรรยากาศแบบแจ่มใสเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด
 ส่วนบรรยากาศซีมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด ซึ่งจากการวิเคราะห์
 ของฮาลปินและครอฟท์ สามารถแสดงรูปแบบบรรยากาศองค์การได้ตามตาราง 1

(Halpin and Croft. 1966 : 174 - 181)



ตาราง 1 แสดงลักษณะของบรรยากาศองค์การ 6 แบบ เรียงลำดับจากบรรยากาศที่
พึงประสงค์ที่สุด ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด

บรรยากาศ	พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา									พฤติกรรมของผู้บริหาร															
	ขาดความ สามัคคี			อุปสรรค			ขวัญ			มิตร สัมพันธ์			ห่างเหิน			มุ่ง ผลงาน			เป็นแบบ อย่าง			กรงา ปราณี			
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	
แจ่มใส			X			X	X				X			X					X						
อิสระ			X			X	X				X			X					X						
ควบคุม			X	X			X				X	X			X				X						X
สนิทสนม	X				X			X			X			X					X			X			
รวบอำนาจ	X				X				X		X			X	X				X			X			
เข้มเข่า	X			X				X			X		X		X			X		X					X

พฤติกรรมผู้นำและผลที่มีต่อบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และ มหาวิทยาลัยมิชิแกน พบสิ่งที่ตรงกันประการหนึ่ง คือ มีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ เพียงแต่เรียกชื่อต่างกัน กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน (initiating structure) และพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ (consideration) ส่วนพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เรียกว่า ผู้นำแบบเน้นผลผลิต (production orientation) และผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับพนักงาน (employee orientation) เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 92) กล่าวว่า มิติผู้นำทั้งสองอย่างนี้จะ เหมือนกับแนวความคิดของพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (มุ่งงาน) และแบบประชาธิปไตย (มุ่งความสัมพันธ์) นั้นเอง

ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งงานหรือผู้นำแบบเผด็จการจะ เน้นการบังคับบัญชาและออกคำสั่ง ตัดสินใจด้วยตนเองและไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่มากนัก ส่วนการสื่อสารเป็นลักษณะของการสื่อสารทางเดียวที่ส่งลงมาตามสายงาน ส่วนมากเป็นคำสั่งและข้อกำหนดให้ปฏิบัติ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530 : 410 - 411) ส่วนบรรยากาศของการบริหารแบบมุ่งงานของผู้นำดังกล่าวจะทำให้สมาชิกองค์การมีความรู้สึกอึดอัด หวาดกลัวไม่กล้าแสดงความคิดเห็นไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และการขาดงาน การลาออกจากงานของสมาชิกเกิดขึ้นมาก จากการศึกษาของไวท์ (White) และลิปปีตต์ (Lippitt) พบว่า ถ้าหากผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้ไม่อยู่ดูแล ประสิทธิภาพของงานจะลดลงทันที (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2527 : 50)

ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งความสัมพันธ์หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย จะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การทุกฝ่ายร่วมพิจารณาหรือแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2530 : 411) หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำในมิติมุ่งความสัมพันธ์จะ ใช้กระบวนการหมู่คณะ (group process) เพื่อกำหนดให้สมาชิก

ในองค์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกชนิด การสื่อสารก็เป็นแบบสองทาง มีการกระจายอำนาจในองค์การมากขึ้น ส่วนบรรยากาศองค์การของการบริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์ของผู้นำจะก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่น่าพอใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในหมู่สมาชิกและมีความพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานแม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ที่ตาม (ชาญชัย อาจันสมาจาร. 2527 : 49)

บรรยากาศองค์การและผลที่มีต่อการทำงานในองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ได้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและยังเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โพรแฮนด์ (Forehand) ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การประกอบด้วย กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การหนึ่งที่มีความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ คุณลักษณะดังกล่าวนี้ คือ ขนาดและโครงสร้างแบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อสมมุติฐานของโพรแฮนด์ก็คือ คุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่นๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและ เป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศโดยส่วนรวมขององค์การ (สมยศ นาวิการ. 2526 : 291 - 292) ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวคล้ายกับที่ฟลิปโป และ มุนซิงเกอร์ (Flippo and Munsinger. 1982 : 233) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลงาน (output) และระดับความพึงพอใจของพนักงาน ตัวนำเข้า (input) ต่าง ๆ เช่น การมอบหมายงาน โครงสร้างขององค์การ ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์และกระบวนการบริหารอื่น ๆ จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลผลิตของพนักงาน แต่ตัวนำเข้าเหล่านี้ได้ถูกกลั่นกรองและปรับปรุงด้วยการประเมินโดยรวมว่า บรรยากาศองค์การดีหรือเลวอย่างไร ในสายตาของสมาชิก ฟลิปโป และ มุนซิงเกอร์ยังได้กล่าวว่า ระดับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานเกิดจากอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่พวกเขารับรู้ นอกจากนี้ระดับความคิดสร้างสรรค์ก็มีผลเช่นเดียวกับระดับของการเข้าเกี่ยวข้องผูกพัน (commitment) กับองค์การ อาจกล่าวได้ว่า ถ้า

พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันต่อองค์การยอมแสดงถึงการมีบรรยากาศองค์การที่ดีซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2525 : 330) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ด้วยเหตุผล 3 อย่างคือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ
2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ
3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและบรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลในองค์การ

การสนับสนุนว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน คือ การจัดทำโครงการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ จำนวน 291 คน ใน 21 องค์การ พบว่า การพยากรณ์เกี่ยวกับการทำงานและความพึงพอใจจะมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยการวัดความรู้เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของนักวิทยาศาสตร์เหล่านั้น บังจัญนำเข้าที่เป็นโครงสร้างขององค์การและกระบวนการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในระดับต่ำกว่าตัวแปรที่เป็นบรรยากาศองค์การ กระบวนการในองค์การมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมากกว่าโครงสร้างขององค์การ (Flippo and Munsinger. 1982 : 234 - 235)

พฤติกรรมผู้นำและผลที่มีต่อการทำงานในองค์การ

จากที่กล่าวมาแล้วจะ เห็นได้ว่าทั้งโฟร์แฮนด์และฟลิปโป และมูนซิงเกอร์ ถือว่าแบบของความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของบรรยากาศในองค์การ นอกเหนือจากคุณลักษณะอื่น ๆ ดูบริน (สมยศ นาวิการ. 2525 : 331 ; อ้างอิงมาจาก DuBrin. 1973 : 334 - 340) ก็ถือว่าแบบของความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของ

ผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ แบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ในองค์การให้ลุ่สว่างไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากการปฏิบัติของผู้นำ เป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอใจของพนักงาน สมยศ นาวิกการ (2526 : 297) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่ดีจะเกิดจากการที่พนักงานได้รับการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตัวเอง การควบคุมตนเอง การมีส่วนร่วม ความมีอิสระของบุคคลและความรับผิดชอบที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของคณงาน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานที่ดีย่อมมีผลต่อบรรยากาศองค์การที่ดีด้วย ในการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี ผู้นำเป็นผู้มีส่วนอย่างสำคัญที่จะทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีและอยากมาทำงาน สิ่งสำคัญคือผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์การโดยให้ความสนใจเขาทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานนั้นคือ จะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้คณงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

พฤติกรรมผู้นำของอธิการที่มีผลต่อการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัย

อธิการเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติภารกิจของวิทยาลัยครู สถิต แก้วเชื้อ (2530 : 58 - 64) ได้ให้ความเห็นว่า อธิการที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจธรรมชาติของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่แท้จริงต้องเป็นผู้สามารถปรับระบบการบริหารให้เหมาะสมและเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพทางวิชาการ อธิการจะต้องเป็นผู้ให้อาจารย์เกิดความสำนึกในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในฐานะอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ต้องมารดระดมพลังความรู้ความคิด ความสามารถของอาจารย์เพื่อพัฒนาการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายที่

แน่ชัด อธิการจะต้องสร้างศรัทธา สร้างความสำคัญของสถาบันให้สังคมยอมรับ และยึดมั่นมือสนับสนุนช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน

การที่จะสามารถบริหารงานได้ดีหรือได้รับความร่วมมือร่วมใจจาก คณาจารย์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานของวิทยาลัยนั้น อธิการจะต้องมีทักษะการบริหารและพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ด้วย

คาทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 42) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารจำเป็น ต้องมีทักษะการบริหาร 3 ประการ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skill) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) จาร์ก เพชรจรัส (สถิต แก้วเชื้อ. 2530 : 58 - 64 ; อ้างอิง มาจาก จาร์ก เพชรจรัส. 2527) ได้ศึกษาคุณลักษณะของอธิการวิทยาลัยครู ตามความคาดหวังของอาจารย์ นักศึกษา และนักการภารโรง โดยในส่วนที่กล่าว ถึงทักษะทางการบริหารของอธิการ ทั้ง 3 ด้านว่า ควรมีดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ได้แก่ สามารถบริหารงานทุกด้าน อย่างมีหลักการ ตัดสินใจได้รวดเร็วและมีเหตุผล มีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นได้เสมอ เป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหาร ปรับปรุงตัวได้ดี และเป็น ผู้กว้างขวางในหมู่ผู้ทำงานด้วยกัน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ยอมรับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นกันเอง เข้าพบได้เสมอ และประสานงานกับ ทุกฝ่ายได้ดี

3. ทักษะทางด้านเทคนิควิธี ได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นผู้นำของวิทยาลัยอย่าง เต็มที่ มุ่งปฏิบัติการผู้นำแบบประชาธิปไตย สนใจและส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาการ เป็นประธานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารงาน วิทยาลัยโดยปรึกษาหารือคณะกรรมการบริหารเสมอ

ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นมากสำหรับอธิการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ของสถาบัน คือ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดและทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังที่ สมยศ นาวิกการ (2526 : 223) กล่าวว่า ผู้นำใช้ทักษะการบริหารทั้งสาม อย่างดังกล่าวมาน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับระดับการบริหาร ทักษะด้านเทคนิควิธีมี

ความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับต่ำ ทักษะทางด้านความคิดมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

ในด้านพฤติกรรมผู้นำนั้น อธิการควรแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมิติมุ่งงานและมิติมุ่งความสัมพันธ์ ในลักษณะที่ผสมผสานกันทั้งสองด้านในระดับที่สูง ดังผลจากการศึกษาผู้นำของทีมงานมหาวิทยาลัยไอไอโอ สรุปว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งสองมิติในระดับสูงตามทฤษฎีแล้วถือว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด หากเกณฑ์ของผู้นำอยู่ในระดับต่ำทั้งสองด้านถือว่าผู้นำนั้นมีพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ดี (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2530 : 78)

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครู ของหาญชัย สงวนให้ (2519 : 59) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูในภาคกลาง การศึกษาของ ศิริ เจริญวัย (2521 : 43) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการศึกษาของ วินิจ คริสตไทย (2528 : 59) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก ต่างก็พบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งความสัมพันธ์ของอธิการวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น และผู้วิจัยดังกล่าวได้ เสนอแนะให้มีการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของอธิการให้สูงขึ้นในทั้งสองด้าน

การที่อธิการวิทยาลัยครูดังกล่าวมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลางนั้น ถ้าพิจารณาตามแบบผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) ของ เฮร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 171 - 186) แล้วอาจเป็นเพราะว่า อาจารย์วิทยาลัยครูเป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาเฉพาะของตน อธิการจึงไม่จำเป็นต้องควบคุมดูแล นิเทศหรือสั่งการอย่างใกล้ชิดแต่อย่างใด นอกจากจะมีอาจารย์ที่ขาดความรับผิดชอบไม่เอาใจใส่ต่องาน อธิการจึงจะต้องควบคุมให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ รับฟังหรือจูงใจนั้นคือ อธิการต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูง แต่ด้านมุ่งความสัมพันธ์ต่ำหรือถ้าหากอธิการเห็นว่าอาจารย์มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในงานสูง ก็อาจใช้พฤติกรรมผู้นำต่ำในทั้งสองด้าน เนื่องจากไม่ต้องคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และไม่ต้องคอยสร้างความสัมพันธ์เพื่อจูงใจให้ทำงานอีกต่อไป แต่อธิการจะแสดงออกด้วยการให้เกียรติ

ให้ความเชื่อถือไว้วางใจหรือให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังนั้นเมื่อมองในภาพรวมการที่อธิการวิทยาลัยครุมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านไม่สูงอย่างเด่นชัดหรืออยู่ในระดับปานกลางดังผลการวิจัยนั้น ก็อาจเนื่องมาจากเหตุผลดังกล่าวนี้ได้

การใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมของอธิการย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดี นั่นคือ ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือจูงใจให้อาจารย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี กิติมา ปริดีดิลก (2529 : 161 - 162) กล่าวว่า แรงจูงใจช่วยเพิ่มความสนใจในงานที่ทำอยู่ เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน เพิ่มผลงาน และทำให้คนเต็มใจและตั้งใจทำงาน แต่ถ้าผู้บริหารใช้แรงจูงใจไม่ถูก ผลที่ได้รับก็คือ ทำให้คนสนใจงานน้อยลง ท้อถอยในการทำงาน ผลงานลดลงและเพิ่มจำนวนคนออกจากงาน หนึ่งงาน และขาดงานมากขึ้น นิวคัมเมอร์ (กิติมา ปริดีดิลก. 2529 : 328 ; อ้างอิงมาจาก Newcomer. 1955 : 44) กล่าวว่าวิธีการจูงใจให้คนเกิดความพอใจในการทำงานนั้น ต้องดูความต้องการของคนเป็นหลักและการจูงใจในเชิงจิตวิทยา คือ สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หาทางช่วยเหลือความผิดพลาดมากกว่าการลงโทษ สนใจความคิดเห็นและคำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน

นอกจากจะต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ ในการชักจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกัน เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพแล้ว อธิการยังต้องเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินงานเพื่อประสานบทบาทของสถาบันกับผู้ร่วมงานให้อยู่ในดุลยภาพที่ดี และเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในอันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และยังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของบุคคลในองค์การนั้น ๆ ด้วย (Steer. 1977 : 101 - 103) ดังนั้นวิทยาลัยครุที่มีบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้ามีบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ก็ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานไม่อยากทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ และไม่ร่วมมือกันทำงาน

จากที่กล่าวมาจึง เห็นได้ว่า บทบาทหรือพฤติกรรมผู้นำของอธิการและ
 บรรรยากาศองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะส่งผลต่องานของสถาบันให้มี
 ความก้าวหน้าหรือบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การ

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

1. งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำภายในประเทศ

ในปี พ.ศ.2515 วิจิตร ธีระกุล (Vichit Dheerakul. 1972 :
 71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพศ อายุ
 ประสบการณ์ และคุณวุฒิของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
 พบว่า

1. อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าอาจารย์ใหญ่
 หญิง อาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย

2. อาจารย์ใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูงหรือมีวุฒิปริญญาโท พฤติกรรมผู้นำ
 ทั้งสองด้านสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาคต่ำกว่า

3. อาจารย์ใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านการศึกษา อักษร
 ศาสตร์และกฎหมายระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก
 กว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น อาจารย์ใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขา
 การบริหารและการนิเทศการศึกษา จะ เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน สูง
 กว่าอาจารย์ใหญ่ที่ได้ศึกษาต่อในสาขานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหาร มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่
 โดยที่อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรม
 ผู้นำทั้งสองด้านสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

5. อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการ
 ศึกษาและการมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์
 เหล่านี้

ในปี พ.ศ. 2520 สะอาด แสงรัตน์ (2520 : 62) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ในปี พ.ศ. 2521 ศิริ เจริญวัย (2521 : 42) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 323 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของอธิการและผลงานของวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับปานกลาง อธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีจำนวนมากกว่าอธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนอกจากนี้ยังพบว่าผลงานของวิทยาลัยครูที่มีอธิการบดีมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานจะสูงกว่าผลงานของวิทยาลัยครูที่มีอธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

ในปี พ.ศ. 2528 วินิจ คริสตไทย (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก จำนวน 413 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม LBDQ และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลางโดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. อาจารย์ที่มีอธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีอธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในปี พ.ศ. 2530 วินัย นาราภิรมย์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จากการรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จากการรับรู้ของอาจารย์ด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

4. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิพลศึกษา หรือวุฒิอื่น หรือวิเคราะห์รวมทุกแห่งทุกคน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษากับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจากการรับรู้ของอาจารย์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในต่างประเทศ

ปี ค.ศ. 1969 แลมเบิร์ต (Lambert. 1969 : 2484 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ สอบถามครู 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่ง ในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าด้านมุ่งงาน

ปี ค.ศ. 1975 วูล์ฟ (Wolf. 1975 : 7009) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ของศึกษานิเทศก์ทั้งสองประเภทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และศึกษานิเทศก์ทุกคนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง

ปี ค.ศ. 1981 ทอมสัน (Thomson. 1981 : 4926) ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับตัวแปรด้านประสบการณ์ทางการศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDO ผลการวิจัยปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับประสบการณ์ของการเป็นครูใหญ่และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ กับประสบการณ์ของครูใหญ่ทางการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรมและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแล ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปี ค.ศ. 1984 อัล-แฮดฮอด (Al - Hadhod. 1986 : 2135) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในประเทศคูเวต ตามทัศนคติของครูและครูใหญ่ โดยศึกษาจากครูใหญ่ 36 คน และครูโรงเรียนละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ผลการศึกษา พบว่า

1. คณะครูตำหนิครูใหญ่มากกว่าครูใหญ่ตำหนิตัวเอง ในขณะที่ครูใหญ่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูกลับมองเห็นว่าครูใหญ่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

2. เพศของครูใหญ่จะมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ คือ ครูใหญ่ชายจะ เน้นไปที่บุคคลและปัญหาของบุคคล แต่ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางด้านงานของโรงเรียน

3. ทักษะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิง แตกต่างกันตาม เพศของครู

งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

1. งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การภายในประเทศ

ในปี พ.ศ. 2511 อีระ รุญเจริญ (2511 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย จำนวน 22 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถาม OCDQ ของ ฮาลบินและครอฟท์ สอบถามอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู พบว่า พฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู ส่วนรวมมีบรรยากาศ แจ่มใส โรงเรียนฝึกหัดครูมีบรรยากาศแบบอิสระ แต่วิทยาลัยครูมีบรรยากาศแจ่มใส

ในปี พ.ศ. 2512 ครรชิต ตราอนุชรัตน์ (2512 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง จำนวน 44 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ที่แปลและเรียบเรียงจากของฮาลบินและครอฟท์ สอบถามครูและอาจารย์ใหญ่ แยกเป็นครู 886 คน และอาจารย์ใหญ่ 44 คน รวมทั้งสิ้น 930 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนมัศึกษามีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแจ่มใส

ในปี พ.ศ. 2517 ไพพรรณ มุสิกสาร (2517 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสม กับบรรยากาศของโรงเรียน จำนวน 14 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ที่แปลและเรียบเรียงจากของ ฮาลบินและครอฟท์สอบถามครูใหญ่ 14 คน และครู 637 คน รวมทั้งสิ้น 651 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศโรงเรียนมัธยมแบบประสมเป็นแบบแจ่มใส ที่มีอยู่ต่อเนื่องจากบรรยากาศอิสระและบรรยากาศควบคุม และเมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปร อายุ วุฒิ และประสบการณ์ ของอาจารย์ เป็น 6 กลุ่มแล้วปรากฏว่า กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุมาก มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศมีคิอุปสรรคและมิด่างเห็น กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุ

น้อย มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและ มิติกรุณาปราณี กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ขึ้นไป มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศมิติขาดความสามัคคี มิติห่างเหินและมิติมิตรสัมพันธ์มากกว่ากลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศมิติห่างเหินและ มิติมุ่งผลงาน กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศมิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี และสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ในปี พ.ศ. 2519 จรรยา งามญาติ (2519 : 57 - 60) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางจำนวน 19 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ตามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง 19 โรงเรียน และใช้แบบสอบถาม OCDO ของ ฮาลบิน และครอฟท์ ที่ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงขึ้น ตามครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนเดียวกับผู้บริหาร จำนวน 19 โรงเรียน ครู 425 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 444 คน ผลการศึกษา พบว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบประชาธิปไตยสูงกว่าแบบอัตตาธิปไตย และแบบเสรีนิยม บรรยากาศองค์การโรงเรียน โดยส่วนรวมเป็น บรรยากาศแจ่มใส ลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ลักษณะผู้นำอัตตาธิปไตย บรรยากาศองค์การโรงเรียนเป็นบรรยากาศรวบอำนาจ ลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยม บรรยากาศองค์การโรงเรียนเป็นบรรยากาศเข้มเข่า และลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย บรรยากาศองค์การโรงเรียนเป็นแบบแจ่มใส

ในปี พ.ศ. 2519 เช่นเดียวกับ หาญชัย สงวนให้ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู กับบรรยากาศองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน บรรยากาศองค์การวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ พฤติกรรมผู้นำ

ด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีและมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ มิติขวัญ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกฎาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในปี พ.ศ. 2523 วิเชียร เปลี๋ยวจิตร (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกอง ในมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกฎาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การ มิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองในมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกฎาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในปี พ.ศ. 2527 ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527 : 92) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ และแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ OCDQ ตามครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 12 จำนวน 100 โรงเรียน จำนวนครู 500 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบบรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระและบรรยากาศสนิสนม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ก่อให้เกิดบรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศรวบอำนาจ กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศเข้มเข่า โรงเรียนขนาด

กลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศรอบอานาจ แต่ไม่ปรากฏว่ามีบรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศสนิสนม ในโรงเรียนทุกขนาด

ในปี พ.ศ. 2527 ร.ต.อ.หญิงพูนทรัพย์ ตีมาก (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การ ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์และมิติมุ่งผลงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแบบบรรยากาศองค์การพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับแบบบรรยากาศขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

ในปี พ.ศ. 2531 พัฒนชัย ปัทมเวณ (2531 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการ ด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบ กับบรรยากาศองค์การคณะสถาบันและสำนักงาน ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการ ด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การคณะ สถาบัน และสำนัก ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแบบบรรยากาศองค์การของบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบเข้มเข่า สำหรับคณะ สถาบัน และ สำนักอื่น ๆ ไม่สามารถระบุแบบของบรรยากาศได้อย่างชัดเจน

ในปี พ.ศ. 2532 เกษมศักดิ์ โยธการี (2532 : 100 - 102) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดกับบรรยากาศองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. ศึกษาธิการจังหวัด โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นทั้งแบบแจ่มใส แบบรวบอำนาจ แบบอิสระและแบบสนิทสนม
3. ศึกษาธิการจังหวัด มีค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพเมื่อแยกตามแบบบรรยากาศองค์การ คือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบเข้มเข่า พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกบรรยากาศองค์การ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด มิติสัมพันธ์ภาพกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงานไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์ภาพ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในต่างประเทศ

ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 : 133 - 135) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ขึ้นในปี 1968 ใช้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาศึกษา 71 โรงเรียน แล้วจัดเป็นบรรยากาศของโรงเรียนได้ 6 แบบ และจากผลการวิจัยครั้งนั้น ฮาลปิน พบว่า บรรยากาศโรงเรียนจะเรียงเป็นลำดับต่อเนื่องกัน จากแบบที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงแบบที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอึดสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวมอำนาจ และบรรยากาศเข้มเข่า และหลังจากนั้นก็มีส่วนสนใจนำเอาแบบสอบถาม OCDQ ชุดนี้ ไปใช้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจนเป็นที่แพร่หลายออกไป

ในปี ค.ศ. 1967 แทนเนอร์ (Tanner. 1967 : 89 - A) ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูโรงเรียนในเขตการศึกษาของเมืองดีทรอยต์ (Detroit Metropolitan Area) รวม 9 เขต จำนวนครู 826 คน แยกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนต้น 9 โรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษา 7 โรงเรียน พบว่าโรงเรียนประถมศึกษา มีบรรยากาศแบบแจ่มใส โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีบรรยากาศแบบสนิทสนม แต่โรงเรียนมัธยมปลายมีบรรยากาศแบบเข้มเข่า

ในปี ค.ศ. 1968 แมคเคล็อด (McCleod. 1969 : 2298 - A) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษาแถบชานเมืองของรัฐคาโลราโด พบว่า จำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือโรงเรียนที่มีครูจำนวนน้อยบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีครูจำนวนมาก บรรยากาศเป็นแบบเข้มเข่า นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนที่มีอาจารย์ใหญ่เป็นหญิง มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศแจ่มใสมากกว่าโรงเรียนที่มีอาจารย์ใหญ่เป็นชาย และอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนในระหว่าง 6 และ 7 ปีขึ้นไป โรงเรียนนั้นจะมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแจ่มใส

ในปี ค.ศ. 1971 กันน์ (Gunn. 1971 : 4874 - 4875 - A) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 71 โรงเรียนในรัฐมิสซิสซิปปี โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูในโรงเรียนดังกล่าว ผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของแมคเคล็อด คือพบว่าจำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนน้อยบรรยากาศจะมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนมากบรรยากาศจะมีแนวโน้มเป็นแบบเข้มเข่า

ในปี ค.ศ. 1974 คัมมิงส์ (Comings. 1974 : 4890 - A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ เป็นเครื่องมือในการสอบถามครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 28 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ในปี ค.ศ. 1975 รอย (Roy. 1975 : 5744 - 5745 - A) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 25 โรงเรียน ในรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ถามครูโรงเรียนดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศ

ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มี
บรรยากาศแบบซีมเซา แต่โรงเรียนขนาดกลางมีบรรยากาศแบบแจ่มใส

ในปี ค.ศ. 1980 การ์เซีย (Garcia. 1980 : 2375 - A) ได้
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูในด้านบรรยากาศองค์การกับการรับรู้
ในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการประเมินผล โดยใช้แบบสอบถาม OCDO
สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 66 แห่งในรัฐไอโอวา ประเทศสหรัฐอเมริกา
พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงระหว่างการรับรู้ทางด้านประสิทธิผลของ
กระบวนการประเมินผลกับบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส

