

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการกล่าวถึง ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ตามลำดับดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรณาการในสภวิทยาลัยทักษิณ และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรณาการในสภวิทยาลัยทักษิณ

วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสภวิทยาลัยทักษิณซึ่งประกอบด้วยวิทยาลัยครู 5 แห่ง เมื่อปีการศึกษา 2535 จำนวน 254 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรจำนวน 757 คน โดยการเทียบตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 608) และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่มตามกลุ่มประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวนสองชุด ชุดแรกเป็นแบบสอบถามสำเร็จรูป LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า จำแนกบทบาทพฤติกรรมผู้นำห้าระดับ จำนวน 30 ข้อ สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating structure) จำนวน 15 ข้อ และวัดพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) จำนวน 15 ข้อ (Halpin. 1968 : 88)

ซึ่ง วีระชัย เสมากักดี ได้แปลเป็นภาษาไทยไว้ (อุทิศ ภูมิชัย. 2534 : 93 - 94) และผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ชุดที่สองเป็นแบบสอบถามสำเร็จรูป OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าจำแนกองค์ประกอบบรรยากาศองค์การสี่ระดับ จำนวน 64 ข้อ วัดพฤติกรรมของคณาจารย์สี่มิติ จำนวน 33 ข้อ คือ มิติขาดความสามัคคี จำนวน 10 ข้อ มิติอุปสรรค จำนวน 6 ข้อ มิติขวัญ จำนวน 10 ข้อ มิติมิตรสัมพันธ์ จำนวน 7 ข้อ และวัดพฤติกรรมของผู้บริหารสี่มิติ จำนวน 31 ข้อ คือ มิติห่างเหิน จำนวน 9 ข้อ มิติมุ่งผลงานจำนวน 7 ข้อ มิติเป็นแบบอย่าง จำนวน 9 ข้อ และมิติกรุณาปราณี จำนวน 6 ข้อ แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นโดย ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 : 152 - 154) ซึ่ง หาญชัย สงวนให้ (2519 : ภาคผนวก) ได้แปลเป็นภาษาไทยไว้ และผู้วิจัยได้นำมาใช้โดยได้ดัดแปลงรูปแบบของแบบสอบถามให้เหมาะสมต่อกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบที่เป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครู ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งสองฉบับดังกล่าวไปทดลองใช้กับอาจารย์วิทยาลัยครูนครปฐม จำนวน 45 คนเพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha-coefficient) ปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.8092

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้ ถึงอธิการวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยทักษิณทั้งห้าแห่ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือแจกแบบสอบถามแก่อาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และส่งคืนมายังผู้วิจัยแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 254 ชุด ได้รับคืนมา 239 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.09 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 237 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.16

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าต่าง ๆ ทางสถิติ ดังนี้

1. หาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัยทักษิณ

2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัยทักษิณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทราบถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัยทักษิณ และเพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัยทักษิณ สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ย 1.93 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน พบว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย 1.93 ทั้งสองด้าน

2. บรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัยทักษิณโดยรวม มีค่าเฉลี่ย 2.19 แยกเป็นบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ มีค่าเฉลี่ย 2.22 และบรรยากาศองค์การ ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย 2.16 และเมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การเป็นรายมิติทั้งแปดมิติพบว่า มิติขาดความสามัคคีมีค่าเฉลี่ย 2.07 มิติอุปสรรคมีค่าเฉลี่ย 2.47 มิติขวัญมีค่าเฉลี่ย 2.22 มิติมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ย 2.23 มิติห่างเหินมีค่าเฉลี่ย 2.62 มิติมุ่งผลงานมีค่าเฉลี่ย 1.81 มิติเป็นแบบอย่างมีค่าเฉลี่ย 2.06 และมิติกรุณาปราณีมีค่าเฉลี่ย 2.01

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัยทักษิณโดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า

3.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์และด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งสองด้าน

3.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ของ
ผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .001

3.3 พฤติกรรมผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศ
องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

- 1) มิติขาดความสามัคคี ที่ระดับ .05
- 2) มิติมุ่งผลงาน ที่ระดับ .01
- 3) มิติขวัญ ที่ระดับ .001
- 4) มิติ เป็นแบบอย่าง ที่ระดับ .001
- 5) มิติกรุณาปราณี ที่ระดับ .001

3.4 พฤติกรรมผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ
มิติอุปสรรค มิติมิตรสัมพันธ์ และ มิติห่างเหิน

4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
บรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.001 และ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมี
ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ในมิติขวัญ และ
มิติมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 ตามลำดับ
และ ไม่มีความสัมพันธ์กับ มิติขาดความสามัคคี และมิติอุปสรรค

5. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวก
กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.001 และ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ ใน
มิติขาดความสามัคคีและ มิติขวัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .001
ตามลำดับ และ ไม่มีความสัมพันธ์กับ มิติอุปสรรค และมิติมิตรสัมพันธ์

6. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
บรรยากาศองค์การ ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.001 และ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ในมิติห่างเหิน และที่ระดับ .001 ในมิติมุ่งผลงาน มิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

7. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวก กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหารอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในมิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี และ ไม่มีความสัมพันธ์กับมิติห่างเหินและมิติมุ่งผลงาน

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสหวิทยาลัยทักษิณ พบประเด็นที่น่าสนใจ ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศ องค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและ ด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .001 เท่ากันทั้งสองด้าน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่ง สัมพันธ์โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของ คณาจารย์และด้านพฤติกรรมของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เท่ากันทั้งสองด้านเช่นกัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พ่วง ชัยสวัสดิ์ (2537 : 65 - 71) ที่ศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โรงเรียน ขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .001 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Brickner (1971 : 96A) ที่ ได้ทำการวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับ

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และแบบสอบถาม OCDQ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การที่ผลการวิจัยปรากฏผลเช่นนี้ แสดงว่า ถ้าผู้บริหารแสดง พฤติกรรมผู้นำสูงบรรยากาศองค์การก็สูงด้วย และถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำ ต่ำ บรรยากาศองค์การก็ต่ำด้วย ซึ่งเป็นไปตามแนวเหตุผลทฤษฎีของนักวิชาการ ที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การ ที่สำคัญคือ ลอเลอร์ ที่กล่าวว่านโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีอิทธิพลอย่างมาก ต่อบรรยากาศองค์การ (อรุณ รักธรรม. 2523 : 231 ; อ้างอิงมาจาก Lawler. 1974 : 135 - 155) ส่วน สเตียร์ (Steers. 1978 : 105) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของแต่ละคนหรือกลุ่ม ไม่ว่าจะ เป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานก็ตาม และ สมยศ นาวิการ (2521 : 21) อธิบายว่า บรรยากาศองค์การทางหนึ่งนั้นจะมีลักษณะ เชื่อมโยง กับโครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการ รับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การที่เกิดขึ้นกับพนักงาน และ เป็นไปตามข้อสรุปที่ชัดเจนของ บอบบิท ที่กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศ องค์การเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน (อรุณ รักธรรม. 2523 : 225 ; อ้างอิงมาจาก Bobbit. 1978 : 342) ซึ่งแนวทฤษฎีเหล่านี้ก็สอดคล้องกับผลการวิจัย ดังกล่าวแล้ว

จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสภวิทยาลัยทักษิณ จะต้องประสาน ความสัมพันธ์ขอความร่วมมือจากคณาจารย์ เพื่อช่วยกันดำเนินงานให้เกิดประสิทธิ ผล คือนอกจากจะมุ่งทั้งงาน อันเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และมุ่งสร้าง ความสัมพันธ์กับคณาจารย์ เพื่อขอความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ผู้ บริหารจะต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในระดับสูง เพื่อให้สามารถ ประสานบทบาทขององค์การ และบทบาทของผู้ร่วมงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้อยู่ใน คุลยภาพที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพราะ บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Steers. 1978 : 104)

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ เมื่อแยกเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ในมิติขวัญ และ มิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ในมิติขาดความสามัคคี และ มิติอุปสรรค ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ หาญชัย สงวนให้

(2519 : 52) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ และ มิติมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เปลี๋ยวจิตร

(2523 : 40) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ในมิติขวัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อธิบายได้ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารสหวิทยาลัยทักษิณ

มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูง ก็จะทำให้บรรยากาศองค์การมิติขวัญสูงด้วย และผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานต่ำก็จะทำให้บรรยากาศองค์การมิติขวัญต่ำด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นความสำคัญของความสำเร็จของงานเป็นหลัก จึงมีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และ วัฏปฏิบัติ งานตลอดจนมีการตรวจตราเป็นพิเศษให้ความช่วยเหลือและกระตุ้นให้คณาจารย์ปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่ดีและจากผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จก้าวหน้าไปด้วยดีจึงนำไปสู่ความพอใจ (สมยศ นาวิกาน 2533 : 221) ซึ่งความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ดังที่อารีเพชรมุด (2530 : 50) กล่าวว่า ขวัญเป็นทัศนคติที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูง จึงใช้วิธีการ

กระตุ้นจิตใจ เพื่อ เสริมสร้างขวัญของผู้ร่วมงานให้สูง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะการจูงใจขวัญ และผลผลิต มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2523 : 191)

2.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์สูงด้วย และผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานต่ำก็จะทำให้บรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ต่ำด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จในภารกิจของสถาบันเป็นหลัก จึงมีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงาน มีการตรวจตรา นิเทศ ให้การช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวก และนอกจากนั้นผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จของงานยังจะต้องทำให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในด้านการทำงานและด้านสังคมด้วย (อรุณ รักธรรม. 2522 : 69) การที่ได้ทำงานร่วมกัน และมีโอกาสพบปะสนทนากัน จึง เป็นการเพิ่มความสนิทสนมคุ้นเคยและมีความสัมพันธ์อันมิตรระหว่างกันตลอดจนก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในกลุ่มด้วย การมีเวลาให้แก่กันอันเนื่องมาจากงานและกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้บริหารต้องการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มเกาะยึดกันอยู่ได้ ทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับกลุ่มและผูกพันกันระหว่างสมาชิกจึงกล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในงานและให้มีการทำงานร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ขึ้น ดังที่ กรองแก้ว อยู่สุข (2533 : 126) ได้กล่าวไว้ว่าการมีเวลาให้แก่กันอันเนื่องมาจากการทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มสมาชิกมีความผูกพันกัน การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และให้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน ย่อมทำให้คณาจารย์มีความสนิทสนมคุ้นเคยและมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.3 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี ผลการวิจัยนี้แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร ไม่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก มีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงานตลอดจนมีการตรวจตรา ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการ

ปฏิบัติงานน้อย ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจต่ำ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับที่ อรุณ รักธรรม (2522 : 182) กล่าวว่า ขวัญแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยในการทำงาน ทำให้แตกแยกขาดความสามัคคี แต่ในบางสถานการณ์ พฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหารอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายและได้รับการยกย่องจากผู้บริหาร สมาชิกจึงเกิดความภูมิใจ และรู้สึกว่าคุณหรือหน่วยงานของตนมีเกียรติภูมิสูงขึ้น ทำให้เกิดความรักใคร่สามัคคีในกลุ่มดีขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2530 : 152) สอดคล้องกับทฤษฎีของพรอเตอ์ และลอเยอร์ (Proter and Lawyer) ที่กล่าวว่า ผลการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจ และความพึงพอใจในงานย่อมก่อให้เกิดกำลังขวัญ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์แปรผันตามความสามัคคีภายในกลุ่ม คือ กำลังขวัญสูงมีความสามัคคีสูง ถ้าขวัญต่ำมีความแตกแยกเกิดขึ้น (อารี เพชรผุด. 2530 : 39)

2.4 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงอาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรคสูงหรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลักจึงได้กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการตรวจตรา นิเทศให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการทำงาน จึงทำให้คณาจารย์รู้สึกว่าการทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัวปราศจากอุปสรรค เนื่องจากผู้บริหารคำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมในการบริหารงานจึงทำให้งานที่ให้มี การปฏิบัติดำเนินไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับสมยศ นาวิกการ(2524 : 194) ที่กล่าวว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ และการที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ให้มีการปฏิบัติ เป็นไปตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด และมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย อาจทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกอึดอัดที่ต้องทำตามกฎเกณฑ์หรือมติที่เห็นว่าไม่จำเป็น ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นอุปสรรคมากกว่าที่จะให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว เช่นเดียวกับที่ สมยศ นาวิกการ (2524 : 44) กล่าวว่า การที่บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติงานที่ขึ้นอยู่กับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติมากเกินไป จะก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ จะ ได้แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ หรือระเบียบที่กำหนดไว้แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเอาใจใส่ดูแล ให้ความช่วยเหลือ และให้มีการประสานงานที่ติดต่อจนแก้ปัญหา ที่จะ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ เป็นอย่างดีด้วย ซึ่งการแสดงออกดังกล่าวจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ความรักสามัคคีและความราบรื่นในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ อันเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีที่จะส่งผลต่อการบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยทักษิณต่อไป

3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ในมิติขาดความสามัคคี และมิติขวัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .001 ตามลำดับ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของคณาจารย์ในมิติอุปสรรค และมิติมิตรสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกษมศักดิ์ โยธการี (2532 : 102) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีและมิติขวัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลวิจัยของ พ่วง ชัยสวัสดิ์ (2537 : 86) ที่ศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค ไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด

การที่ผลการวิจัยปรากฏผล เช่นนี้ อธิบายได้ดังนี้

3.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี ผลการวิจัยนี้ แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงแล้ว จะก่อให้เกิดการขาด

ความสามัคคีขึ้นในหมู่คณาจารย์สูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ
สำคัญกับคณาจารย์ ให้เกียรติ ยอมรับนับถือ และแสดงออกซึ่งความไว้วางใจ
(mutual trust) ในการทำงานร่วมกันผู้บริหารจึงไม่ควบคุมใกล้ชิด ไม่เคร่ง
ครัดระเบียบในการปฏิบัติงานนัก การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวจึง
ก่อให้เกิดการขัดกันกับการทำงานที่เป็นแบบแผนขององค์การ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช. 2529 : 171) ซึ่งวิธีการที่แต่ละบุคคลในองค์การปฏิบัติต่อ
ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันนี้อาจทำให้เกิดการขัดแย้งกันใน
เรื่องงานหรือการใช้ทรัพยากร เพราะผู้บริหารไม่มีความสม่ำเสมอในการสร้าง
ความสัมพันธ์ ความไม่พอใจจึงเกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน ย่อมส่งผลให้ความสัมพันธ์
ฉันทมิตรลดลง มีการจับผิด กลั่นแกล้งและขาดบรรยากาศของความเชื่อถือไว้
วางใจ (กรองแก้ว อยู่สุข. 2533 : 188 - 191) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่ผู้บริหารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปจะทำให้
บรรยากาศขององค์การมีทัศนคติความสามัคคีเกิดขึ้นสูงมากได้เช่นกัน

3.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศขององค์การมีขวัญ ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้า
ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงแล้ว จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในหมู่
คณาจารย์ดีขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วม
งานโดยการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ ให้เกียรติและนับถือ
ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน ย่อมก่อให้เกิด
บรรยากาศที่ดีในการทำงาน และทำให้คณาจารย์มีความพึงพอใจจึงส่งผลให้เกิด
ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิกาน (2526 : 217)
กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ขวัญ และการ
ตอบสนองจากความพอใจสูงขึ้น

3.3 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ
ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การมีอุปสรรค ผลการวิจัยนี้แสดงว่าพฤติกรรม
ผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารอาจก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การมีอุปสรรคหรือไม่
ก็ได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร มีความ
สัมพันธ์กันอย่างอบอุ่น มีความเป็นกันเอง ให้ความไว้วางใจและไม่เคร่งครัดใน
ระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ทำให้การทำงานในองค์การเป็น

ไปอย่างราบรื่น คล่องตัว (กิตติมา ปรีดีติลก. 2529 : 261) แต่การที่มีการ ยึดหยุ่นหรือไม่เคร่งครัดในระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดในการปฏิบัติงาน ก็อาจ ก่อให้เกิดการย่อหย่อน ขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน และเป็นสาเหตุแห่ง ความขัดแย้งกับบุคคลหรือกลุ่มที่ยึดถือระเบียบอย่างเคร่งครัด จึงเป็นเหตุให้เกิด อุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในองค์การได้ สอดคล้องกับที่ กิตติมา ปรีดีติลก (2529 : 297) กล่าวว่า การไว้วางใจและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันซึ่งถือว่าเป็นสิ่ง สำคัญต่อสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน อาจทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจบทบาทของตัวเอง และบางครั้งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่ง สัมพันธ์ของผู้บริหารจึงอาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรคด้วยก็ได้

3.4 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ ผลการวิจัยนี้แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ อาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์หรือ ไม่ก็ได้ นั่นคือถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงและสามารถใช้ ความสัมพันธ์นี้เป็นตัว เชื่อมให้คณาจารย์เกิดความรู้สึกรักใคร่สนิทสนมกันก็จะทำให้ มิตรสัมพันธ์นี้สูงขึ้นได้ เพราะถ้าเรามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันนี้ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความ พื่อใจ มีขวัญกำลังใจดี นำไปสู่ความสมัครสมานสามัคคีในการทำงานและมีมิตร สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. 2529 : 98) แต่หาก ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพเป็นการส่วนตัวกับบางคนหรือบางกลุ่มเท่านั้น ก็ไม่อาจ ก่อให้เกิดมิตรสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างอาจารย์ด้วยกันได้ แต่อาจจะก่อให้เกิดความไม่ พื่อใจ ความขัดแย้ง และมีการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ทำให้ ขวัญในการปฏิบัติงานตกต่ำ (เทพนม เมืองแมน. 2529 : 99) ในกรณีเช่นนี้ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร จึงไม่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติ มิตรสัมพันธ์ขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานด้วยกัน

จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะวางตัว หรือแสดงออกถึง ความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ ให้เกียรติ ตอบสนองหรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับ บัญชาตามความเหมาะสมโดยทั่วถึงกันซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ และความรัก สามัคคีขึ้นในหมู่คณาจารย์ ทำให้อุปสรรคในการปฏิบัติงานลดน้อยหรือหมดสิ้นไป อันเป็นการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ของมหาวิทยาลัยทักษิณต่อไป

4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้บริหารสภวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในมิติทางเห็น และที่ระดับ .001 ในมิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกษมศักดิ์ โยธการี

(2532 : 102) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในมิติทางเห็น มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ หาญชัย สงวนให้ (2519 : 52) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ในมิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัฒนชัย บัทมเวศ (2531 : 61) ที่ศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของคณบดีและผู้อำนวยการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การที่ผลการวิจัยปรากฏผลเช่นนี้ อธิบายได้ดังนี้

4.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้บริหารสภวิทยาลัยทักษิณ

มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติทางเห็น ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานสูงแล้วจะก่อให้เกิดความห่างเหินขึ้นในหมู่คณาจารย์สูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหาร บริหารโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ จึงกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึง เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารให้ความสนใจในความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย การเน้นความสำคัญของงานมากจนละ เลຍการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับอาจารย์และ

ระหว่างอาจารย์ด้วยกันอาจสร้างความรู้สึกกดดันให้มีการต่อต้านเกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ได้ (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529 : 45) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นไปในรูปพิธีการ เช่นนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณบริหารไม่ให้ความใกล้ชิดสนิทสนม จึงทำให้เกิดบรรยากาศองค์การมีดีห่างเหินขึ้น

4.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีดีมุงผลงาน ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานสูงแล้ว จะก่อให้เกิดการมุงผลงานสูงด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีอิทธิพล หรือมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด เพราะผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการสั่งการ กระตุ้น จูงใจ และประสานงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย ก็สุขพันธ์. 2530 : 82) ผู้บริหารที่เน้นความสำคัญของผลสำเร็จของงานจึงใช้อำนาจหน้าที่ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแสดงความเมตตา กรุณา ช่วยเหลือการทำงานและธุรกิจส่วนตัวของอาจารย์เป็นอย่างดี จึงทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จด้วยดี คณาจารย์มีความพอใจ จึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ สนองตอบความต้องการตั้งที่ผู้บริหารปรารถนาได้ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานสูงจึงก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมีดีมุงผลงานสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่พบว่า การนิเทศงานที่เน้นผลผลิตจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตที่สูง (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 189)

4.3 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีดีเป็นแบบอย่าง ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานสูงแล้ว จะก่อให้เกิดแบบอย่างที่ดีแก่คณาจารย์สูงด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารบริหารโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญนั้น ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีโดยการปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง สม่ำเสมอ มีผลงานดีเด่น เพื่อให้คณาจารย์ได้เห็นว่าคุณบริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจริง คณาจารย์ก็จะปฏิบัติงานของตนเองอย่างขยันขันแข็ง เพื่อให้ได้ผลงานดีเด่นตามแบบที่ผู้บริหารปฏิบัติสอดคล้องกับที่ ธงชัย

สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ (2526 : 151) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เป็นแนวทางของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ เป็นผู้ริเริ่ม ปฏิบัติ และกำหนดแนวทางของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญช้ายึดถือตาม

4.4 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติกรูมาปราณี ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงแล้ว ก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติกรูมาปราณีสูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารบริหารโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ จึงต้องแสดงความเมตตาปราณีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานส่วนตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ต้องการผลสำเร็จในงานจึงต้องมีความกรูมาปราณีสูงด้วย สอดคล้องกับ กิติมา ปริดีติลก (2529 : 268) ที่กล่าวว่า บทบาทของผู้นำอย่างหนึ่งก็คือ บทบาทในฐานะบิดาผู้ปราณี (The leader as father figure) คือคอยให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกและว่ากล่าวด้วยความหวังดี

จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณจะได้มีการกำหนดนโยบาย วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และจะต้องมีการนิเทศและให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่คณาจารย์อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบ ชัยชนะแข็ง อันจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยทักษิณ

5. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรูมาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การมิติห่างเหินและมิติมุ่งผลงาน ไม่มีความสัมพันธ์กัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกษมศักดิ์ โยธการี (2532 : 96) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของศึกษาศึกษาธิการจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และไม่มี ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เปลี้ยวจิตร (2523 : 40) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร ระดับกอง กระทรวงศึกษาศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติ เป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และไม่มี ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติห่างเหิน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัฒนชัย บัณฑเวณ (2531 : 62) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของ คณบดีและผู้อำนวยการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติ เป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พ่วง ชัยสวัสดิ์ (2537 : 89) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์ทาง บวกกับบรรยากาศองค์การมิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .001 และไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในมิติห่างเหิน การที่ผลการวิจัยปรากฏผลเช่นนี้ อธิบายได้ดังนี้

5.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสหวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติ เป็นแบบอย่าง ผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงจะก่อให้เกิดบรรยากาศ องค์การมิติ เป็นแบบอย่างสูงด้วย ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำ จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติ เป็นแบบอย่างต่ำด้วย หรือกล่าวได้ว่า ถ้าผู้ บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงนั้น มีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะ ต้องปฏิบัติตนให้ เป็นแบบอย่างที่ดีของหมู่คณะ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเป็นแบบ อย่างที่ดีของผู้บริหาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาเลื่อมใส และยอมรับ นับถือผู้บริหาร ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะทำงานตามผู้บริหาร เพื่อให้หมู่คณะยอม รับนับถือเป็นแบบอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับที่ กิตติมา ปรีดีดิลก (2529 : 272) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

5.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติกรุณาปราณี ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงแล้ว บรรยากาศองค์การมิติกรุณาปราณีจะสูงด้วย ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำ บรรยากาศองค์การมิติกรุณาปราณีก็ต่ำด้วย หรือกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะต้องมีความกรุณาปราณีต่อคณาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคณาจารย์นั้น ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่รักและเคารพนับถือ และให้ความเมตตาปราณีต่อคณาจารย์ทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานในองค์การอย่างเต็มที่ดังที่อรุณ รัถธรรม (2522 : 200) กล่าวว่า ผู้นำควรเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา และเห็นใจผู้อื่น เอาใจใส่ เรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันอย่างดีที่สุด ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก อันจะทำให้ผลงานส่วนรวมสำเร็จลุล่วงด้วยดี

5.3 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติห่างเหิน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ อาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติห่างเหินหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ด้วยการให้ความเป็นกันเอง เคารพนับถือและให้เกียรติกันและกัน มีความไว้วางใจ สนใจ ความทุกข์สุขและให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านงานและด้านส่วนตัว ทำให้คณาจารย์รู้สึกมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บริหาร แต่เนื่องจากวิทยาลัยครูเป็นองค์การขนาดใหญ่ ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ใช้การติดต่อสื่อสารไปยังองค์การโดยรวม หรือ เป็นไปอย่าง เป็นทางการแทนที่จะเป็นรายบุคคล (สมยศ นาวิการ, 2524 : 134) การปฏิบัติงานที่ต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดจึงทำให้ความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์มีน้อยลง นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารอาจมีความห่างเหินกับบุคคลมากน้อยไม่เท่ากันก็ได้ อันเป็นไปตามทัศนคติและความพึงพอใจของผู้บริหารเอง

5.4 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงานหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความเป็นกันเองให้ความไว้วางใจและให้เกียรติ เคารพนับถือกันและกัน ทำให้คณาจารย์มีความพอใจ และมีความเต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิผลสำเร็จ จึงเกิดบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน แต่ในขณะเดียวกันการแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร อาจทำให้มีการควบคุมดูแลหรือใช้กฎระเบียบในการปฏิบัติงานลดน้อยลง จนเป็นเหตุให้ได้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายจึงทำให้เกิดบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงานต่ำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฮาส์ (House) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตหรือถ้ามีก็ไม่ชัดเจน (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 191)

จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ จะวางตัวหรือแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจให้เกียรติตอบสนองความต้องการหรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมโดยทั่วถึงกัน เพราะจะก่อให้เกิดความรักใคร่นับถือ มีความใกล้ชิดสนิทสนม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กันและกัน ตลอดจนก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะทำงานให้บังเกิดผลดีขึ้นในหมู่คณาจารย์ อันเนื่องมาจากผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความกรุณาปรานีนั้นเอง ซึ่งสิ่งดังกล่าวที่เกิดขึ้นนั้นคือบรรยากาศองค์การที่ดีที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยทักษิณ

ข้อเสนอแนะ

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทักษิณทั้งสองด้านคือด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารจึงควรแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านให้เด่นชัดหรืออยู่ในระดับสูงและเหมาะสมกับสถานการณ์ อันจะมีผลทำให้บรรยากาศองค์การดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทักษิณบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาผู้บริหารเป็นระยะ ๆ โดยเน้นพฤติกรรมผู้นำและ เทคนิคการบริหารที่จำเป็น และให้ผู้บริหารได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานด้านบริหาร ในสถาบันอุดมศึกษาอื่นทั้ง ในและต่างประเทศด้วย

3. การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารใหม่ในสภวิทยาลัยทักษิณ หรือวิทยาลัยครุควาจารย์ถึง เรื่องพฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารด้วยว่า ควรจะต้อง เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในระดับสูง

4. ควรจัดให้มีการประเมินความรู้สึกเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และบรรยากาศองค์การโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารทราบบรรยากาศขององค์การ และ เสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำของตน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ปจ.

ผู้ที่สนใจศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของหน่วยงาน ควรค้นคว้า ในหัวข้อต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การในสภวิทยาลัยอื่น
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา และ หัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การ ในวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การในสภวิทยาลัยทักษิณ เพื่อทราบแบบบรรยากาศองค์การ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การในสภวิทยาลัยทักษิณกับตัวแปรอื่น คือ เพศ วุฒิ ประสบการณ์