



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่แตกต่างจากองค์การทั่ว ๆ ไป คือ การมีผู้บริหารซึ่งมีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Hersey Blanchard 1977: 83) และองค์การที่มีบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ (Steer 1977: 103) จากที่กล่าวมานั้นจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นผู้นำขององค์การเป็นสำคัญ องค์การใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีการตัดสินใจที่ดี สามารถนำกลุ่มผู้ร่วมงานได้ ตลอดจนรู้จักประสานบทบาทขององค์การและบทบาทของผู้ร่วมงานให้อยู่ในภาวะสมดุลย์เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ขึ้น ทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ตอน คือ แนวความคิดและทฤษฎีในการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำซึ่งกล่าวถึงเรื่องผู้นำ แบบของผู้นำ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การซึ่งกล่าวถึงทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ แบบบรรยากาศองค์การ และเครื่องกำหนดบรรยากาศองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีในการบริหาร

ไคมีนักวิชาการ เสนอแนวคิดในการบริหารงานไว้มากมายตามความเชื่อ ความคิดและประสบการณ์ของแต่ละคน ซึ่งแต่ละแนวคิดอาจจะเหมาะสมกับองค์การใดองค์การหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือแต่ละสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะ โดยที่คงจะไม่มีแนวคิดใดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับทุกองค์การ

Halpin (1957: 161) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานไว้ว่า การ

บริหาร เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ไม่ว่าจะ เป็นทางการศึกษา การอุตสาหกรรมหรือ  
องค์การรัฐบาล จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ เป็นอย่างน้อย คือ งาน  
(The task) องค์การหรือหน่วยงานที่เป็นแบบแผน (The formal organiza-  
tion) กลุ่มผู้ร่วมงาน (The work group or work groups) และผู้นำ (The  
Leader or Leaders) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 มีความหมายดังนี้

งาน (The task) หมายถึง ภาร กิจที่หน่วยงานแต่ละหน่วยจะต้องการ  
ทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์การใดที่ปราศจากงานหรือภาระกิจที่ต้องกระทำแล้ว  
องค์การนั้นก็ไม่มีเหตุผลที่จะดำรงอยู่อีก

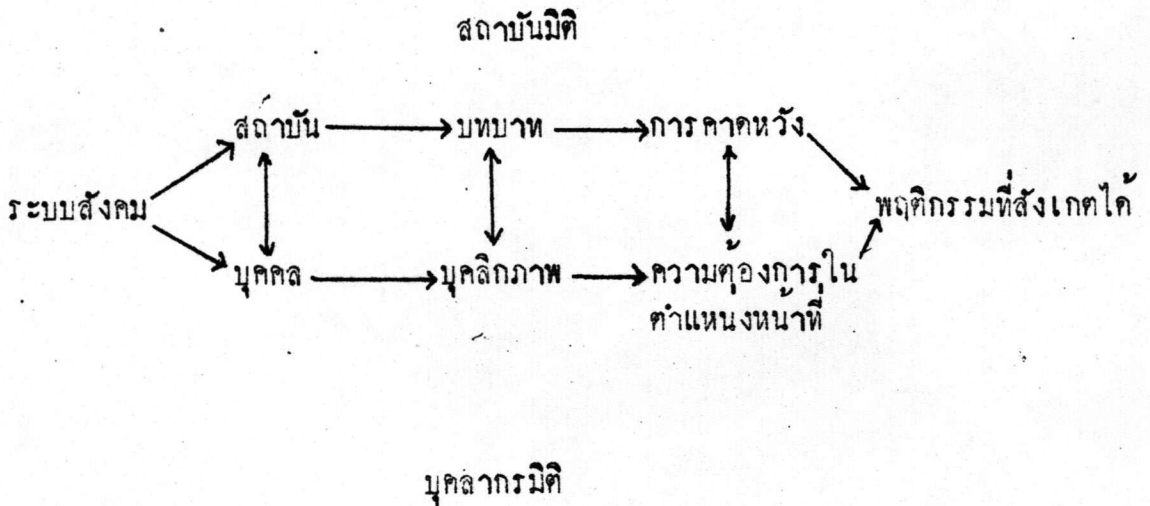
องค์การที่เป็นแบบแผน (The formal organization) หมายถึง กลุ่ม  
ชนิดพิเศษ เป็นกลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์การ  
ต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทบาทที่คาดหวัง หรือที่กำหนดเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดย  
สมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันขององค์การ

กลุ่มผู้ร่วมงาน (The work group or work groups) ประกอบด้วย  
บุคคลซึ่งถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งตามที่ระบุไว้ในองค์การ องค์การหนึ่งอาจมีผู้ร่วมงานกลุ่ม  
เดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้

ผู้นำ (The Leader or Leaders) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ  
ต่อความสำเร็จขององค์การ ในองค์การหนึ่งอาจมีผู้บริหารหลายระดับทำหน้าที่รับผิดชอบ  
ต่อความสำเร็จของกลุ่มย่อย ๆ ในองค์การก็ได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบ  
ทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การด้วย

ส่วน Getzels และ Guba (1957: 423-441) ได้เสนอแนวคิดและ  
ทฤษฎีทางการบริหารขึ้นโดยเน้นในรูปของพฤติกรรมทางสังคม และในรูปของพฤติกรรม  
ของมนุษย์ในรูปแบบของเอกลักษณ์บุคคล เขาได้แบ่งการบริหารออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถา-  
บันมิติ (Nemothetic Dimension) และด้านบุคคลากรมิติ (Idiographic Di-  
mension) ทางด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วยสถาบัน (Institute) แต่ละสถาบัน  
จะกำหนดบทบาทของตนเองแตกต่างกันออกไป นอกจากนั้นสถาบันก็จะกำหนดสิ่งที่สถาบัน  
ได้คาดหวัง (Need Expectation) ของสถาบัน ตามแก่ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของ

สถาบันที่ตั้งไว้ ส่วนทางค่านิยมอุดมคติ จะประกอบด้วยตัวบุคคล (Individual) ที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างมีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่ (Need Disposition) ที่แตกต่างกันออกไป ในระบบสังคมจะพบว่าทั้งสองมิติดังกล่าว จะมีส่วนสัมพันธ์กันและมีอิทธิพลต่อการบริหารเป็นอย่างมาก และความสัมพันธ์ของทั้งสองมิติ จะออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้ (Observed Behavior) ภาพจำลองข้างล่างนี้แสดงมิติของการบริหารโดยอิทธิพลของระบบสังคมตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba



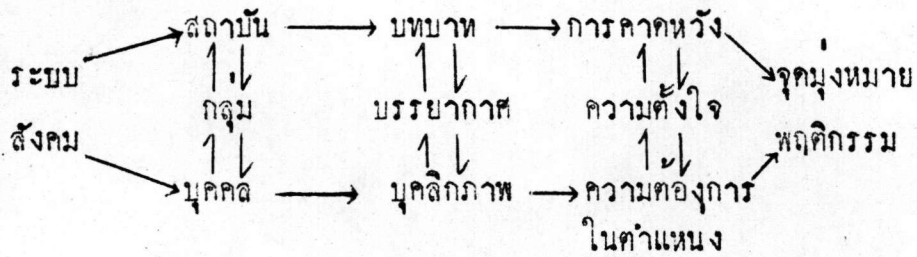
ภาพที่ 1 แนวคิดการบริหารของ Getzels และ Guba

ผลของบทบาทของสถาบันและบทบาทของบุคลิกลักษณะของบุคคลในสถาบันที่แสดงออกมา ทำให้ Getzels ได้ตั้งสมมติฐานของตนเองว่า ข้อขัดแย้งที่พบในองค์กรนั้นมี 3 ประเภทคือ ข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลิกลักษณะ (Role - Personality Conflicts) ข้อขัดแย้งในบทบาท (Role Conflicts) และข้อขัดแย้งในบุคลิกลักษณะ (Personality Conflicts) ข้อขัดแย้งทั้งสามลักษณะนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงาน สำหรับข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลิกลักษณะนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อความไม่ลงรอยหรือความคลาดเคลื่อนระหว่างรูปแบบของการคาดหวังที่ทางสถาบันมิติดำหนดบทบาทไว้ว่า ผลที่ได้รับจากการบริหารงานของสถาบันได้คาดหวังว่าจะบังเกิดบทบาทอะไรขึ้นมาบ้าง บทบาทที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้เพื่อจะได้ปฏิบัติตามบทบาทนั้น และกำหนดบทบาทของตนเองขึ้นมา ความคาดหวังในบทบาทนั้นก็ไปขัด

แย้งกับบทบาทที่ทางบุคลากรมีได้กำหนดเอาไว้ ในหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ การขัดแย้งนี้จึงเป็นการขัดแย้งในรูปของบทบาทบุคลิกภาพ ส่วนข้อขัดแย้งในบทบาทจะปรากฏขึ้นเมื่อบทบาทที่ถูกกำหนดนั้นได้ถูกกำหนดโดยทันทีทันใด ภายในเวลาเดียวกันกับการกำหนดความคาดหวังขององค์การที่ให้สมาชิกในสถาบันกระทำ ซึ่งทำให้เกิดการจำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไขบทบาทบางอย่างของตนเอง และการแก้ไขนั้น ไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือปฏิบัติได้ด้วยความลำบาก ข้อขัดแย้งนี้พบมากที่สุดในการบริหารขององค์การทุกชนิด โดยเฉพาะองค์การที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องระบบหรือสังคมซึ่งจะเปลี่ยนจากเก่าไปสู่สังคมใหม่ ข้อขัดแย้งนี้จะเกิดมากยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้บริหารยังอยู่ในลักษณะของสังคมเดิมหรือยึดการบริหารแบบเดิม ในทางกลับกันหากผู้บริหารยึดถือแนวการบริหารแบบใหม่ และได้นำวิธีการแบบใหม่มาใช้โดยที่สมาชิกขององค์การยังไม่มีความพร้อมที่จะรับ หรือไม่เคยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมล่วงหน้าไปก่อน ข้อขัดแย้งนี้จะเกิดขึ้นโดยง่าย สำหรับข้อขัดแย้งในบุคลิกภาพนั้น จะพบว่าปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลเกิดความต้องการตำแหน่งงานหรือหน้าที่เฉพาะตัว โดยที่ตนเองก็มีหน้าที่อย่างหนึ่งอยู่แล้ว แต่ต้องการจะมีหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่เดิมไม่เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของตนเอง หรือในเมื่อคนต้องการก้าวหน้า ข้อขัดแย้งชนิดนี้นับว่าทำให้การบริหารงานในองค์การนั้น ๆ เกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะการมองสมรรถภาพของผู้บริหารกับบุคลิกภาพที่ผู้ทำงานมีนั้นย่อมจะไม่เหมือนกัน

แนวคิดของ Getzels และ Guba นั้น ยังไม่มีข้อเสนอที่เด่นชัดที่จะสามารถลดข้อขัดแย้งระหว่างสถาบันมีติและบุคลากรมีติได้ Sweitzer (1969: 167-182) จึงได้เสนอแนวคิดว่าการที่จะทำให้อคติทั้งสองด้านได้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่าย เข้า และชัดเจนของว่างที่จะทำให้เกิดการขัดแย้งนั้น ทั้งสองมิติจะต้องดึงตัวเองให้เข้ามาหากันโดยการให้การประสานงานแบบกลุ่ม จัดบรรยากาศขององค์การและความตั้งใจให้เข้าอยู่ในระหว่างมิติทั้งสองซึ่งอาจจะทำให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชัดเจนข้อขัดแย้งได้ แนวคิดของ Sweitzer แสดงได้โดยภาพจำลองข้างล่างนี้

สถาบันนิติ



บุคลากรนิติ

ภาพที่ 2 การลดความขัดแย้งระหว่างสถาบันนิติและบุคลากรนิติตามแนวคิดของ Sweitzer

จากแนวคิดของ Getzels กับ Guba และของ Sweitzer ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจะอยู่ในค่านของสถาบันนิติ ส่วนบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะอยู่ในค่านบุคลากรนิติ และจะเห็นว่าบทบาทและความคาดหวังของผู้บริหารจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามซึ่งอยู่ในบุคลากรนิติเกิดข้อแย้งขึ้นได้ แต่ข้อขัดแย้งดังกล่าวย่อมมีการแก้ไขได้ หากผู้บริหารใช้ตัวกลางหรือมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การจัดบรรยากาศขององค์กร หรือการใช้พฤติกรรมที่ถูกต้องในการบริหารงานกับบุคลากรนิติ ความขัดแย้งนั้นอาจจะลดยไปได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กร เป็นผู้มีฐานะและบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานขององค์กร และเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร

ผู้นำ (Leader)

นักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ (Leader) ไว้มากมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือประเด็นที่นักวิชาการแต่ละท่านจะนำมาพิจารณา เช่น อาซา เมสสวอร์ก (2510: 195) ให้ความหมายว่า "ผู้นำ คือการเป็นหัวหน้างานหรือการเป็นผู้บังคับบัญชา" ซึ่งเป็นการให้ความหมายในแง่ที่ว่าใครก็ได้ที่ต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหาร ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 204) ที่ให้ความหมายว่า "ผู้นำ คือ ผู้บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน"



นักวิชาการบางท่านอาจพิจารณาผู้นำในแง่ของการที่บุคคลคนนั้นมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เช่น อรุณ รักธรรม (2517: 194) กล่าวว่า "ผู้นำ คือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่น . . ."

สำหรับผู้ที่นิยามความหมายของผู้นำได้ครอบคลุมอย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวความคิดของ Halpin (1966: 27-28) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 4) ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และ

5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า อย่างไรก็ตามหากพิจารณาความหมายของคำว่า ผู้นำที่นักวิชาการทางการบริหารนิยามไว้ เช่น อรุณ รักธรรม (2517: 194) ภิญโญ สาทร (2516: 126) Stogdill (1950: 4) Bennis (1959: 26) Richard และ Greenlow (1961: 135) Piere และ Fronsworth (1968: 217) Hemphill (1949: 41) และ Tead (1936: 20) พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเด่นกว่าและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในองค์การหรือกลุ่มชน ทั้งยังต้องทำหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ อำนวยการ จูงใจผู้ร่วมงาน ประสานสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มคน ตลอดจนรับผิดชอบในการบริหารงานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### แบบของผู้นำ (Leadership Style)

การศึกษาแบบผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี แบบผู้นำนั้นมีหลายแบบสุดแต่แต่ละจะพิจารณาโดยใช้เกณฑ์อะไร เช่น พิจารณาจากการได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำเป็นเกณฑ์ หรือ การใช้อำนาจของผู้นำ ฯลฯ แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์

ต่าง ๆ เป็นดังนี้

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้ว่า สามารถแบ่งผู้ว่าออกเป็น 3 แบบ (Uris 1953: 30) คือ

1.1 แบบอัทธินิยม (Autocratic Leadership) ผู้ว่าแบบนี้วินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งโดยรวมอำนาจ ไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.2 แบบเสรีนิยม (Laissez faire) เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้ว่า เกือบไม่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ปล่อยเสรีอย่างเต็มที่

1.3 แบบประชานิยม (Democratic Leadership) อยู่กึ่งกลางระหว่างแบบอัทธินิยมและแบบเสรีนิยม กล่าวคือ เป็นผู้ประมวลเอาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบาย และแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นแบบที่อำนาจผลดีแก่งานมาก แต่ในบางสถานการณ์ก็ไม่สู้จะเป็นผลดี

2. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ อำนาจดังกล่าวมิใช่มาจากตัวบทกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงอำนาจทางอื่นด้วย เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมเป็นต้น สามารถแบ่งผู้ว่าโดยพิจารณาจากการได้มาซึ่งอำนาจ 3 แบบ (ชูปกาจนประกร 2515: 219) คือ

2.1 แบบใช้พระเดช (Legal Leader) ได้อำนาจปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมาย และใช้อำนาจตามกฎหมายที่มีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบตามฐานตำแหน่งหน้าที่ทางราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดขึ้นจากตัวผู้นั้น หรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้น

2.2 แบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นแบบที่มีส่วนร่วมอยู่ในลักษณะแบบใช้พระเดช หรืออาจมีอยู่ในตัวคน ๆ เดียว ทั้ง ๆ ที่ผู้นั้นมิได้มีตำแหน่งที่จะมีอำนาจตามกฎหมาย ความสำเร็จด้วยการเอาชนะใจผู้อื่นเกิดจากศรัทธามีใช้บิบบังคับ

2.3 แบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) มีความหมายเกี่ยวข้องกับอยู่ทั้งทางสังคม การเมือง และการบริหารราชการ มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ คนทั่วไปเคารพนับถือ

### 3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก อาจจำแนกออกเป็น 3 แบบ

(Lindgren 1954: 119-133) คือ

3.1 แบบบิดาปกครองบุตร (Paternal Leadership) ปฏิบัติงานเสมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำคนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ตนออกคำสั่ง

3.2 แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) เป็นผู้ที่พยายามสะสมอำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองยืมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการ เพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลของตน

3.3 แบบเชี่ยวชาญ (Expert Leadership) เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำตามความหมายของการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาเสียมากกว่า มักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญและมีความรู้สึกซึ่งเฉพาะอย่าง

### 4. พิจารณาจากวิธีการทำงาน ตามแนวคิดของ Etzioni (1965: 50-57) แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

4.1 แบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ผู้นำนี้ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบขึ้นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ปกครองผู้ร่วมงานในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง มีการติดต่อสื่อสารทางเดียว

4.2 แบบบังคับ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจใช้วิธีสั่งงานอย่างเดียว ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ไม่รู้จักวิธีสอนงานให้ลูกน้อง บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

4.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น ชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อเป็นการสื่อสารสองทาง (two-way communication) ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในรูปของกลุ่มสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) นิยมการ



ปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ใช้หลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน

5. พิจารณาผู้นำในแง่ของการสร้างความพึงพอใจให้กลุ่มและสมาชิกในองค์กร รวมทั้งการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มเพื่อยังความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของงาน สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Ruch 1964: 427) คือ

5.1 ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลของตนต่อลูกน้อง เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล (Force Leader)

5.2 ผู้นำที่พยายามสนองความต้องการของกลุ่ม และให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีและมีส่วนร่วมในการทำงาน (Partnership Leader)

5.3 ผู้นำที่พยายามรักษาสถาปัตยกรรมของตนและของกลุ่ม (Bargaining Leader)

5.4 ผู้นำที่ทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และให้ทุกคนพึงพอใจ (Mutual mean Leader)

6. พิจารณาจากประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ เป็นผลการศึกษาของ Reddin (1970: 210-234) จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว เขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ โดยแยกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือแบบที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ คือ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มี 4 แบบ ดังนี้คือ

6.1 แบบเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) บริหารงานโดยยึดถือกฎหมาย กฎข้อบังคับ หรือระเบียบอย่างเคร่งครัด เพราะถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง การละเมิดกฎหมาย กฎข้อบังคับ หรือระเบียบแบบแผนจะกระทำมิได้ หากทำไปจะมีความผิด ผู้นำแบบนี้มักไม่สนใจกับประสิทธิผลของงานหรือสัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ ผู้นำแบบนี้จะประสบผลสำเร็จถ้าหากเป็นผู้นำในวงราชการ แต่ถ้าในวงการธุรกิจเอกชนอาจจะล้มเหลวโดยสิ้นเชิงก็ได้

6.2 แบบนักพัฒนา (Developer) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และมีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน เขาจะถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือทำแบบบัวไม่ให้ช้ำแบบน้ำไม่ให้ขุ่น ลักษณะการนำของเขาจึงขาดความเด็ดเดี่ยว

ในการตัดสินใจต่าง ๆ เพราะเชื่อว่าทุกคนปกครองตนเองได้ ทุกคนมีความสามารถในการควบคุมตัวเอง

6.3 แบบนักเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent autocrat) มีหลักในการทำงานแน่นอน มีความชำนาญในการสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความขุ่นเคือง แม้จะมีลักษณะผู้เผด็จการแท้ก็เป็นอย่างนุ่มนวล มีชั้นเชิง โดยใช้นโยบายสัมพันธ์เป็นแนวทาง ผู้นำแบบนี้มักมีความทะเยอทะยาน และรอบรู้ความเป็นไปของสังคมเป็นอย่างดี

6.4 แบบนักบริหาร (Executive) ประสบความสำเร็จจากการใช้คนอื่น โดยรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ใช้วิธีการกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจให้ทุกคนใช้ความคิด และมีส่วนร่วมในการวางนโยบายวางแผน โดยเหตุนี้เขาจึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน การตกลงกระทำการใด ๆ จะมีการปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจร่วมกันก่อน เมื่อสั่งการไปแล้ว ทุกคนจึงยอมรับโดยคุษฎี และสำนึกตนว่ามีส่วนร่วมในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานด้วยกันทุกคน ผู้นำแบบนี้บริหารยอมรับกันว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ส่วนผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาบน้อยนั้นมี 4 แบบ เช่นกันคือ

6.5 แบบหนีงาน (Deserter) จัดได้ว่าเป็นผู้นำที่เลวที่สุด เนื่องจากเขาไม่มีจิตใจต่อสู้เพื่อความสำเร็จของงาน และยังขาดความสนใจที่จะทำงานให้เกิดผลดีที่สุด เมื่อทำงานครั้งแรกไม่สำเร็จก็เลิกทำต่อ ขอบงานในตำแหน่ง แต่เกลียดการทำงาน ไม่ชวนช่วยปรับปรุงแก้ไขเมื่อบริหารงานล้มเหลว

6.6 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตาการุณามุ่งรักษาความสัมพันธ์อันดีเหนือสิ่งใด ไม่กล้าตำหนิโทษใคร เพราะกลัวผู้อื่นจะเสียกำลังใจ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงไปหรือค้างอยู่ถือว่าเป็นเรื่องของบุญกรรม ผลงานจะเป็นอย่างไรไม่คำนึงถึงมากนักขอเพียงแต่ให้บรรยากาศการทำงานอบอุ่น และมีความเป็นกันเอง ไม่กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาที่มูลเหตุ แต่แก้ที่ปลายเหตุ

6.7 แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ถือว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานมีความสำคัญ แต่ก็ขาดการตัดสินใจที่เด็ดขาดในการระงับข้อขัดแย้ง เขาจึงใช้วิธีประนีประนอมให้เสร็จไปชั่วคราวชั่วคราว ผลงานในปีนั้นปลายจะเป็นอย่างไร เป็นเรื่องของความผัน เขาจะระมัดระวังเป็นที่สุดในการทำงานที่จะมีให้กระทบ



กระเพื่อมใจใคร ลักษณะการนำจึงมีน้อยมาก

6.8 แบบผู้เผด็จการ (Autocrate) การทำงานใช้อำนาจของกรและไม่ว่าสิ่งถึงสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน ไม่ชอบการจูงใจคนแต่ชอบให้ทุกคนตามใจเขาหรือทำตามที่เขาสั่ง เขาคิดว่างานของเขา ก็คือทำให้ผู้ร่วมงานกลัวและรีบทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด โดยไม่มีการโต้แย้ง

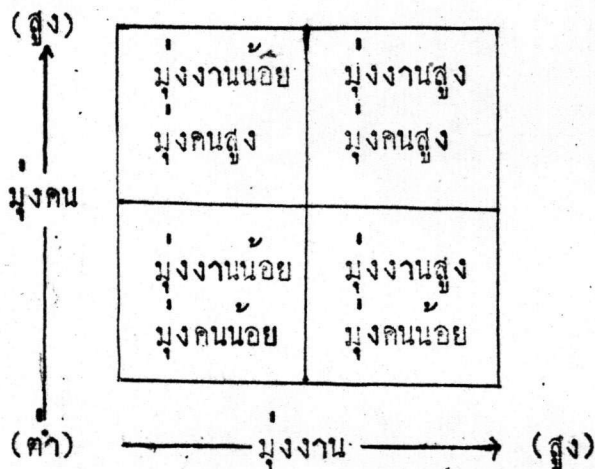
ลักษณะหรือแบบผู้นำที่กล่าวมาแล้วนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้นำในวงราชการ และมีการแบ่งแบบผู้นำออกคล้าย ๆ กัน ต่างกันตรงที่เกณฑ์ในการพิจารณาการแบ่งเท่านั้น ส่วนแบบผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมนั้น มีผู้ทำการศึกษา เช่น Bellows (1965: 227) ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมี 4 แบบคือ

1. แบบใช้อำนาจขมขระงวินัย ไม่สนใจน้ำใจของลูกน้อง (Hard - Nose Administrator)
2. แบบมุ่งเอาน้ำใจคน พยายามให้ลูกน้องมีความสุข เพื่อจะได้ผลผลิตมากขึ้น ใช้ความรักเป็นเครื่องมือในการบริหาร (Human - Relation Administration)
3. แบบบริหารงานตามอารมณ์ที่จะให้ผลผลิตมากน้อยตามต้องการ (The Manager by Processure)
4. แบบใช้มิตรภาพ ความเห็นอกเห็นใจเป็นเครื่องมือในการบริหาร แม้ว่าจะมีอำนาจถูกต้องตามที่กำหนดไว้ เขาจะใช้ทางที่รุนแรงน้อยที่สุด มีความมั่นคงและความเชื่อมั่นในตนเองอย่างเพียงพอ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องทุกระดับ มีความรู้ ยอมรับนับถือหลักการและเทคนิคที่จะทำให้อผลผลิตมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สามารถในทุกสถานการณ์

การพิจารณาและการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นที่ยอมรับและรู้จักกันโดยทั่วไปเป็นเวลานานมาแล้ว แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาแบบผู้นำก็ได้มีผู้ศึกษากันตลอดเวลา ปัจจุบันแนวความคิดทฤษฎีการบริหาร (Managerial Grid) ที่ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบผู้นำ 5 แบบของ Blake และ Mouton (1964) ได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาผู้บริหาร

ทฤษฎีการบริหารได้พัฒนาจากแนวความคิดที่ว่า ผู้นำมี 2 แบบคือ แบบมุ่งคน

(Human Oriented) หรือมุ่งความสัมพันธ์กับแบบปฏิบัติงาน (Task oriented) หรือมุ่งผลผลิตของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ (1965) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (1960) ซึ่งผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เต็มใจทำการเปลี่ยนแปลง เป็นมิตร และผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าหาได้ มีความไว้วางใจระหว่างกัน มีความเคารพและความอบอุ่นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบปฏิบัติงานนั้น ผู้นำจะสร้างแบบแผนขององค์กร ช่องทางของการติดต่อสื่อสาร และวิธีปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอพบว่า การปฏิบัติงานและมุ่งความสัมพันธ์เป็นมิติแยกจากกัน ผู้นำที่มีคะแนนสูงบนมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องมีคะแนนค่าบนอีกมิติหนึ่ง ดังนั้นคณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอจึงได้สร้างรูปสี่เหลี่ยมขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงส่วนผสมต่าง ๆ ของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแบ่งแบบผู้นำออกได้ 4 แบบ คือ แบบปฏิบัติงานน้อยมุ่งคนน้อย แบบปฏิบัติงานน้อยมุ่งคนสูง แบบปฏิบัติงานสูงมุ่งคนน้อย และแบบปฏิบัติงานสูงมุ่งคนสูง ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 จักรวาล ความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

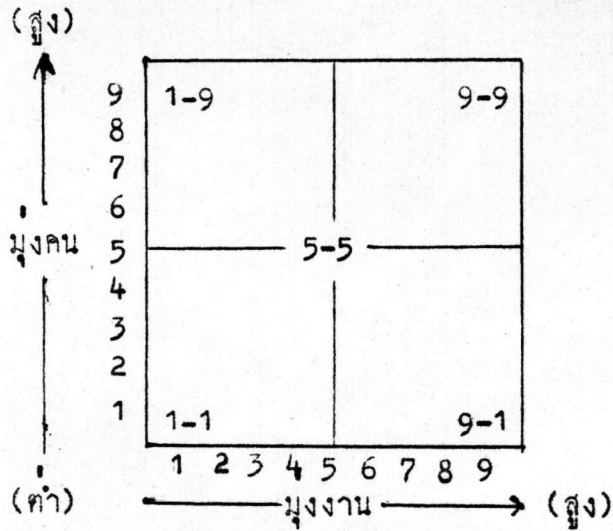
Blake และ Mouton ได้พัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับสี่เหลี่ยมความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอขึ้น โดยเรียกว่า ทฤษฎีการบริหาร โดยเขาได้ชี้ให้เห็นถึงความ เป็นผู้นำ 5 แบบที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานและมุ่งคน

การปฏิบัติงานอยู่บนแกนนอน ผู้นำที่มีคะแนน 9 คะแนนจะแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานสูงสุด

การมุ่งคนอยู่ที่แกนตั้ง ผู้นำที่มีคะแนน 9 คะแนนจะแสดงให้เห็นถึงการมุ่งคน

สูงสุด

แบบผู้นำทั้ง 5 แบบของ Blake และ Mouton แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ตารางการบริหารของ Blake และ Mouton

ภาพที่ 4 อธิบายแบบผู้นำได้ 5 แบบดังนี้คือ

แบบ 1-1 เป็นการบริหารแบบเนื้อชรา ผู้นำทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก เพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น

แบบ 1-9 เป็นการบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ

แบบ 9-1 เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก การดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีที่เกิดขึ้นจากการจัดระเบียบของงานที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามายุ่งเกี่ยวน้อยที่สุด

แบบ 5-5 เป็นการบริหารแบบเดินทางสายกลาง ผู้นำจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของผลผลิตและขวัญของพนักงานหรือของงาน

แบบ 9-9 เป็นการบริหารแบบร่วมมือเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพัน ของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์และความไว้วางใจกันเป็นอย่างดี

ตาช่วยการบริหารชี้ให้เห็นว่าแบบผู้นำที่ดีที่สุดก็คือ การบริหารแบบทีมงานหรือแบบ 9-9 นั้นเอง

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างานในองค์กรนั้น ศิลปะในการปกครองบังคับบัญชานี้ก็คือ ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์ (Leadership) นั้นเอง

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารงานมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ในความเป็นจริงภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ และการรู้จักใช้อิทธิพลเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าสิ่งอื่นใด (พีระศักดิ์ทองมาก 2519: 13) ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงได้แก่ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยสามารถปรับภาวะแวดล้อมเพื่อใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด ภาวะผู้นำจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงานในลักษณะสามัคคีธรรมนั่นเอง (บุสตี สัตยมาณะ 2517: 86)

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในกิจการ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงาน และจะเป็นผลทำให้การทำงานในกิจการนั้นขาดประสิทธิภาพ ในทางกลับกันผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงลักษณะของคนงานให้กลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จได้ ฉะนั้นความเป็นผู้นำจึงสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้กิจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ชิงชัย สันติวงษ์ 2516: 393) ความคิดค้นกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญสาทร (2516: 127), Campbell (1967: 144), Cartwright และ Zander (1953: 541) และ Mackenzie (1954: 4) ที่ว่า การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในองค์กร เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จของกิจการ

Halpin (1957: 169) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ไว้ว่าภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการริเริ่มของคน ๆ หนึ่งในสภาพสังคม ในการวางแผนการกระทำกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน

Campbell (1967: 176) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ซึ่งช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มคนก้าวไปสู่เป้าหมาย ส่วน Mackenzie (1954: 4) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจึงควรมีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ในการที่จะแสวงหาแนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้เป็นการระบุไว้อย่างกว้าง ๆ มิได้ระบุพฤติกรรม ผู้นำที่สำคัญว่าได้แก่ด้านใดบ้าง ส่วน Bruke (1965: 60-81) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า ควรจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพในแบบเป็นผู้เสนองาน (Task - Oriental Leadership) กล่าวคือต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงานไว้อย่างชัดเจน และบอกรายละเอียดต่าง ๆ ของงานอย่างแจ่มแจ้ง เมื่อผู้ร่วมงานเข้าใจในโครงสร้างและรายละเอียดแล้วจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ แนวคิดของ Bruke ตรงข้ามกับแนวคิดของ Feidler (1957: 87-94) ที่ว่าผู้นำต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน และสิ่งที่จะทำให้บังเกิดผลดีในการทำงานนั้น ผู้ร่วมงานจะต้องมีความเชื่อถือทั้งด้านส่วนตัว ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงานและประการสุดท้ายต้องให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงาน จะเห็นว่า แนวคิดของ Feidler ส่วนหนึ่งจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นความคิดที่ค่อนข้างใกล้เคียงกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 203) ที่เน้นพฤติกรรมผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน แต่ต่างกันก็ตรงที่ สมพงษ์ เกษมสินรวมเอาการติดต่อสื่อสารเข้าไว้ด้วย เพราะถือว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่แสดงอิทธิพลในการนำผู้อื่น

หากจะพิจารณาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการเสริมสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กรแล้ว Hamphill (อ้างถึงในเจริญผล สุวรรณโชติ 2519: 200-201) เชื่อว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างวิธีการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ส่วนผลการศึกษาของ Jones และคณะ (1963: 2-3) พบว่าผู้นำหรือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม และมีบทบาทในการบริหารให้มากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนั้นผู้นำจะต้องริ

เริ่มก่อน การให้ความรักและความเห็นใจแก่ผู้ร่วมงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก นอกจากนั้นผู้นำจะต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีบทบาทในการบริหารงาน แสดงว่าความคิดของแฮมพิลล์ และโจนส์ สอดคล้องกันในเรื่องของความคิดริเริ่มในแง่ที่ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มในการกระทำทุกอย่างในองค์การ

ถ้าหากจะมองว่าการดำเนินงานขององค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวของกลุ่ม (Group Dynamic) แล้ว Jenson และ Clark (1967 (1967: 414) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากความเห็นเก่าไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่สภาพหนึ่ง โดยที่การนำนั้นจะต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย สำหรับความเห็นของ Sanford (ใน Halpin 1966: 51) เห็นว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะกลาง ๆ จะนำไปใช้ทุกกรณีไม่ได้ หรือหากมีเราก็มักไม่อาจอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า แนวความคิดนี้สอดคล้องกับ Hersey และ Blanchard (1977: 13) ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นแนวความคิดของ Jenson และคณะ กับ Sanford และแนวคิดของ Hersey และ Blanchard จึงมีความสอดคล้องกันในเรื่องที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะของการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเป็นไปตามเงื่อนไขแห่งสถานการณ์

การวิจัยทางจิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ และการวิจัยทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีข้อสรุปสำคัญ 14 ประการดังนี้ (Campbell, Corbally and Ramseyer 1967: 176-178)

1. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องกำหนดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย การรับรู้ ความเข้าใจ การรู้แจ้ง ค่านิยม ความเชื่อ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นิสัยหรือทักษะ
2. ผู้นำ เป็นผู้กระตุ้นให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเกิดขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการประทะสัมพันธ์และเปลี่ยนแปลงแก่มุบุคคลแต่ละคนและกลุ่มให้เกิดขึ้นด้วย



3. คุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มจะต้องเป็นไปของการริเริ่มการสร้างสรรค์ การสื่อสารสัมพันธ์ ความเห็นอกเห็นใจกัน ความเข้าใจ การสร้างขวัญและ การปฏิบัติต่อกัน

4. ความเป็นผู้นำไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง

5. บุคคลทุกระดับชั้นในองค์การ สถาบัน/สังคม มีสมรรถภาพในการมีความเป็นผู้นำ และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามเวลาและตามกรณีแวดล้อม

6. พฤติกรรมผู้นำไม่มีความเกี่ยวข้องกับระดับความเป็นผู้เปิดเผยของบุคคล ความคิดของผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ

7. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในคนกลุ่มหนึ่ง อาจจะไม่เป็นผู้นำในคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

8. บุคคลที่แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับ ย่อมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด

9. การเปลี่ยนแปลงขององค์การ/สถาบัน ขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน ความเป็นผู้นำต้องใช้ในชบวนการต่าง ๆ เช่น กลุ่ม การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ

10. ความเป็นผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลังได้ถูกต้องซึ่งมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ

11. การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำ ย่อมแสดงว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจตามมาด้วย

12. ความเป็นผู้นำจะทำให้ความสามัคคีของกลุ่มเสียไป สาเหตุนี้เองจะทำให้กลุ่มมีปฏิริยาเคลื่อนไหว ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะก้าวร้าวและขัดแย้งกับกลุ่ม หรืออาจจะมีอิทธิพลต่อกกลุ่ม หรือพฤติกรรมผู้นำอาจเป็นตัวเร่งปฏิริยากกลุ่ม แต่ผู้นำจะไม่เป็นกลาง

13. ผู้นำจะไม่เป็นผู้ตัดสินเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของกลุ่ม แต่กลุ่มจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ของกลุ่มเอง

14. ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำนั้น สามารถวัดโดยผลิตผลขององค์การ หรือการสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย ความมั่นคง และความเหนียวแน่นของกลุ่ม และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความชำนาญ ความคล่องแคล่วของสมาชิกแต่ละคนและส่วนรวมว่าได้ก้าวหน้าไปเพียงใด

จากแนวความคิดและผลการวิจัยของนักวิจัย นักวิชาการตั้งที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจสรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ การใช้คน ฯลฯ เพื่อที่จะนำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูง จะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและควมมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องเรียนรู้ ปรับปรุง ผิดตนเองอยู่เสมอ
3. ผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การ หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ผลที่ตามคือความราบรื่นเรียบร้อย ความมีประสิทธิภาพ หรือความไม่มีประสิทธิภาพ ความเสียหาย หากผู้นำมีความเป็นผู้นำและขาดความเป็นผู้นำตามลำดับ
4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ
5. บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเสมอไป

#### พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งจะประกอบด้วยบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย มีทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์การนั้นแต่ละคนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ผู้ร่วมงานยังต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารมีความจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจในผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญมาก เพราะประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมีคุณธรรมหรือมีความเป็นผู้นำสูงย่อมทำให้การบริหารองค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมผู้นำเป็นภาพแสดงออกในตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้นำอันเป็นผลมาจากแบบผู้

นำและภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนดังที่ได้อธิบายมาแล้ว ฉะนั้นจะเห็นว่าการศึกษเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้นได้นำเอาแบบผู้นำและภาวะผู้นำมาเป็นแนว เพราะถ้าหากผู้นำมีแนวความเชื่อ แนวความคิดหรือมีลักษณะผู้นำแบบใด ก็มักจะสร้างภาวะผู้นำและแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำตามแนวความเชื่อหรือแนวความคิดของตนเอง ดังเช่น Halpin และ Hemphill (ใน Halpin 1955: 18-32) ได้นำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) หรือหลักมุ่งงานกับหลักมุ่งคน (Get out the work) มาศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเขาได้แบ่งการพิจารณาผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคน (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ซึ่งการวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้เขาได้สร้างแบบสอบถามขึ้นเรียกว่า LBDQ เพื่อใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารซึ่งแนวความคิดและแบบสอบถาม LBDQ ของ Halpin และ Hemphill ได้รับความนิยมมาก สำหรับพฤติกรรมผู้นำแต่ละด้านนั้น Halpin (1966: 86) ได้อธิบายไว้ดังนี้คือ

ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ ความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารและมีวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ด้านสัมพันธ์ภาพ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

ภายหลังได้มีการศึกษาวิจัยศึกษาถึงพฤติกรรมทั้งสองด้านของสถานการณ์ของความเป็นผู้นำแล้ว นักวิชาการยอมรับว่า ความขัดแย้งระหว่างมิติทั้งสองนี้อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่ง Halpin พบว่าผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะมองการมุ่งงานหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งและผู้บริหารบางคนปฏิบัติดังที่พวกเขาถูกบังคับให้มุ่งอยู่ที่แบบพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง เขาได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมต้องมีคะแนนสูงทั้งการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำที่ไม่เหมาะสมจะมีคะแนนต่ำทั้งสองด้าน

Halpin ได้สรุปว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีส่วนช่วยต่อเป้าหมายของกลุ่มที่สำคัญสองอย่าง คือ ทั้งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และการบำรุงรักษา

กลุ่มผู้ร่วมงาน หรือนั่นคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับตาข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดคือ แบบ 9-9 อันเป็นการบริหารแบบที่มุ่งงานที่มุ่งทั้งงานและคนสูง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร

แนวความคิดในด้านการพัฒนาองค์การในระยะแรก ๆ นักวิชาการไม่ว่าจะด้านบริหารหรือด้านทฤษฎีองค์การก็ตาม ดูเหมือนว่าไม่ได้ให้ความสนใจมากนักเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ได้แต่สนใจเฉพาะการค้นหาหลักการต่าง ๆ ในด้านโครงสร้าง (Structure) การวางแผน (Planning) การควบคุม (Control) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งได้แก่หลักแสวงหาทางที่ดีที่สุด (one best way) หรือการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) ของ Taylor (1911) หลัก 14 ประการในการบริหารงานของ Fayol (1949) หลักการประสานงานของ Murnighan (1947) และหลัก POSDCORB ของ Urwick (1943) เป็นต้น หลักต่าง ๆ ดังกล่าวได้ให้ความสำคัญน้อยมากแก่ตัวแปรในด้านสิ่งแวดล้อม (environments) ซึ่งจากงานวิจัยหรือข้อคิดต่าง ๆ ทางด้านการบริหารในปัจจุบันเห็นว่า สิ่งแวดล้อมอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้

Gonldner (1954) เป็นคนแรกที่ได้ตั้งคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และได้ชี้ให้เห็นว่าระบบราชการนั้นอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ นอกจากนี้ Burn และ Stalker (1961) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่ารูปแบบขององค์การต่าง ๆ นั้นจะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมด้วย ถ้าหากเป็นองค์การที่มีสิ่งแวดล้อมคงที่ (stable environment) ก็มีแนวโน้มที่จะมีการบริหารแบบเครื่องจักรกล หรือเน้นที่ระบบโครงสร้างและกระบวนการ (ควบคุมมนุษย์) ในขณะที่องค์การที่สัมฤทธิ์ผลในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่แน่นอน (Changing and uncertain environments) ซึ่งมีแนวโน้มที่จะใช้แทนมนุษย์ซึ่งมีชีวิตใจ (organic) หรือโครงสร้างและกระบวนการแบบยืดหยุ่นได้ง่าย

ผลจากการศึกษาดังกล่าว ทำให้นักวิชาการให้ความสนใจและยอมรับองค์การ

ในฐานะระบบ (System) ซึ่งต่อมามีนักวิชาการหลายคนได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบองค์การโดยพิจารณาถึงลักษณะธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การด้วย นักวิชาการเหล่านี้ได้แก่ Bertalanffy (1968), Churchman (1968) และ Likert (1967) เป็นต้น

จากกร ธิการณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิภาพของงาน ย่อมจะไม่สมบูรณ์ถ้าหากไม่ได้คำนึงถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมภายใน (internal environment) ซึ่งเรื่องของสิ่งแวดล้อมภายในนี้เอง Lewin (1938) เรียกว่า บรรยากาศองค์การ (organizational climate) และชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของคนนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบุคลิกของเขา ยิ่งกว่านั้น Litwin และ Stringer (1968: 45-65) ได้ชี้ให้เห็นว่าแนวความคิดในเรื่องบรรยากาศจะมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การที่มองเห็นได้ เช่น วิชาการ, ผู้นำ และกฎเกณฑ์ กับแรงจูงใจและพฤติกรรมของพนักงานเข้าด้วยกัน

#### ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ได้มีผู้ให้นิยามคำว่า บรรยากาศองค์การไว้หลายคน เช่น บรรยากาศองค์การคือ "กลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อม ที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ในองค์การดังกล่าวนี้รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน" (Gibson, Ivancevich and Donnelly 1975: 314) ส่วน Dessler (1976: 187) ได้ให้ความหมายว่าบรรยากาศองค์การ "เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปของมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน"

สำหรับ Owens (1970: 167) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนก็คือ เอกลักษณะของโรงเรียนนั่นเอง ส่วน Miklos (1970: 332) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกขององค์การและระหว่างองค์การ กับผู้ที่เกี่ยวข้องกัยองค์การ

นักวิชาการทางค่านิยมของไทย คือ ชุม กาญจนประกร (2515: 1-10) กล่าวว่าบุคลิกภาพขององค์กร หมายถึง ภาวะอันเกิดจากผลแห่งการรวมกันของพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งองค์กรมีอยู่ โดยได้รับและสะสมมาตลอดเวลาที่องค์กรนั้นพัฒนา มาเป็นลำดับจนมีเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Halpin (1966: 131) ที่ว่าบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของเอกบุคคลนั้นใด บรรยากาศองค์กรก็เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรนั้น

ส่วนสมยศ นาวิกาน และบุสดี รุมาคม (2520: 597) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กรที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ส่วนอีกด้านหนึ่ง คือ ขวัญหรือกำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงานซึ่งมีได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความ เป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์กรอย่างแท้จริง แต่ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนซึ่งจะมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่แวมความนิยม ความต้องการและบุคลิกภาพของเขาเอง ความเข้าใจ และการรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

ตามทัศนะของ Steer (1977: 101-102) เขามองบรรยากาศองค์กรในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์กรที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งความหมายนี้เองเขาได้ให้ข้อสังเกตไว้หลายประการคือ

1. บรรยากาศองค์กรที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกในองค์กรที่มีความเชื่อว่า "ควรจะเป็น" มากกว่า "ที่เป็นอยู่จริง" ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์กรที่มีความเชื่อว่า บรรยากาศควรจะเป็นแต่กิจการอย่างสูงเป็นอาทิ เราคาดหวังต่อไปได้ว่า เขาจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างนั้น แม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะพยายามทำตัวเป็นประชาธิปไตยก็ตาม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรและการกระทำและผลที่เกิดขึ้นในค่านิยมบรรยากาศ และเชื่อต่อไปว่าบรรยากาศองค์กรนั้นย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันออกไป

3. บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กรนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของคนที่ทำงานในองค์กรนั้น

จากที่ได้เสนอแนวทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของนักวิชาการตามที่ได้กล่าวมานั้น อาจจะสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

1. บรรยากาศ คือ สภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม และจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

2. บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะที่เชื่อมโยงสองด้าน คือ ด้านที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำ ฯลฯ อีกด้านหนึ่ง คือ ด้านที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจหรือพฤติกรรมของบุคคลซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับด้านที่มองเห็นได้อย่างแท้จริง แต่ขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความต้องการ และบุคลิกภาพของบุคคล

3. แต่ละองค์การย่อมจะมีบรรยากาศองค์การ เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การ เมื่อพูดถึงบรรยากาศองค์การ จะพบว่าสิ่งที่บุคคลในองค์การรับรู้นั้นมีหลายอย่าง ซึ่งในการศึกษาดังบรรยากาศองค์การของ Campbell และ Beaty (1971) ได้พิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1. โครงสร้างของงาน (task structure) ในระดับที่ว่าวิธีต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อความสำเร็จของงานที่เข้าใจโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและการลงโทษ (reward punishment relationship) การเลื่อนขั้นเงินเดือนว่าขึ้นอยู่กับคุณภาพปริมาณงาน ใช้ระบบคุณความดี หรือระบบอาวุโส และระบบพวกพ้อง เป็นต้น

3. ศูนย์การวินิจฉัยสั่งการ (decision centralization) การตัดสินใจรวมไว้ที่ระดับการบริหารระดับยอดแค่ไหน

4. เน้นที่ความสำเร็จแค่ไหน (achievement emphasis)

5. เน้นที่การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) มากน้อยเพียงใด

6. ความมั่นคงปลอดภัยและการเสี่ยง มีแค่ไหนเพียงใด

7. การเปิดเผยและการป้องกันตัว มนุษย์พยายามปกปิดความผิดเพื่อทำให้เห็นว่า เป็นสิ่งที่ดี แทนที่จะคิดสื่อสารกันอย่างมีความร่วมมือร่วมใจ

8. ฐานะทางสังคมและกำลังขวัญ

9. การยอมรับนับถือและข่าวสารย้อนกลับ คนทำงานรู้หรือไม่ว่าผู้นำและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับผลงานของเขา สนับสนุนเขามากน้อยเพียงใด

10. ความสามารถทั่ว ๆ ไป ขององค์การและความยืดหยุ่นขององค์การ องค์การมีวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การหรือไม่ ความยืดหยุ่นมีขนาดไหน รวมทั้งปัญหาขององค์การและทักษะในการแก้ปัญหาก่อนที่จะสายเกินไปเป็นอย่างไร

นอกจากนี้ Babbitt (1978: 343 อ้างถึงในอรุณ รักธรรม 2523: 225) ได้แยกลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลในองค์การรับรู้ถึงนี้ เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การกระตุ้นทางใจ การวินิจฉัยสั่งการภายในองค์การ การควบคุม การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และการบริหารทั่ว ๆ ไป ส่วนในด้านความพึงพอใจของมนุษย์นั้นอาจจะเป็นในด้านพอใจต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชา งานที่ทำอยู่ และกลุ่มผู้ร่วมงาน เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้นำ (leadership) อีกด้วย โดยเฉพาะในด้าน การสนับสนุนทางการบริหาร เน้นที่เป้าหมาย การอำนวยความสะดวกด้านการบริหาร รวมทั้งการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป้าหมาย เพื่อนร่วมงาน งานและปฏิริยาสัมพันธ์ระหว่างกัน

#### เครื่องกำหนดของบรรยากาศ

Steer (1977: 104) ได้สร้างสมมติฐานเป็นแม่แบบในลักษณะกว้าง ๆ ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย ตัวแปรเหล่านี้ที่สำคัญมี 4 ประการคือ

1. โครงสร้างขององค์การ (structure) ย่อมจะกล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าไร จะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตาม ย่อมจะเป็นการบิดเบือนการยืดหยุ่นบรรยากาศตามมา ในทางตรงกันข้าม ความมีอิสระส่วนบุคคล หรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศองค์การย่อมเป็นไปอีกรูปหนึ่ง ทั้งสองลักษณะที่กล่าวมาแล้วย่อมมีผลต่อการตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล

ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ก็คือ ขนาดองค์การและตำแหน่งของบุคคลในระบบการควบคุมจากการศึกษาของ George และ



Bishop (1971: 467-476) พบว่า องค์การขนาดเล็กกว่า คนที่อยู่ในองค์การประเภทนี้จะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไว้นือเชื่อใจระหว่างกัน และมีบรรยากาศที่ขึ้นต่อกันและกันมากกว่า ซึ่งในองค์การขนาดใหญ่ หรือที่มีลักษณะระบบราชการ จะมีลักษณะตรงข้ามกับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว

2. วิทยาการต่าง ๆ วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งเรื่องนี้ Burn และ Stalker (อ้างถึงในอรุณ ภิธรรม 2523: 227) ได้ทำการศึกษาพบว่า วิทยาการที่เป็นธรรมดา (routine technology) มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยกฎหมาย (ruled oriented) ซึ่งยืดหยุ่นน้อย และบรรยากาศของการไว้นือเชื่อใจกันจะอยู่ในระดับต่ำ อีกนัยหนึ่งในส่วนที่วิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลง (dynamic technologies) จะเปิดโอกาสในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการไว้นือเชื่อใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงการมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จของงาน

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพทางเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงกดดันให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลือ-อีกอาจมีกำลังขวัญไม่ตี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้ เป็นต้น

4. ค่านิยมและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ย่อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการที่เตรียมข่าวสารย้อนกลับ (feedback) ความอิสระในการปฏิบัติงาน และลักษณะของงาน ย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่งการทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้บรรดาสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น (Lawler, et., al. 1974: 139-155)

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่เป็นการกำหนดดังที่กล่าวมาแล้วเป็นสำคัญคือ โครงสร้างองค์การ วิทยาการที่ใช้ในองค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ และนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก

## แบบของบรรยากาศขององค์การ

Halpin (1966) ได้ทำการวิจัยและได้สร้างเครื่องมือศึกษาบรรยากาศขององค์การซึ่งมีชื่อว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDDQ ซึ่งเขาได้ใช้ศึกษาระบบโรงเรียนประถมศึกษา ผลจากการวิจัยเขาได้พบว่าแบบบรรยากาศขององค์การนั้นแบ่งได้เป็น 6 แบบ คือ

1. **The Open Climate** เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในโรงเรียนพอใจ มีขวัญสูง ครูทำงานร่วมกันได้ดี มีการขัดแย้งกันน้อยมาก สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์แบบเพื่อน ครูได้ทำงานที่ตนพอใจ และได้รับการชื่นชมจากครูใหญ่ให้เอาชนะปัญหาและความคับข้องใจได้ ครูใหญ่มีความสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมให้ครูได้เห็นประจักษ์
2. **The Autonomous Climate** บรรยากาศขององค์การแบบนี้เกือบจะเป็นอิสระเพราะครูใหญ่ให้ครูทำงานกับกลุ่มที่พึงพอใจ โดยถือความพึงพอใจเป็นหลัก ครูทุกคนทำงานร่วมกันด้วยดี งานขององค์การได้รับผลสำเร็จ แต่ครูใหญ่จะกำหนดวิธีการและกฎข้อบังคับให้แก่ครู มาตรการต่าง ๆ ที่ครูและครูใหญ่ตั้งขึ้นนั้นทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับซึ่งกันและกัน ขวัญของครูสูงแต่ไม่สูงไปกว่าแบบ open climate พฤติกรรมในการบริหารของครูใหญ่มีท่าทางค่อนข้างไม่เป็นกันเอง กระตุ้นเตือนองค์การโดยทำงานหนักเป็นตัวอย่าง มีการยึดหยุ่นในการบังคับบัญชา เป็นต้น
3. **The Controlled Climate** บรรยากาศแบบนี้ทุกคนทำงานหนัก มีเวลาน้อยในการสร้างความสัมพันธ์กัน มุ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน ครูไม่มีการติดต่อกันเป็นการส่วนตัว สังคมครูจึงแยกออกจากกัน ครูใหญ่เป็นผู้บังคับการและชี้แนะ ไม่มีการยึดหยุ่นในองค์การ งานทุกอย่างต้องทำตามแนวทางของครูใหญ่ วิถีทางและจุดมุ่งหมายของโรงเรียนครูใหญ่จะเป็นผู้กำหนดและตัดสินเพียงคนเดียว พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มุ่งค่านคนต่ำ
4. **The Familiar Climate** บรรยากาศแบบนี้ ครูใหญ่และครูมีท่าทางของการเป็นเพื่อนที่คุ้นชู้ ครูทำงานไม่ประสานกัน มีสัมฤทธิ์ผลในการงานเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ เพราะครูใหญ่ควบคุมงานน้อยเกินไป สมาชิกอยู่ด้วยกันแบบคนในครอบครัว ขวัญหรือความพึงพอใจในงานอยู่ระดับกลาง ครูใหญ่ไม่เน้นผลงานเท่ากับเน้นเรื่องความเป็นกันเอง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่จึงเน้นค่านคนมาก

5. **The Paternal Climate** บรรยากาศแบบนี้ครูใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุมและกระตุ้นให้ครูทำงานได้ แต่มีสนับสนุนความพึงพอใจของสมาชิก ครูจะแบ่งแยกออกเป็นฝ่าย ๆ ชาติการประสานงานที่ดี ครูไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเพื่อน และจะผลักร่างต่าง ๆ ให้ครูใหญ่ทำแต่ผู้เดียว ครูใหญ่ทำตัวเหมือนใกล้ชิดครู แต่แท้จริงที่เข้าใกล้ชิดก็เพื่อต้องการตรวจ ทักเตือน และบอกให้ครูทำสิ่งต่าง ๆ เท่านั้น ครูใหญ่เน้นผลงาน และพาดคนเหมือนผู้รู้ดีไปทุกอย่าง ครูใหญ่แบบนี้บกร่องในเรื่องของการจูงใจ ชาติอุคมคติ และไม่พาดคนเป็นตัวอย่างที่ดีของครู

6. **The Closed Climate** บรรยากาศแบบนี้สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในผลของงานเพียงเล็กน้อย ครูใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการชี้ทางในการทำงาน แก่ครูและละเลยสวัสดิภาพของครู การทำงานไม่ประสานกัน สัมฤทธิ์ผลของกลุ่มต่ำ ครูใหญ่ไม่จึคสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในการทำงาน อิศราการลาออกของครูสูง ครูใหญ่ไม่มีความจริงใจ ไม่ใช่ภาวะผู้นำอย่างเพียงพอ

จากผลการวิจัยดังกล่าว Halpin ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศที่เหมาะสมกับสถาบัน/หน่วยงานใดแก บรรยากาศแบบ **The Open Climate** ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมโดยเน้นค่านสัมพันธ์ภาพ (**Consideration**) มากกว่าค่านกิจสัมพันธ์ (**Initiating Structure**) แต่พฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง

สำหรับแบบสอบถาม **OCDQ** นี้ใช้ได้กับโรงเรียนประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา หรือโรงเรียนที่อยู่ในเขตมหานคร หรือใช้เหมาะกับองค์กรขนาดเล็ก ส่วนองค์กรขนาดใหญ่ และซับซ้อนนั้น ฮัลปิน ไม่แน่ใจว่าจะใช้ได้เหมาะสมหรือไม่

การศึกษาแบบบรรยากาศองค์กรที่น่าสนใจของนักวิชาการทางด้านการจัดการอีกท่านหนึ่ง คือ การศึกษาของ **Likert** (1961) ซึ่งผลการศึกษาเขาได้ชี้ให้เห็นถึงมิติทางด้านบรรยากาศองค์กรหรือระบบขององค์กร (**System of Organization**) ที่แตกต่างกัน 4 แบบ คือ

1. **แบบเผด็จการ (Exploitive authoritarian)** องค์กรแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจในการทำงาน โดยการบังคับเพื่อให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด



2. แบบเผด็จการมีศิลปะ (Benevolent authoritarian) องค์การแบบนี้ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีที่ไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดของผู้ร่วมงานแท้จริง ๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

3. แบบปรึกษา (Consultative) องค์การแบบนี้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานเพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลมาก การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารวางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน (Participative group) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุก ๆ เรื่อง ๆ ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่ม

แนวคิดของ Likert นั้นเป็นการมององค์การทุกองค์การในเชิงของระบบทั้งระบบ จึงเหมาะกับองค์การทุกชนิดไม่ว่าองค์การนั้น ๆ จะเป็นองค์การใหญ่และมีความสลับซับซ้อนเพียงใดก็ตาม สำหรับแบบบรรยายขององค์การทั้ง 4 แบบนั้น ทิศนะของลิเคิร์ตเห็นว่าองค์การแบบที่ 4 คือแบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน (Participative group) เป็นแบบที่ดีที่สุด หรือเป็นแบบอุดมคติ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศขององค์การนั้น มีทั้งในสถาบันต่ำกว่าระดับอุดมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ซึ่งในที่นี้จะเสนอผลการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อ

ให้สอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ที่ได้ทำการวิจัยในระดับมหาวิทยาลัย แต่ในกรณีนี้การวิจัยที่เกี่ยวข้องมีในระดับอุดมศึกษาน้อย ผู้วิจัยจะเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องในระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาคือ

#### 1. การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในต่างประเทศ

ปี ค.ศ. 1974 Cox (1974: 2568-9-A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชน ในรัฐคาโรไลนาเหนือทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณาจารย์ 305 คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ นอกจากนี้พบว่า คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำแสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจนมาก

ในปีเดียวกัน Foy (1974: 2475-A) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริงและในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยชุมชนในรัฐเท็กซัส โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนกวิชาและผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงขึ้นไปกว่าเดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่า ด้าน Initiating Structure เช่นที่แสดงอยู่ในขณะนี้

การวิจัยของ Cox และ Foy ได้ผลตรงกันว่าผู้บริหารมักมองว่าพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริงสูงกว่าผู้ร่วมงาน และทุกฝ่าย คาดหวังให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูงมากกว่าความเป็นอยู่จริง นอกจากนี้จะเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่จริงยังอยู่ในระดับที่ต่ำ โดยพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพจะสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ ซึ่งผู้ร่วมงานต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำในระดับสูงทั้งสองด้าน ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสอดคล้อง

คล้องกับผลการวิจัยแนวคิดของ Halpin ที่ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำในระดับสูงทั้งสองด้าน

## 2. การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในประเทศ

ปี 2513 สมาน วีระคำแหง (2514: 91-94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน คณาจารย์ 264 คน โดยที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในด้าน Initiating structure และด้าน Consideration ตามสภาพที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน
3. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่าเขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

ปี พ.ศ. 2521 วรณา ปุณฺโฆติ และธีรชัย ปุณฺโฆติ (2522: 76-77) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 10 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัย 366 คน และอาจารย์มหาวิทยาลัย 1133 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมทางการบริหารที่ได้แสดงออกจริงด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่าระดับมากเล็กน้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร แต่ความคิดเห็นของอาจารย์ผู้บริหารมีพฤติกรรมแต่ละด้านต่ำกว่าระดับมากเล็กน้อย
2. พฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารได้แสดงออกจริงแต่ละด้าน กับพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะแสดงออกแต่ละด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $P < .001$ ) คือทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารควรแสดงพฤติกรรมทางการบริหารแต่ละด้านให้มีมากกว่าที่เป็นอยู่

3. พฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารได้แสดงออกจริงแต่ละด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหารแตกต่างจากความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญ ( $P < .001$ ) คือผู้บริหารได้ประเมินพฤติกรรมทางการบริหารของตนเองสูงกว่าการประเมินจากอาจารย์มาก

4. พฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารควรแสดงออกตามความคิดเห็นของผู้บริหารแตกต่างจากความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพ ( $P < .001$ ) คือผู้บริหารตั้งความมุ่งหวังไว้สูงกว่าอาจารย์ ( $P < .001$ )

5. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนกลางได้ประเมินพฤติกรรมทางการบริหารของตนที่ได้แสดงออกจริงด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำกว่าการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญ ( $P < .001$ ) และพฤติกรรมที่ควรแสดงออกในด้านเดียวกันนี้ก็ต่ำกว่าเช่นกัน ( $P < .001$ ) ส่วนด้านกิจสัมพันธ์ไม่มีความแตกต่างกัน

6. อาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนกลางได้ประเมินพฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารของตนได้แสดงออกจริงด้านมนุษยสัมพันธ์สูงกว่าการประเมินของอาจารย์มหาวิทยาลัยภูมิภาค ( $P < .001$ ) แต่อาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคตั้งความมุ่งหวังไว้เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านเดียวกันนี้สูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนกลาง ส่วนด้านกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ในปี พ.ศ. 2523 ประไพ นิยจันทร์ (2523: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันศึกษาพยาบาลในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม LBDO สอบถามผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล จำนวน 142 คน และอาจารย์พยาบาล จำนวน 175 คน จากสถาบันการศึกษาพยาบาล 15 แห่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ควรจะเป็นควรจะสูงทั้งด้านมุ่งคนและมุ่งงาน

2. ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งคนและด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในระดับค่อนข้างต่ำ

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นอยู่จริงในด้านการมุ่งงาน มุ่งคนและรวมทั้งสองด้านระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์มีความแตกต่าง

ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จะเห็นว่า ผลการวิจัยของ สมาน วีระคำแหง, วรณา ปุณฺโฑติ กับธีรชัย ปุณฺโฑติ และประไพ ปิยจันทร์ สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของ Cox และ Foy และแนวคิดของ Halpin ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลการวิจัยของวรณา ปุณฺโฑติ และธีรชัย ปุณฺโฑติ กับผลการวิจัยของ ประไพ ปิยจันทร์ จะเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานพยาบาลตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์หลักในเรื่องของวิชาการ และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็เป็นผู้ที่เล่นในสาขาต่าง ๆ ซึ่งค่อนข้างจะมีแนวคิดในเชิงวิชาชีพสูง ตลอดจนมีความอิสระมากกว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลซึ่งเป็นสถาบันเฉพาะมีผู้รู้เล่นในสาขาเดียว

### 3. การวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรในต่างประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรในต่างประเทศในระดับอุดมศึกษายังไม่ปรากฏ ที่ปรากฏส่วนใหญ่เป็นการวิจัยในระดับโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม

Winter (1968: 2083-A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม CCDQ สอบถามครูโรงเรียนประถม 30 โรงเรียนในเซนต์ไมเคิล เทนเนสซี รัฐเทนเนสซี ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าสถานภาพส่วนตัวของครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะตัวแปรด้านอายุมีความสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ

McLeod (1969: 2298-A) ซึ่งได้ทำการวิจัยบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม CCDQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 56 โรงเรียนในเขตการศึกษาใหญ่ ๆ แถบซานเมื่องของรัฐคาโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ จำนวน 1,120 คน พบการวิจัยที่แตกต่างจากผลการวิจัยของคนอื่นในเรื่องจำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญคือ โรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อยจะมีบรรยากาศแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนครูมากจะมีบรรยากาศ



ยากาศแบบซิมเซา Gunn (1971: 4874-4875-A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยม 61 โรงเรียนในรัฐมิสซิสซิปปี ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระหว่างปีการศึกษา 1970-1971 โดยใช้แบบสอบถาม OCDA ตามคณะครู ผลการวิจัยของ Gunn สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Winter นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mcleod โดยพบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบซิมเซา โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส และพบว่าขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

Comings (1974: 4899-A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDA เป็นเครื่องมือในการสอบถามครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 28 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Winter และ Gunn ดังที่กล่าวแล้ว

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่าสอดคล้องกับสมมติฐานแม่แบบของ Stears (1977: 104) ที่กล่าวว่าตัวแปรต่าง ๆ เช่น โครงสร้างขององค์การอันได้แก่ขนาดองค์การและตำแหน่งของบุคคลในระบบควบคุมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของ George และ Bishop (1971: 467-476) ที่ว่าองค์การขนาดเล็กมีบรรยากาศดีกว่าองค์การขนาดใหญ่

#### 4. การวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การภายในประเทศ

ใน พ.ศ. 2521 สีระ รุญเจริญ (2511: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม OCDA สอบถามอาจารย์ในวิทยาลัยครู 22 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าระบบในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใส โรงเรียนฝึกหัดครูมีบรรยากาศแบบอิสระ ส่วนวิทยาลัยครูมีบรรยากาศแบบแจ่มใส ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครรชิต ทรานุชรินทร์ (2512: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องระบบพฤติกรรมการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง โดยใช้แบบสอบถาม OCDA สอบถามคณาจารย์และอาจารย์ใหญ่ จำนวน 930 คน พบว่า ระบบพฤติกรรมในการบริหารโรงเรียน

มัธยมมีแบบบรรยากาศแบบแจ่มใส

ปี 2517 ไพพรรณ มุสิกสาร (2517: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์สถานภาพส่วนตัวซึ่งได้แก่อายุ วุฒิ และประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน จำนวน 14 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDO สอบถามครูและอาจารย์ใหญ่ จำนวน 1,024 คน ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศสำคัญของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศและแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้ว

5. การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในต่างประเทศ

การวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในต่างประเทศพบว่า ในระดับอุดมศึกษามีได้มีการวิจัยกันแต่อย่างใด แต่มีการวิจัยในระดับโรงเรียนประถมและโรงเรียนมัธยม โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กับแบบสอบถาม OCDO ซึ่งทำการวิจัยโดย Cook (1971: 5063-A) ในปี ค.ศ. 1966 เขาได้วิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศของโรงเรียน ใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDO สอบถามครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 303 คน ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แตกต่างกันตามแบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบต่าง ๆ และยังพบว่า จำนวนครูและอายุของครูอาจารย์อาจจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบต่าง ๆ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอาจจะศึกษาได้จากการวิเคราะห์คะแนนของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการวิจัยของ Brickner (1971: 96-A) จากงานวิจัยของทั้งสองคนนี้จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การซึ่งตรงตามแนวคิดของนักวิชาการ เช่น Steer George และ Gibson ตลอดจนท่านอื่น ๆ ดังที่ได้อ้างมาแล้วในตอนต้น

6. การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในประเทศไทย

การวิจัยดังกล่าวในเมืองไทยมีน้อยมาก จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้วิจัยเพียง

เพียงคนเดียวเท่านั้น คือ ชาญชัย สงวนไท (2519: 56-58) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม LBDO กับ OCDO สอบถามอาจารย์ซึ่งทำการสอนอยู่ในวิทยาลัยครูภาคกลาง 14 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบบรรยากาศองค์การ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศและไม่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีตามที่ได้อีกแล้ว ซึ่งชาญชัย สงวนไท ให้เหตุผลว่าเป็นเพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลางจึงทำให้ไม่มีอิทธิพลต่อแบบบบรรยากาศองค์การ นอกจากนั้นเป็นเพราะระบบบริหารวิทยาลัยครู ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของไทยต่างกับของต่างประเทศ

### สรุป

จากที่ได้อีกแล้วมาทั้งหมดขอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในระดับมากจึงทำให้องค์การนั้นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. บรรยากาศองค์การมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งบรรยากาศแบบที่ดีที่สุดแนวคิดของ Halpin คือแบบ Opened Climate ส่วนตามแนวคิดของ Likert คิดว่าแบบบรรยากาศองค์การที่ดีที่สุดคือ แบบมีส่วนร่วม
3. จากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ยกเว้นการวิจัยของชาญชัย สงวนไท จึงน่าจะมีการวิจัยเรื่องนี้ในองค์การระดับมหาวิทยาลัยด้วย เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยต่อไป