



### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ

#### ความหมายและความสำคัญ

Weber (1947 อ้างถึงใน ชูชาติ สะอาด, 2532) นักสังคมวิทยาและเจ้าของทฤษฎีองค์การ ได้ให้นิยามของ "อำนาจว่า คือ ความเป็นไปได้ในขอบเขตของสังคมที่คนคนหนึ่งจะทำงานของเขาให้ลุล่วงไปได้โดยปราศจากการต่อต้าน"

Schein (1965) กล่าวว่า "อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่ทำให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงท่าทีหรือวิถีชีวิตได้"

French และ Raven (1968) ได้กล่าวถึงอำนาจว่า "หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทักษะคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ"

Luthans (1985) กล่าวว่า "อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่าง หรือเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง"

ปรีชญา เวสารัชช์ และ อรุณ รักธรรม (2522 อ้างถึงใน รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2526) กล่าวว่า "อำนาจ หมายถึง พลังหรือความสามารถที่มีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ"

อุทัย บุญประเสริฐ (2529 อ้างถึงใน สำเร็จ โพธิ์วรรณ, 2531) กล่าวว่า "อำนาจจะมีลักษณะเป็นพลังที่สามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งถ้าปราศจากอำนาจนั้นแล้ว พฤติกรรมหรือการกระทำเช่นนั้นจะไม่เกิดขึ้น"

ฉฐนิภา คุปรัตน์ (2530 อ้างถึงใน สำเร็จ โศภิตรรณ, 2531) กล่าวว่า "อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ"

จากความหมายดังกล่าว อำนาจจึงหมายถึง ความสามารถที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ความคิดเห็น ทศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ

อรุณ รักธรรม (2516 อ้างถึงใน รสสุคนธ์ นพเทพ, 2526) ได้พูดถึงอำนาจว่า เครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารคือ "อำนาจ" อำนาจเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญ สำหรับการควบคุม และผลักดันการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้เป็นไปตามแผนนโยบาย และวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและขององค์การ การสั่งงาน ให้บุคคลอื่นทำนั้น ผู้สั่งจะต้องมีอำนาจ หรือเรียกว่า มีอาวุธอยู่ในตัว และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) ยังกล่าวอีกว่า เมื่อผู้นำจำเป็นต้องใช้พลังอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำควรจะรู้จักแบบของ พลังอำนาจและที่มาของอำนาจ และการใช้อำนาจควรอยู่บนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) อย่างมีเหตุมีผล ไม่ใช่การใช้อำนาจโดยพลการ หรือใช้อำนาจแบบกดขี่ข่มเหง (โสภณ ปภาพจน์, 2521 อ้างถึงใน ทวีชัย บุญเติม, 2527)

นอกจากอำนาจจะเป็นพลังหลักในการผลักดันให้กลไกต่าง ๆ ภายในองค์การทำงานไปตามปกติ ในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ และความเจริญก้าวหน้าขององค์การแล้ว อำนาจยังเป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอีกด้วย และในทางกลับกัน ความรับผิดชอบก็เป็นทางทำให้บุคคลสามารถจะได้มาซึ่งอำนาจ

บุคคลใด ๆ อาจจะมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ แต่สำหรับตัวผู้ทำหน้าที่บริหารองค์การระดับต่าง ๆ แล้ว จะต้องมั่งทั้งอำนาจหน้าที่และอำนาจ เพราะอำนาจเป็นพลังซ่อนเร้น (Latent Energy) ที่ช่วยให้บุคคลสามารถใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ



ความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล

คำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องอำนาจได้แก่ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) สามคำนี้มักจะมีผู้ใช้ปะปนกัน โดยความจริงแล้ว แต่ละคำมีความหมายแยกจากกันโดยชัดเจน Luthans (1985) กล่าวว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้คนหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง และอิทธิพล (Influence) จัดรวมอยู่ในอำนาจด้วย อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง "อำนาจที่องค์กรมอบให้" ส่วนอิทธิพล (Influence) หมายถึง "อำนาจส่วนบุคคล (Personal Influence) ซึ่งเกิดขึ้นนอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อิทธิพลนี้อาจมาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) ก็ได้ ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัว และจากองค์ประกอบตามสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย (Situational Factors) (อ้างถึงใน สำเร็จ โภชารัตนา, 2531)

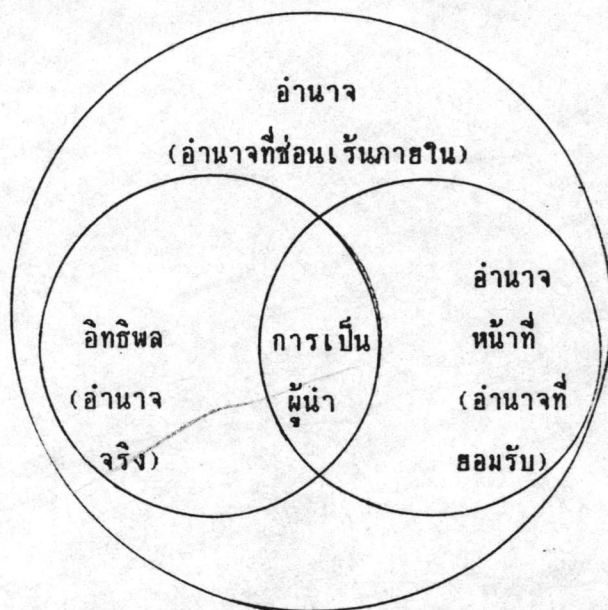
ณัฐนิภา คุปรัตน์ และประกอบ คุปรัตน์ (2525) กล่าวว่า "องค์ประกอบตามสถานการณ์ ช่วยให้เกิดอำนาจแก่บุคคลด้วย" การใช้อำนาจจะใช้โดยปราศจากการบังคับ หรือสั่งการ แต่ผู้ถูกใช้อำนาจจะถูกโน้มน้าวจิตใจให้ร่วมมือโดยสมัครใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลมากกว่าอำนาจหน้าที่ อิทธิพลจัดเป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal Power)

ถึงแม้ว่าอำนาจหน้าที่จะเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะใช้อำนาจและเป็นเครื่องตัดสินใจ แต่เบื้องหลังแห่งการตัดสินใจอาจจะต้องใช้อิทธิพลเข้าร่วมด้วย เมื่อพิจารณาความหมายของทั้งสามคำแล้ว จะเห็นได้ว่า "อำนาจ" มีความหมายกว้างและครอบคลุมอำนาจหน้าที่และอิทธิพลด้วย

McCall และ Simon (1966) กล่าวว่า "อำนาจนั้นเปรียบได้กับพลังงานในทางฟิสิกส์ กล่าวคือ อำนาจโดยตัวของมันเองเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่จะรู้เรื่องได้ก็ต่อเมื่อได้มีการใช้อำนาจนั้นแล้ว" กระบวนการใช้อำนาจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายผู้ใช้อำนาจทำให้ผู้ถูกใช้อำนาจ "เปลี่ยน" พฤติกรรมบางอย่าง หรือ "กระทำ" พฤติกรรมบางอย่างตามความประสงค์ของผู้ใช้อำนาจ หรือถ้าพิจารณาในแง่ของความรู้สึก วุฒิชัย จานงค์ (2517) อธิบายไว้ว่า "อำนาจได้เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายผู้ถูกใช้อำนาจมีความรู้สึกว่างานนั้น "ขึ้นอยู่กับ" ฝ่ายผู้ใช้อำนาจ จะเป็นทางความคิดหรือการประพฤติปฏิบัติก็ตาม" ดังนั้นความเชื่อเดิมตามที่ Lawless (1972) กล่าวว่า "อำนาจ

เป็นสิ่งที่มืออยู่ในตัวบุคคล เป็นคุณสมบัติหรือเป็นลักษณะของบุคคลที่ทำให้สามารถบังคับบัญชาบุคคลอื่นได้ นั้น แท้จริงแล้วอำนาจจะเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งฝ่ายเดียวไม่ได้ หากแต่อำนาจจะต้องเกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่าย คือผู้ใช้อำนาจ (Agent) และผู้ถูกใช้อำนาจหรือผู้ยอมรับอำนาจนั้น (Targets)

จากความคิดเห็นดังกล่าวมาแล้วนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) มีความเห็นว่าอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ต่างก็เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ (Leadership) แต่ดูเหมือนว่าอิทธิพลและอำนาจหน้าที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากกว่าอำนาจ ดังรูปภาพที่ 1 คือ



รูปภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพลเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

จากรูปภาพที่ 1 จะเห็นว่าทั้งอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของอำนาจ การเป็นผู้นำจะเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสาม บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีใครยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลที่มีอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็จะเป็นผู้นำไม่ได้เช่นกัน ดังที่ Kanter (1979) กล่าวว่า "การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีอำนาจจริง และอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เพราะอำนาจเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหาร"

มีข้อน่าสังเกตว่า การมีอำนาจในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น ควรจะอยู่ในระดับที่พอเหมาะต่ออำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมี เพราะความไม่สมดุลนี้อาจจะทำให้เกิดปัญหาดังนี้



1. มีอำนาจน้อยเกินไป ทำให้ผู้บริหารมีความอ่อนแอ เกิดความสับสนและล่าช้าในองค์การ
2. มีอำนาจมากเกินไป หรือมีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ อาจเกิดการก้าวก้าวย ในหน้าที่การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับเป็นการผิดประเพณี กฎระเบียบ หรือกฎหมาย เป็นตัวการของความขัดแย้ง (อรุณ รักธรรม, 2527)

#### มูลฐานอำนาจและประเภทของอำนาจ

มูลฐานอำนาจ หรือแหล่งของอำนาจ หมายถึง "คุณสมบัติของบุคคล หรือสิ่งที่บุคคลมีอยู่ เป็นเจ้าของอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ เงิน เกียรติยศชื่อเสียง ความรู้ ฯลฯ ซึ่งบุคคลสามารถใช้เพื่อสร้างอำนาจให้แก่ตนได้ (สำเริง โพธิ์ธรรม, 2531)

อำนาจนั้นที่มีมาจากหลายแหล่งด้วยกัน ในกรณีที่บุคคลจะมีอำนาจในการที่จะเปลี่ยนแปลง หรือหยุดยั้งพฤติกรรมของผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยหลายอย่างเลือกอำนาจให้เกิดอำนาจขึ้น อันได้แก่ ฐานอำนาจ การยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจ และสถานการณ์ (รศสุคนธ์ พหลเทพ, 2526)

ผู้บริหารทุกคนมีอำนาจ แต่ผู้บริหารบางคนมีอำนาจมากกว่าผู้อื่น เพราะเขาเหล่านั้นรู้จักวิธีแสวงหา และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลจะมีอำนาจเหนือผู้อื่น เมื่อเขาได้ครอบครองบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งผู้อื่นต้องการ หรือเมื่อเขาสามารถจะป้องกันผู้อื่นไม่ให้สัมผัสสิ่ง ในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ (Chung, 1986)

อรุณ รักธรรม (2523) ได้รวบรวมแหล่งอำนาจไว้ ดังนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ (Functional Perform) หน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ย่อมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นเช่นกัน พุคอีกนัยหนึ่งก็คือ "เขาทำอยู่กับมือ" เช่นเมื่อเราไปโรงพยาบาล หมอหรือพยาบาลย่อมมีอำนาจเหนือเรา เมื่อเราไปอำเภอพบป่าไม้หรือที่คินอำเภอ หรือไปที่ธนาคาร เจ้าหน้าที่ของธนาคารนั้นย่อมมีอิทธิพลเหนือเรา สารวัตรสอบสวนสภพันตำรวจตรีต้องเชื่อฟัง ตำรวจจราจรสภสี่บตรัชณะหับรถบนท้องถนน บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ย่อมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งสำคัญ ในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจแฝง (Power) ด้วย
2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วย (Members in Organization) ถ้าเราจะสังเกตในที่ประชุมสภาอำเภอที่วราชอาณาจักร หรือผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศก็จะสังเกตได้ในด้านพฤติกรรมของผู้ว่าราชการจังหวัดใหญ่ ๆ เช่น อุบลราชธานี ที่มีอำเภอมาก ๆ และมีบุคคลที่จะต้อง



รับผิดชอบอยู่มาก งบประมาณมาก งานที่ต้องปฏิบัติมาก ถ้าไปเทียบกับผู้ว่าราชการจังหวัดเล็ก ๆ เช่น ระนอง "เสียง" ของผู้ว่าราชการจังหวัดกลุ่มหลังย่อม "เบา" หรือไม่ค่อยจะมีน้ำหนัก ผู้ว่าราชการจังหวัดในกลุ่มแรกไม่ได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจแห่งนั้นย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิก หรือเราเรียกว่า "บริวาร" มากน้อยที่ทำงานอยู่ด้วย

โรคนีชนิดหนึ่งขององค์การคือ "การขยายหน่วยงานของตน เพื่อรับสมัครคนทำงานใหม่ให้มากขึ้นกว่าเดิม" อันเป็นหลักการที่เป็นจุดอ่อนของระบบราชการทั่วไป คิดอะไรไม่ได้ ก็ขยายหน่วยงานเพื่อแสวงหาอำนาจในทางจำนวน "พวกมาก" เข้าไว้ก่อนจนทำให้คนล้มงาน เป็นต้น

3. การคบค้าสมาคมกับคนประเภทใด (Collegial) การคบค้าสมาคมหรือการคบเพื่อนกับบุคคลที่มีอำนาจ เราย่อมจะมีอำนาจชนิดนั้น ๆ ไปด้วยในบางครั้ง ซึ่งแล้วแต่ชนิดขององค์การ งานหรือสิ่งที่เรากำลังติดต่อสัมพันธ์ด้วยเป็นกรณี ๆ ไป ซึ่งย่อมมีอำนาจมากน้อยตามแต่สมาคมนั้น ๆ และเรื่องต่าง ๆ ตามที่จะพิจารณาอีกด้วย

4. บุคลิกลักษณะ (Personality) บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละคนมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในตำแหน่ง การบริหารงาน ผู้มีบุคลิกลักษณะดีถือว่าเป็นผู้ได้เปรียบหรือกำไร ในระยะแรกจะเป็นผู้ที่น่านับถือ น่าเคารพเลื่อมใสต่อบุคคลที่ได้พบเห็น โดยไม่ต้องมีการพูดจาสนทนาแต่ประการใด ฉะนั้นปัญหาต่อไปจึงมีว่า ทำอย่างไรบุคคลเหล่านั้นจะมีบุคลิกลักษณะดี พูดถึงบุคลิกลักษณะ มีคนให้ข้อสังเกตในด้านต่าง ๆ ไว้เป็นที่น่าสนใจ เช่น รูปลักษณะร่างกาย การแต่งกาย กิริยาท่าทางและวาจา เหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงรูปร่างหน้าตาอีกด้วย ผู้หญิงสวยหรือผู้ชายหล่อ ย่อมมีอำนาจแฝงอยู่ในตัวอย่างหนึ่ง เป็นต่อฝ่ายตรงข้ามเป็นธรรมดา

5. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มนุษย์ต่อมนุษย์มีความสัมพันธ์กันเป็นปัจจัยแรกที่ติดต่อกัน เป็นเรื่องของคนต่อคน เราอาจจะพูดย่อ ๆ ได้ว่า วิชามนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ มนุษยสัมพันธ์นับเป็น "อำนาจภายใน" เป็นอำนาจแฝงที่อยู่ในบุคคลนั่นเอง หรืออาจจะกล่าวได้ว่า "อำนาจภายใน" เป็น "สิทธิอำนาจ" ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หรือจะทำหน้าที่เป็นประชาชนธรรมดา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ "การชนะจิตใจคน" ได้ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในทัศนคติของมนุษยสัมพันธ์ย่อมเปรียบเสมือน "อำนาจแฝง" นั่นเอง

6. ชนิดของของที่ใช้ บางครั้งอำนาจแฝงได้มาจากของที่ใช้ และอาจรวมถึงฐานะ (ทางเศรษฐกิจ) สัตถุลักษณะของฐานะหรือสถานภาพทางสังคม อาจพิจารณาได้ดังนี้ ตำแหน่งงาน เงินเดือน เสื้อผ้าที่ใส่ ขนาดของหน่วยงาน รวมทั้งขนาดและที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ที่สำหรับจอดรถ ชนิดของรถ เลขานุการ มีห้องส่วนตัวหรือไม่ มีเครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ เช่น พรม รูปภาพ โต๊ะ ฯลฯ รวมทั้งบ้านที่อยู่อาศัย ซึ่งการใช้ของดีมีราคาแพงกว่า ย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นที่ใช้ของราคาถูกเป็นธรรมดา

7. การควบคุมทรัพยากร (Control of Resource) รวมตลอดจนการควบคุม เช่น ข้อมูล วัสดุต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่น ๆ เขาเป็นคนเดียวที่ควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นหรือคนอื่นด้วย เช่น "หัวหน้ากองคลัง" "พัสดุ" ของหน่วยงานต่าง ๆ มักจะมีอำนาจเหนือกว่าหัวหน้ากอง (หรือแผนก) อื่น ๆ ในระดับเดียวกัน เป็นที่รู้กันว่า "ใคร ก่าถุงเงินคนนั้นมีอำนาจ" ดังนั้นพฤติกรรมต่าง ๆ ของอธิบดีคนเก่าหรืออธิบดีคนใหม่ที่เราอาจจะพบเห็นกันได้ในระบบราชการไทยก็คือ "ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนตำแหน่งอธิบดี" จะมีการเปลี่ยนหัวหน้า "กองคลัง" "พัสดุ" "แผนกเงิน" ซึ่งมักจะเป็นมือขวาของอธิบดีคนนั้น ๆ ตามไปด้วย ดังนั้น การควบคุมทรัพยากรย่อมหมายถึงการมีอำนาจ หรือคนที่มีความสัมพันธ์มาก ๆ ย่อมมีอำนาจมาก มีที่คิดหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคัน ย่อมเป็นที่มาของบริวารและอำนาจ เป็นต้น

8. ประเพณีนิยม (Traditional Power) ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งได้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาตามระเบียบประเพณีมากกว่ายอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ นอกนั้นยังรวมถึงระบบอาวุโส ระยะเวลาที่อยู่ที่นั้นมา คนไทยถูกอบรมสั่งสอนให้มีความเคารพเชื่อฟัง และยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมา ฮากที่จะปฏิเสธได้ เช่น ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นอำนาจอย่างหนึ่งในทางประเพณีนิยม

9. ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม เป็นการยึดมั่นในคุณธรรม มีความยุติธรรม และให้ความเสมอหน้าแก่ทุกคน ความเป็นผู้มีน้ำใจ มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตา

การจัดและแบ่งประเภทของอำนาจนั้น ได้มีนักวิชาการทำการศึกษา และวิเคราะห์ไว้ ดังนี้

Etzioni (1961 อ้างถึงใน สำเร็จ โพธิวรรณ, 2531) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้วิเคราะห์อำนาจในองค์การจากองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

(1) ประเภทของอำนาจที่องค์การและผู้บริหารพยายามใช้เพื่อมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในองค์การ

และ (2) ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับ (The Types of Involvement) ซึ่งองค์การและผู้บริหารคาดหวังให้มีและพยายามสร้างขึ้นในมวลสมาชิกขององค์การ

Etzioni มีความเห็นว่าอำนาจ 3 ประเภทนี้เหมาะที่สุดกับองค์การ คือ

1. แบบบังคับ (Coercive) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์การให้ทำตามวิถีทางที่กำหนด ซึ่งคล้ายคลึงมากกับอำนาจการให้โทษของ French และ Raven องค์การที่ใช้อำนาจนี้ เช่น เรือนจำ

2. แบบบรรทัดประโยชน์ (Utilitarian) เป็นอำนาจประเภทที่ให้สิ่งที่เป็นคุณค่าผู้บังคับบัญชาต้องทำงานตามที่ได้รับคาดหวังเพื่อสิ่งที่คุณค่า ส่วนใหญ่แล้วองค์การทางธุรกิจจะดำเนินไปภายใต้อำนาจประเภทนี้

3. แบบคุณธรรม (Normative) ภายใต้อำนาจประเภทนี้ สมาชิกขององค์การเชื่อฟัง เพราะว่าพวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความคล้ายคลึงกับอำนาจอ้างอิงของ French และ Raven ตัวอย่างคือองค์การทางศาสนา

อำนาจทั้งสามประเภทที่จำแนกแล้วนั้น ประสิทธิภาพของแหล่งอำนาจเหล่านี้ขึ้นอยู่กับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสมาชิก ซึ่งการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสมาชิกนั้นแบ่งได้สามแบบคือ แบบคนแปลกหน้า (Alienation) สมาชิกขององค์การเข้ามาเกี่ยวข้องกับโดยไม่ได้ตั้งใจ ถูกบังคับหรือด้วยความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์

แบบคิดถึงผลได้ผลเสีย (Calculative) สมาชิกขององค์การมีเจตคติในทางแสวงหาเหตุผล เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

แบบมุ่งจริยธรรม (Moral) บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยเห็นคุณค่าในการดำเนินงานขององค์การ สมาชิกมีความรู้สึกทางบวกกับองค์การ

ลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถแสดงได้ดังรูปภาพที่ 2 คือ



ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง	ประเภทของอำนาจ		
	แบบบังคับ	แบบอรรถประโยชน์	แบบคุณธรรม
แบบคนแปลกหน้า	○		
แบบคิดถึงผลได้ผลเสีย		○	
แบบมุ่งจริยธรรม			○

○ หมายถึง ประเภทที่สำคัญ (A Predominant Type)

รูปภาพที่ 2 แสดงลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง

French และ Raven (1968) ได้แบ่งประเภทของอำนาจทางสังคมที่สำคัญ ๆ ได้ 5 ประเภท และกำหนดให้ P หมายถึง ผู้ยอมรับอำนาจ และ O หมายถึง ผู้ใช้อำนาจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) นิยามของอำนาจการให้รางวัลหมายถึง อำนาจซึ่งมีพื้นฐานจากความสามารถในการให้รางวัล ความแข็งแกร่งของอำนาจการให้รางวัลจะเพิ่มขึ้นตามขนาดของรางวัล ซึ่ง P รับรู้ว่า O สามารถให้เขาได้ อำนาจการให้รางวัลขึ้นอยู่กับความสามารถของ O ในการส่งเสริมให้บุคคลอื่นได้รับผลในทางบวก หรือผลสิ่งที่เป็นผลในทางลบ และความแข็งแกร่งของอำนาจการให้รางวัลยังขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ว่า O สามารถจัดการรางวัลมาให้ได้ตามการรับรู้ของ P

การสัญญาว่าจะให้รางวัลทำให้เกิดการพึ่งพา O เพิ่มขึ้น เนื่องจาก O เป็นผู้นำรางวัลมาให้ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม และเขาจะเป็นผู้กำหนดว่า P ควรได้รับรางวัลหรือไม่ โดยอาจทำได้จากการเพิ่มผลผลิตหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ แม้ว่าผลผลิตจะอยู่ในระดับเดิมไม่เพิ่มขึ้น การใช้ประโยชน์จากการให้รางวัลจริง ๆ แทนคำมั่นสัญญาจะทำให้ความประทับใจที่ P มีต่อ O เพิ่มขึ้น และนั่นหมายถึง O มีอำนาจการให้รางวัลต่อ P และเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเสรี เพราะไม่ว่าจะเป็นรางวัลหรือคำสัญญาก็จะกระตุ้น P ทำให้ P คิดว่าเป็น

ความชอบธรรมของ O ที่จะให้รางวัล

ขอบเขตความจำกัดของอำนาจการให้รางวัลอยู่ที่ว่า O สามารถให้รางวัล P ได้ ถ้า P ปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น ถ้า O ให้รางวัลแก่ P ตามขอบเขตนี้ อำนาจการให้รางวัลของ O จะเพิ่มมากขึ้น แต่ถ้าหากว่า O ให้รางวัลแก่ P โดยไม่เป็นไปตามที่กำหนด อำนาจการให้รางวัลของ O จะลดลง

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) จะคล้าย ๆ กับอำนาจการให้รางวัลในแง่ที่ว่าเกี่ยวข้องกับความสามารถของ O ที่จะจัดการให้เกิดขึ้นได้จริง ๆ อำนาจการบังคับมีกำเนิดมาจากการคาดคะเนของ P ว่าเขาจะถูก O ลงโทษ ถ้าไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความแข็งแกร่งของอำนาจการบังคับขึ้นอยู่กับขนาดของโทษที่จะได้รับ และความสามารถในการหลบเลี่ยงการลงโทษ โดยการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การใช้อำนาจการบังคับทำให้ P ไม่ประทับใจ O

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ซับซ้อนมากที่สุด อำนาจประเภทนี้เกิดจากโครงสร้างทางสังคม ปทัสถานของกลุ่ม และบทบาททางสังคม อำนาจประเภทนี้เกิดจากค่านิยมภายในของ P ซึ่งบ่งชี้ว่า O มีสิทธิตามกฎหมายที่จะใช้อิทธิพลต่อ P และ P จะต้องยอมรับอิทธิพลอันนี้ อำนาจตามกฎหมายจะใกล้เคียงกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมาก อย่างไรก็ตาม อำนาจตามกฎหมายก็ไม่ได้เกิดจากความสัมพันธ์ตามบทบาทเสมอไป P อาจจะไม่ยอมรับการใช้อำนาจของ O เพียงเพราะเคยสัญญาว่าจะช่วย O แล้วเขาก็เป็นคนรักษาคำพูดมาก

ฐานอำนาจตามกฎหมายแบ่งออกได้เป็น 3 ฐาน ดังนี้

3.1 ค่านิยมทางวัฒนธรรม โดย O มีคุณลักษณะบางอย่างซึ่งวัฒนธรรมให้สิทธิ์เขาในการกำหนดพฤติกรรมของ P และคุณลักษณะเหล่านี้ Weber อธิบายว่า ได้แก่ อาวุโส สติปัญญา ชัยชนะ และคุณลักษณะทางกายภาพ ในบางวัฒนธรรมผู้อาวุโสมีสิทธิ์ที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลอื่น แต่ส่วนใหญ่แล้วพฤติกรรมของคนเพศหนึ่งจะถูกกำหนดโดยอีกเพศหนึ่ง

3.2 โครงสร้างทางสังคม ถ้า P สอมรับสิทธิตามโครงสร้างทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา P จะยอมรับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของ O ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงาน อำนาจตามกฎหมายในองค์การรูปนี้จะเป็นความสัมพันธ์ในวงกว้างระหว่างตำแหน่งหน้าที่มากกว่าระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตาม อำนาจตามกฎหมายก็จะเกี่ยวกับการยอมรับสิทธิของบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่การงาน

3.3 การแต่งตั้งตามกฎหมาย มีสิทธิ์กำหนดพฤติกรรมของ P เพราะ O ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายที่ P สอมรับ ดังนั้นหัวหน้าหน่วยงานอาจยอมรับอำนาจหน้าที่

ของรองประธานในบางหน่วยงาน เพราะเขาได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากประธาน และการเลือกตั้ง ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่ง ความสำเร็จของการใช้อำนาจตามกฎหมายขึ้นอยู่กับ การยอมรับตามกฎหมาย และกระบวนการใช้อำนาจ

ขอบเขตของอำนาจตามกฎหมาย โดยทั่ว ๆ ไปจะกำหนดและระบุไว้ตามกฎหมาย ตัวอย่างเช่น การพรณนางานจะระบุว่า มีกิจกรรมอะไรบ้าง และจะต้องเชื่อฟังใคร ฐานอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายบางฐานมีขอบเขตที่กว้างขวางมาก เป็นเรื่องธรรมดาที่จะพบว่าสมาชิกที่มีชั้นชั้น สูงกว่าจะมีอำนาจกำหนดพฤติกรรมของชั้นชั้นต่ำกว่า การใช้อำนาจตามกฎหมายนอกขอบเขตจะเป็น การลดอำนาจตามกฎหมายของตำแหน่ง และการใช้อำนาจอย่างไม่ถูกต้องก็จะลดความตั้งใจด้วย

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) มีพื้นฐานจากการที่ P อ้างอิงถึง O การ อ้างอิงถึงนี้หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญหรือความต้องการที่จะมีเอกลักษณ์เช่นนั้น ถ้า O เป็น บุคคลที่ P ให้ความสนใจสูง P จะต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ O หรือถ้า O เป็นกลุ่มที่นำ สนใจ P จะรู้สึกอยากเป็นสมาชิกหรืออยากเข้าร่วมกลุ่มด้วย ถ้า P มีความสัมพันธ์สนิทสนม กลมเกลียวกับ O อยู่แล้ว เขาก็จะต้องการรักษาความสัมพันธ์นี้ไว้ การที่ P อ้างอิงถึง O จะ เกิดขึ้น และดำรงอยู่ตราบเท่าที่ P ประพฤติ เชื่อ และรับรู้ เช่นเดียวกับ O ตามที่กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นว่า O มีอิทธิพลเหนือ P โดยที่ P ไม่รู้สึกตัว ยิ่ง P อ้างอิงถึง O มากเท่าไร O ก็ ยิ่งมีอำนาจชั้นชั้นมากขึ้นเท่านั้น

เราจะต้องแยกอำนาจอ้างอิงออกจากอำนาจประเภทอื่น เช่น ถ้าสมาชิกคนหนึ่ง ของกลุ่มยอมทำตามปทัสสถานของกลุ่มเพียงเพราะกลัวคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือกลัวถูกขับไล่ออกจาก กลุ่มเพราะไม่ทำตามกลุ่ม เราจะเรียกว่าเป็นอำนาจการบังคับ ในทางตรงกันข้าม ถ้าเขา ประพฤติตามระเบียบเพียงเพื่อให้ได้รับค่าชมเชยก็จะเรียกว่าอำนาจการให้รางวัล เกณฑ์พื้นฐาน สำหรับการแยกอำนาจอ้างอิงออกจากอำนาจการบังคับและอำนาจการให้รางวัล คือ การลงโทษ และการให้รางวัลโดย O แต่ถ้า P หลีกเลี่ยงความไม่สบายใจหรือพึงพอใจที่จะประพฤติดตาม โดยพื้นฐานจากการอ้างอิงและไม่สนใจปฏิกิริยาตอบสนองของ O นั่นคือ อำนาจอ้างอิง

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ความแข็งแกร่งของอำนาจความ เชี่ยวชาญผันแปรไปตามขนาดของความรู้หรือการรับรู้ ซึ่ง P เชื่อว่า O มีในสาขาใดสาขาหนึ่ง ซึ่ง P อาจประเมินความเชี่ยวชาญของ O โดยเปรียบเทียบกับตนเองหรือกับเกณฑ์มาตรฐาน อำนาจความเชี่ยวชาญที่ O มีอยู่แต่ไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม P จะเรียกว่าอำนาจข่าวสารข้อมูล (Informational Power)



Peabody (1969 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2523) ได้จัดและแบ่งกลุ่มฐานอำนาจออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ฐานอำนาจที่เป็นกฎหมาย (Legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่ง และทำให้เกิดการเชื่อฟัง
2. ฐานอำนาจตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การย่อมจะมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่า ขึ้นตรงต่อใคร และใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล หรือลงโทษบุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง ที่สามารถจะคลบคลานสิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่ผู้ด้วย
3. ฐานอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนบถและนับถือ จัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น
4. ฐานอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายงานการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

McClelland (1975 อ้างถึงใน Luthans, 1985) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ด้าน เรียกว่า Two Faces of Power เขาได้ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีอำนาจในองค์การ และเชื่อว่ามีอำนาจอยู่ 2 ประเภท คือ ประเภทลบ (Negative) กับประเภทบวก (Positive)

อำนาจประเภทลบ (Negative) ถือว่าการที่คนมองอำนาจเป็นสิ่งที่ไม่ดี หรือให้ความหมายของอำนาจในลักษณะเชิงลบ เพราะว่าการใช้อำนาจแบบนี้มีความผูกพันกับ "อำนาจส่วนตัว" (Personal Power) ซึ่งเขาถือว่าใช้อำนาจส่วนตัวแล้ว เป็นลักษณะที่ยังไม่ได้ขัดเกลา (Primitive) ซึ่งแน่นอนที่อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดผลในทางลบ

อำนาจประเภทบวก (Positive) หรืออำนาจทางสังคม (Social Power) เป็นอำนาจที่หมายถึงการแสดงออก ซึ่งความหวังใจหรือความสนใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และเป็นความสนใจที่จะพยายามหาวัตถุประสงค์เหล่านั้น เพื่อให้กระตุ้นให้บุคคลทำงานเริ่มความเป็นผู้นำเพื่อหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึก มีพลัง มีสมรรถภาพ เพื่อที่จะทำงานเหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น ถ้าให้นิยามของ "อำนาจ" ตามแนวคิดของ McClelland ดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารจะตกอยู่ในสภาพที่อยู่ระหว่างการแสดงออกถึงอำนาจส่วนตัว (Personal Power) ที่จะ

ต้องบังคับบัญชา กับอีกด้านหนึ่งจะต้องใช้อำนาจทางสังคม (Social Power) เพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม จึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะแยกให้ออกได้ระหว่างอำนาจทั้งสองนี้

McClelland ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ จะมีลักษณะที่เกี่ยวโยงอำนาจที่เห็นได้ค่อนข้างชัด 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้ที่เชื่อใน "ระบบอำนาจหน้าที่" (Authority System) คือเขาจะเชื่อว่าสถาบันสำคัญกว่าปัจเจกบุคคลที่อยู่ในสถาบันนั้น
2. เป็นบุคคลที่ชอบทำงาน และชอบงานที่มีระเบียบ วินัย เพื่อที่จะนำไปสู่การบริหารที่เป็นระบบระเบียบ
3. จะเป็นบุคคลที่ชอบเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน และจะทำในลักษณะที่ทุกคนเห็นได้ชัดด้วยว่า เขาเป็นผู้อุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน
4. จะเป็นบุคคลที่เชื่อในความยุติธรรมเหนือสิ่งอื่นใด เชื่อว่าทุกคนจะได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม

#### อำนาจ ความเป็นผู้นำ กับผู้บริหารการศึกษา

อำนาจเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ องค์การไม่สามารถดำเนินการได้ถ้าปราศจากการใช้อำนาจของผู้นำ อำนาจเปรียบเสมือนเชื้อเพลิงที่ทำให้พลังงานทำให้กลไกขององค์การทำงาน ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานได้ถ้าปราศจากอำนาจ ถ้าไม่มีอำนาจเขาก็จะเป็นเสมือนเจี๊วต์เท่านั้น ผู้บริหารใช้อำนาจสร้างอิทธิพลเพื่อให้ผู้อื่นทำงานสำเร็จ (Chung, 1986)

นอกจากนี้ Chung และ Megginson (1981) ยังกล่าวอีกว่า แก่นของความเป็นผู้นำคือ อำนาจ ถ้าปราศจากอำนาจก็จะเป็นไม่ความเป็นผู้นำ สิ่งที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำก็คือ ผู้นำมีความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นได้ นั่นหมายถึงว่า เขามีอำนาจ ผู้บริหารอาจจะใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมโดยสมัครใจ หรือไม่สมัครใจก็ได้ แต่ผู้นำเชื่อมั่นว่าอำนาจที่ไม่เป็นทางการจะก่อให้เกิดการสนับสนุนด้วยความสมัครใจ

สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ เมื่อครั้งทรงดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ได้ตรัสว่า "อำนาจอยู่ที่ไหน ความรับผิดชอบต้องอยู่ที่นั่นด้วย" และตรัสสั่งสอนเทศาภิบาลมณฑลคนหนึ่งซึ่งมาทูลลาไปรับตำแหน่งใหม่ว่า "เจ้าคุณ อำนาจอยู่ที่ราษฎรเชื่อถือ ไม่ใช่อำนาจที่พระแสงราชศัตรา จะไปอยู่ที่ไหนก็ตาม ถ้าเจ้าคุณทำให้ราษฎรเชื่อถือด้วยความศรัทธาแล้ว ไม่มีใครถอดเจ้าคุณได้แม้ในหลวง เพราะท่านก็ทรงปรารถนาให้ราษฎรอยู่เย็น

เป็นสุขเช่นเดียวกัน (อ้างถึงใน ม.จ.หญิง พูนพิศมัย ดิศกุล, 2517)

เมื่ออำนาจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการใช้ความเป็นผู้นำในการบริหาร และแหล่งของอำนาจก็มีอยู่มากมายหลายแหล่ง ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงน่าจะรู้จักวิธีแสวงหาอำนาจ และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter อ้างถึงใน Chung, 1986)

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะแสวงหาอำนาจทุกประเภท เพื่อให้เขาจะสามารถใช้อำนาจจากฐานต่าง ๆ เหล่านั้นเชื่อมโยงกันได้ในขณะที่สถานการณ์เอื้ออำนวย เริ่มต้นด้วยการที่เขาต้องมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญเพื่อหางานทำ และเมื่อเขาได้งานทำแล้ว เขาก็จะมองหาตำแหน่งรางวัล และฐานอำนาจอื่น ๆ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะใช้อำนาจของเขาในการแสวงหาอำนาจเพิ่มขึ้นอีก เขาจะยอมลงทุนพลังและทรัพยากรเพื่อแผ่ขยายฐานอำนาจให้กว้างออกไป เขาจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น และในทางตรงกันข้ามเขาก็จะได้รับสิ่งเหล่านั้นจากผู้อื่น โดยเขาจะแต่งตั้งคนของเขาในตำแหน่งที่มีอำนาจเพื่อคอยปกป้องผลประโยชน์ของเขา

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะวางแผนการย้ายตำแหน่งในองค์การไว้ล่วงหน้า เขาไม่ได้เปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยความบังเอิญหรือเพราะโชค แต่เขาจะมองหาคำแหน่งที่จะทำให้เขามีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยเริ่มตั้งแต่เขาจะวางแผนเปลี่ยนงานอย่างรอบคอบระมัดระวังให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุด เขากล้าที่จะเสี่ยง แต่เป็นการเสี่ยงที่เขาได้คำนวณผลได้ผลเสียแล้ว

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะรู้สึกพอใจในการใช้อำนาจ เขาตระหนักในความสำเร็จของอำนาจที่จะใช้บริหารบุคลากรและเขาจะพอใจเมื่อการใช้อำนาจของเขาทำให้งานสำเร็จ สำหรับเขาแล้วอำนาจเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่เขาจะแสวงหาสิ่งที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่น

5. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะเข้าใจธรรมชาติของแหล่งอำนาจ เขาจะรู้จักพลังความแข็งแกร่งและความจำกัดของฐานอำนาจที่แตกต่างกัน สิ่งนี้จะช่วยให้เขารู้จักเลือกใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การใช้อำนาจที่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลดีแก่เขามากกว่าผลเสีย

6. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะมีความรู้สึกเจ็บปวดกับการใช้อำนาจให้ถูกต้องตามกฎหมาย เขาตระหนักในความสำเร็จของการใช้อำนาจให้ถูกต้องตามกฎหมาย เขาจะไม่ใช้อำนาจด้วยความหุนหันพลันแล่น ซึ่งทำให้เขาได้รับความเชื่อถือและความเกรงใจ

7. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะบริหารงานโดยอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น อำนาจหมายถึงความสัมพันธ์ในการร่วมมือกัน บุคคลจะมีอำนาจเหนือผู้อื่นซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยเขา ผู้บริหารที่มีอำนาจอาศัยความร่วมมือจากคนอื่นโดยการรับรู้ความต้องการของเขา หรือหลีกเลี่ยงการพึ่งพาอาศัยที่ไม่



จำเป็น เขาจะทำการที่คนอื่นชอบแต่จะหลีกเลี่ยงการขอลสิ่งที่เขาชอบถ้าเขาสามารถทำได้

ผู้มีอำนาจต้องการและใช้อำนาจทุกรูปแบบที่มี เขาเหล่านั้นเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ รู้วิธีการได้มา และรู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคนประสบผลสำเร็จทั้งการได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบผลสำเร็จ บางคนได้มาแต่รักษาอำนาจไว้ไม่ได้เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารนั้น ต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานมาช่วยในการมีและการใช้อำนาจ

การสร้างแรงจูงใจพื้นฐาน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจจะใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานดังนี้ (อ้างถึงใน สำเร็จ โภชารัตนา, 2531)

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจใส่ใจที่จะสร้างแรงจูงใจในเรื่องอำนาจสูง (McClelland และ Burnham, 1976) ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมองว่าการบริหารคือเกมการใช้อำนาจนั่นเอง เป็นการใช้อำนาจให้บุคคลอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้ภาวะผู้นำเมื่อต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น จะไม่ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเด็ดขาด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะกระหายอำนาจหน้าที่และให้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ลึกว่าตนเองก็มีอำนาจ
2. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะสร้างแรงจูงใจโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (McClelland และ Burnham, 1975) ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบเขาหรือไม่ ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจกับการมีส่วนร่วม จะมีความต้องการสูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมมากกว่าการมีอำนาจ และผลสำเร็จขององค์การ ความต้องการอำนาจของผู้บริหารทำให้เกิดการตัดสินใจที่โหดเหี้ยม เพราะผู้บริหารต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารจะพอใจกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารไม่เลือกวิถีการนี้จะเป็นบุคคลที่แปลกหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารที่มีอำนาจสนใจกับแรงขับของอำนาจทางสังคม (McClelland และ Burnham, 1976) ผู้บริหารที่รู้จักใจของคนในองค์การมาก จะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การ ให้สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบ เป้าหมายขององค์การชัดเจน พัฒนาทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้สร้างพลังอำนาจส่วนตัวโดยเพิ่มความรับผิดชอบในงานของตัวเองให้สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทีมงานนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซื้อสิทธิ์ต่อตนเองมากกว่าองค์การ

4. เป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงและปรับได้เก่ง (Vaillant, 1977) จากการศึกษา  
 ความของ Vaillant กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นคนที่น่าคบหาสมาคมด้วยได้  
 เป็นที่พึงพอใจของเพื่อนฝูง ชอบกีฬา มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักพักผ่อน  
 โดยทำตัวให้ห่างจากการงานได้ ยังมีเรื่องที่น่าขำขันจะไม่ร่วมสมัยนัก ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่  
 ประสบความสำเร็จมักจะไม่มีปัญหาทางครอบครัว แต่ในความเป็นจริงที่ยอมรับกันเป็นสากลก็คือ  
 ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมักจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัวด้วย  
 ชีวิตในครอบครัวจะอบอุ่นมีความพร้อมตามควรแก่สภาพเพราะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั่นเอง  
 สิ่งหนึ่งที่เป็นสังขธรรม ดังที่ Drucker (อ้างถึงใน ประชุม โภธิกุล, 2530) กล่าวว่า "ผู้บริหาร  
 ที่ประสบความสำเร็จจะต้องบริหารตนเองให้ได้ก่อนที่จะบริหารผู้อื่น"

#### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรณาสงค์การ

##### ความหมายและความสำคัญ

นอกจากการใช้คำว่า "บรรณาสงค์การ" แล้ว อาจใช้คำอื่นแทนได้อีก เช่น  
 "วัฒนธรรมองค์การ" "บรรณาสงค์ทางจิตวิทยา" หรือ "บุคลิกภาพขององค์การ" แต่อย่างไรก็ตาม  
 คำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางคือ บรรณาสงค์การ ซึ่งมีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

Forehand และ Gilmer (1964) กล่าวว่า "บรรณาสงค์การเป็นลักษณะที่บอกถึง  
 คุณลักษณะขององค์การหนึ่งซึ่งทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ  
 บุคคลในองค์การ

Halpin (1963) กล่าวว่า "บรรณาสงค์การคือ บรรณาสงค์การในการปฏิบัติงานซึ่ง  
 เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูใหญ่และคณะครูในโรงเรียน"

Miklos (1970 อ้างถึงใน ไพศัลย์ แหล่งสนาม, 2513) กล่าวว่า "บรรณาสงค์  
 องค์การหมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกขององค์การและ  
 ระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ"

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1973) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า "เป็นกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน"

Dessler (1976) กล่าวว่า "บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน"

Hoy และ Miskel (1978 อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย, 2532) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า "เป็นลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ"

Sergiovanni และ Starratt (1983) ได้เน้นเฉพาะบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยกล่าวว่า "บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาเป็นลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน หรืออาจหมายถึง ความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน"

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแปรของบรรยากาศขององค์การนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแต่ที่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างไรด้วย

จากความหมายทั้งหมดนี้ บรรยากาศองค์การจึงหมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูใหญ่และคณะครูในโรงเรียน

แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วยเหตุผล 3 อย่าง คือ (Downey, Hellriegel และ Slocum, Jr., 1975 อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2525)



1. บรรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่า บรรรยากาศอื่น ๆ
2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรรยากาศขององค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนกงานพวกเขาเองภายในองค์การ
3. "ความเหมาะสม" ระหว่างบุคคลและองค์การปรากฏว่ามีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลภายในองค์การ

#### องค์ประกอบของบรรรยากาศองค์การ

การศึกษาเรื่องบรรรยากาศครั้งแรกเริ่มต้นโดย Lewin ใน ค.ศ. 1930 เขาได้พยายามเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน

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

แบบจำลองของ Lewin ดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของพยาบาล (B) ในโรงพยาบาล ขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ของพยาบาลและสภาพแวดล้อม หรือบรรรยากาศของโรงพยาบาล (E)

ต่อมาอีก 8 ปี คือ ค.ศ. 1938 Brunswik ได้พยายามที่จะอธิบาย มโนทัศน์พื้นฐานเรื่อง บรรรยากาศองค์การให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ด้วยการให้ความสนใจถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบรรรยากาศ จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างไรบ้าง

ในปี ค.ศ. 1955 Cornell ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรรยากาศองค์การว่า เป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับงานหรือบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ Cornell ยังได้กำหนดตัวแปรของบรรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ ( อ้างถึงใน ชำรงศักดิ์ เจริญสุข, 2526)

1. ขวัญของครู
2. ความรับผิดชอบของครูในการตัดสินใจ
3. การมอบอำนาจในการตัดสินใจ
4. การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู
5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

ในปี ค.ศ. 1958 Argyris ได้ค้นหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ เพื่อนำมาใช้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การ และ Argyris ได้เสนอองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การไว้ 3 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้ (อ้างถึงใน ตำราสังคมจิตวิทยา, 2526)

1. ด้านองค์การรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรด้านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการพรณางาน
2. ด้านบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรด้านความต้องการ ค่านิยม การได้รับการปฐมนิเทศ
3. ด้านองค์การรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่ม

ในปี ค.ศ. 1961 Likert ได้ทำการค้นคว้าวิจัยและสร้างทฤษฎีระเบียบวิธีการทำงานใหม่ Likert พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะเป็นมโนทัศน์ในการดำเนินการเฉพาะในองค์การธุรกิจก็ตาม แต่ Likert ก็กล่าวว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับองค์การประเภทอื่น ๆ เช่น โรงเรียนได้

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

1. การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
2. การจูงใจ (Motivation) คือ ลักษณะของการใช้สิ่งจูงใจหรือวิธีการกระตุ้นแบบต่าง ๆ
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การ
4. การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ
5. การตัดสินใจ (Decision-making) หมายถึง ระดับของการตัดสินใจภายในองค์การ ผู้บริหารควรจะมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่บุคคล



อื่นในระดับต่าง ๆ กัน

6. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายขององค์การ

7. การควบคุมบังคับบัญชา (Control) หมายถึง ระดับอำนาจหน้าที่ในองค์การซึ่งผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่มากนักน้อยเพียงใด

8. เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training) หมายถึง ระดับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารต้องการให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ

และคุณลักษณะการบริหารทั้ง 8 ประการนี้ได้ถูกดัดแปลงนำไปใช้วัดบรรยากาศองค์การ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1963 Halpin และ Croft ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ในทัศนะของ Halpin แล้ว เห็นว่าบรรยากาศองค์การนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำองค์การ และพฤติกรรมของครูในฐานะกลุ่มบุคคลในองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล จะส่งผลกระทบต่อการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมของผู้บริหาร ก็ส่งผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูด้วย ด้วยเหตุนี้ Halpin จึงเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การแบบต่าง ๆ Halpin และ Croft จึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของครูและพฤติกรรมของผู้บริหารรวม 8 มิติ คือ

พฤติกรรมของคณะครู (Teachers' Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษาใน 4 มิติ คือ

1. การไม่เกี่ยวข้อง (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ปฏิบัติภารกิจในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานไม่ร่วมมือกัน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

2. อุปสรรค (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัว หรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารมอบหมายงานให้มากเกินไป จนทำให้รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงาน อีกทั้งมิติของคณะกรรมการและกฎระเบียบอื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าการที่ผู้บริหารจะอำนวยความสะดวกให้

3. ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่าได้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะ เพราะครูได้รับการตอบสนองทางสังคม



ได้รับความสำเร็จในการทำงานสูง

4. ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของ คณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติหน้าที่โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนม กลมเกลียว แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

พฤติกรรมของผู้บริหาร (Principal's Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ ในโรงเรียนประถมศึกษาใน 4 มิติ คือ

1. ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับครูมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวม แทนที่จะติดต่อบปะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูมีน้อยมาก

2. การเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3. การกระตุ้น (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามจะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจ ให้คณะครูปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ยุ่จะถือปฏิบัติได้

4. ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูอย่างมีเมตตากรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน และกิจธุระส่วนตัวของครูแต่ละคนเป็นอย่างดี

ในราวปี ค.ศ. 1964 Forehand มีมติเห็นว่า บรรยากาศองค์การเกิดขึ้นจากคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ Forehand ได้จำแนกองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 5 ประการ คือ ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Pattern) ความซับซ้อนของระบบ (System Complex) ทิศทางของเป้าหมาย (Goal Direction) และข่ายงานการติดต่อสื่อสาร

(Communication Networks) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก

ในด้านโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงาน โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. แบบของภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ และมีทิศทางผลงาน ความห่างเหิน และความกรุณาปราณีของ Halpin และ Croft ก็อยู่ในปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Forehand เช่นกัน

3. ความซับซ้อนของระบบ หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกับระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. ทิศทางของเป้าหมาย องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายที่ตั้งไว้แตกต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไร

5. ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงมาล่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบน หรือในระดับเสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

ในราวปี ค.ศ.1968 Litwin และ Stringer ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติ คือ โครงสร้าง (Structure) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) ความขัดแย้ง (Conflict) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนใน



องค์การ (Organizational Identity) การเสี่ยงและความรับผิดชอบการเสี่ยง (Performance Standards Risk and Risk) โดยมีรายละเอียดดังนี้

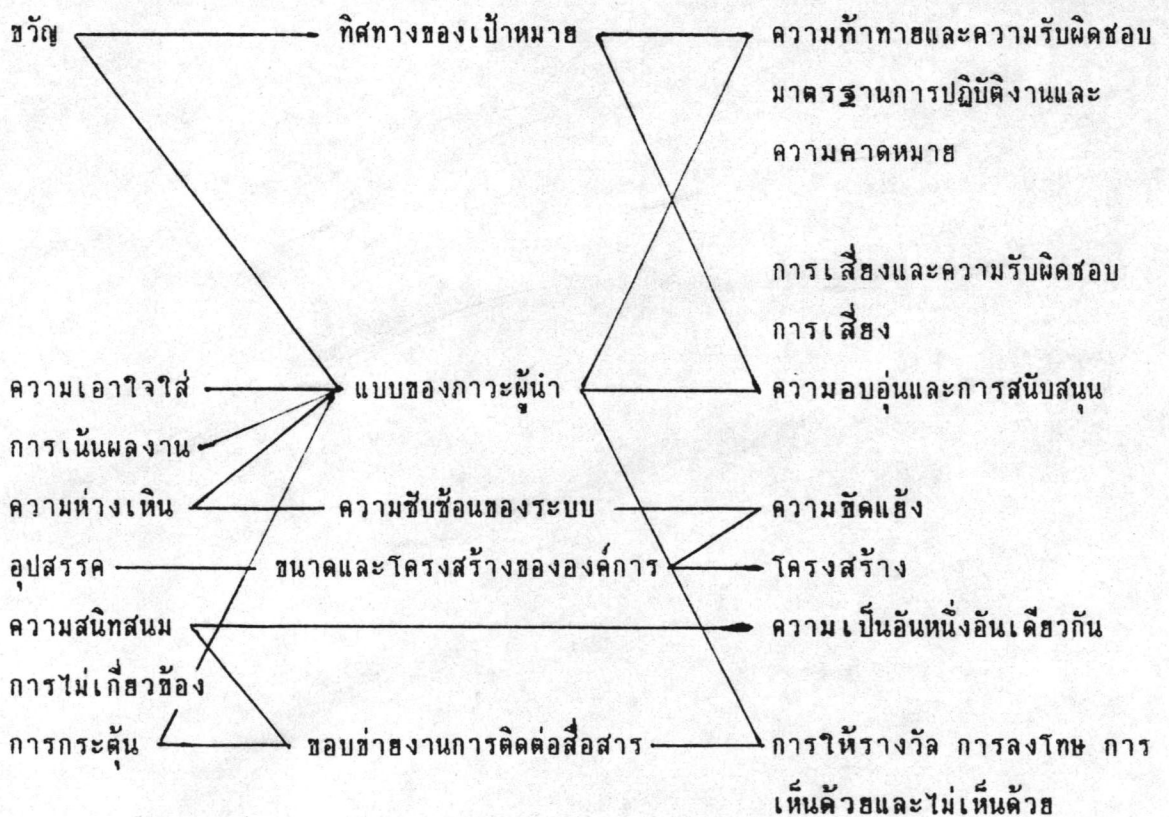
1. โครงสร้าง โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การรูปนัยก็ตาม
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และลู่ทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบงานสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self Control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น
3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ
4. การให้รางวัล การลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย องค์ประกอบด้านนี้วัดการรับรู้ทางการให้รางวัลและการลงโทษ Litwin และ Stringer เน้นว่า การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสพผลสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อการล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย
5. ความขัดแย้ง องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ
6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐาน และระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม จะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสพผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน



7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้อันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การเสี่ยงและความรับผิดชอบการเสี่ยง องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง Litwin ซึ่งชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจที่อยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ จะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

จากการจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศตามแนวความคิดของ Halpin, Forehand, Litwin และ Stringer และ Gibson และคณะ ได้สรุปและเปรียบเทียบให้เห็นเด่นชัดตามรูปภาพที่ 3 ดังนี้



รูปภาพที่ 3 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

ที่มา : James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., Organizations : Behavior Structure Processes (Dallas, Texas : Business Publications Inc., 1973), p. 323.

จากรูปภาพที่ 3 จะพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศของ Halpin 8 มิติ Forehand 5 มิติ และ Litwin และ Stringer มีความหมายเหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ กล่าวคือ

มิติด้านขวัญ (Esprit) ของ Halpin จะเหมือนกับมิติด้านทิศทางของเป้าหมาย (Goal Direction) และมิติด้านแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ของ Forehand ในทำนองเดียวกันมิติด้านท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) และมิติด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) ของ Litwin และ Stringer) จะเหมือนกับมิติด้านทิศทางของเป้าหมาย (Goal Direction) และมิติด้านแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) ของ Forehand ด้วย (อ้างถึงใน ชำรงศักดิ์ เจริญสุข, 2526)

ประมาณปี ค.ศ. 1970 Campbell และคณะ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ 7 ไปในการศึกษาบรรยากาศองค์การไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ความมีอิสระของบุคคล (individual autonomy) หมายถึง ความมีเสรีภาพในความรับผิดชอบ ความมีอิสระ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ระดับโครงสร้างที่เกิดจากตำแหน่ง (Degree of Structure Imposed Upon the Position) หมายถึง ระดับวัตถุประสงค์ของงาน หรือวิธีการ เพื่อบรรลุความสำเร็จ
3. การให้รางวัล (Reward Orientation) หมายถึง องค์การให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำงานหนัก หรือประสพผลสำเร็จ
4. การให้ความสำคัญกับคน (consideration) ความอบอุ่น (Warmth) และการสนับสนุน (Support) หมายถึง การที่ผู้บริหารกระคั้นหรือสนับสนุนบุคคลในองค์การ

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

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง จำนวนวิธีการซึ่งใช้ในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล และการลงโทษ (Reward-punishment Relationship) หมายถึง จำนวนการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนซึ่ง

ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และความคิดความชอบ

3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง การส่งมอบอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement Emphasis) ความต้องการของบุคคลในองค์การที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การเน้นการฝึกอบรม และการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ด้วยการจัดฝึกอบรมและพัฒนา

6. ความมั่นคงและการเสี่ยงภัย (Security Versus Risk) หมายถึง แรงกดดันภายในองค์การ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและความตึงเครียดของบุคคลในองค์การ

7. ความเปิดเผยกับการป้องกันตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การพยายามปกปิดความผิด แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) ความรู้สึกของบุคคลในองค์การ ซึ่งรู้สึกว่าองค์การเป็นสถานที่เหมาะสมในการทำงาน

9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การรู้ว่า ผู้บริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึง องค์การรู้เป้าหมายของตนว่าคืออะไร และดำเนินการตามเป้าหมายนั้น อย่างมีความคล่องตัว แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งความมากน้อยของการคาดการณ์ปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1979 Zigarmi และ Sinclair ได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดบรรยากาศขององค์การ เรียกว่า The Staff Development School Climate Questionnaire (SDSCQ) โดยใช้วัดองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ 5 ด้านได้แก่ (อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย, 2532)



1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ข่าวสารที่กระจายระหว่างกลุ่มได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร และคณะครู
  2. นวัตกรรม (Innovativeness) นวัตกรรมทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุน จากคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร และคณะครู
  3. การสนับสนุน (Advocacy) ความสามัคคี และความรักในอาชีพ ซึ่งเกิดระหว่าง บุคคลในกลุ่มอาชีพเดียวกัน
  4. การตัดสินใจ (Decision Making) การเข้าร่วมมีส่วนในการตัดสินใจความรู้สึกรู้สึกที่ได้รับการศึกษา ค้นคว้า และกิจกรรมที่โรงเรียนสนับสนุน
- แบบสอบถาม SDSCQ จะประกอบไปด้วยข้อทดสอบ จำนวน 58 ข้อ โดยจะให้ผู้ตอบตอบว่ามีความเห็นด้วยเพียงใด ตามแบบระบบคะแนนของ Likert

และภายในปีเดียวกันนั้นเอง Brookover และคณะ มีแนวความคิดว่าบรรยากาศองค์การ เป็นผลรวมของปทัสถาน ความคาดหวัง และความเชื่อ ซึ่งก่อให้เกิดระบบสังคมในโรงเรียน โดยบุคคลในระบบสังคมนั้นรู้สึก ดังนั้น Brookover จึงได้สร้างแบบสอบถาม 3 ชุด เพื่อใช้กับครู ผู้บริหาร และนักเรียน เป็นแบบสอบถาม ซึ่งใช้วัดแนวความคิดด้านบรรยากาศภายในโรงเรียน ว่ามีความซับซ้อนในด้านความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง และปทัสถานของโรงเรียน ประกอบไปด้วยตัวแปร 14 ตัว โดยใช้วัดนักเรียน 5 ตัว ครู 5 ตัว และผู้บริหาร 4 ตัว ดังนี้

#### นักเรียน

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

ครู

1. ความสามารถ การประเมินผล ความคาดหวัง และคุณภาพทางการศึกษาของ

นักเรียน

2. การประเมินผล ความคาดหวังในปัจจุบัน ต่อการบรรลุความสำเร็จของนักเรียน
3. ความยึดมั่น ผูกพัน ของนักเรียนและครูในการปรับปรุง
4. การรับรู้ต่อความคาดหวังของผู้บริหาร
5. การไม่ได้ใช้ประโยชน์จากวิชาการของครู

ผู้บริหาร

1. ความเกี่ยวข้อง และความคาดหวัง ต่อคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียน
2. ความพยายามที่จะปรับปรุง
3. การประเมินผลคุณภาพโรงเรียนในปัจจุบัน
4. การประเมินผล และความคาดหวัง ของนักเรียนในปัจจุบัน

อีก 4 ปีต่อมา คือ ปี ค.ศ.1983 Fink และคณะ ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่าบรรยากาศองค์การประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ผสมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่ (อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย, 2532)

1. เป้าหมาย (Goal) เมื่อเริ่มมีองค์การเกิดขึ้น ส่อมมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งหมายถึงเริ่มมีการสร้างบรรยากาศ ดังนั้นเมื่อองค์การมีเป้าหมายแตกต่างกัน ส่อมจะมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย

2. โครงสร้าง (Structure) โดยทั่วไปแล้ว ยิ่งมีโครงสร้างที่เป็นแบบเป็นแผนมากเท่าใด ก็ยิ่งมีบรรยากาศองค์การ เป็นแบบแผนมากเท่านั้น ในโครงสร้างองค์การที่เป็นบรรยากาศจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และไม่คลุมเครือ

3. การให้รางวัล (Rewards) การให้รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ กล่าวคือ บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติ หรือความรู้สึก เกี่ยวกับองค์การแตกต่างกัน

4. ขนาด (Size) ขนาดขององค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การมาก เมื่อองค์การเติบโตขึ้นก็ยิ่งเป็นแบบตัวบุคคลน้อยลง กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนบุคคลในองค์การเพิ่มมากขึ้น

บุคคลในองค์การก็จะเริ่มรู้จักกันน้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกัน จะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศในร้านค้าขนาดเล็ก ในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างกับร้านค้าขนาดเล็กเดียวกันในชนบท

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์การที่มีอาณาเขต กว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การขนาดใหญ่ ทัศนคติ ห้องเรียน จะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาดและรูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ

7. ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อบรรยากาศองค์การ ปทัสถาน เป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอะไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งคาดหวังไว้ว่า บุคคลในองค์การควรทำอย่างไรในองค์การ กล่าวคือ ปทัสถาน เป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกัน และเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communications) การติดต่อสื่อสารต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบโดยตรง คือบุคคลในองค์การต้องมีความเคลื่อนไหว พบปะกัน และใช้เวลาพูดคุยกันบ้าง

จากองค์ประกอบต่าง ๆ นี้ จะผสมกลมกลืนกันทำให้เกิดลักษณะขึ้น 2 ประการ คือ ความกลัวและความตื่นเต็นเร้าใจ บรรยากาศองค์การซึ่งทำให้บุคคลเกิดความหวาดกลัว หรือตื่นเคลียด จะทำให้บุคคลในองค์การนั้นรู้สึกมีอุปสรรค ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบตื่นเต็น เร้าใจ ทำให้บุคคลในองค์การนั้นเกิดความรู้สึกท้าทาย มีอิสระและก้าวหน้า แต่อย่างไรก็ตาม Fink กล่าวว่า บรรยากาศองค์การซึ่งก่อให้เกิดความหวาดกลัว จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้มากกว่า



แบบบรรณาการสองค่าการ

Likert ได้นำองค์ประกอบของบรรณาการซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน แบ่งเป็นแบบบรรณาการสองค่าการได้ 4 แบบ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 1 และลักษณะของ บรรณาการสองค่าการสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ลักษณะบรรณาการสองค่าการ 4 ระบบ จำแนกตามมิติบรรณาการสองค่าการ

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

ที่มา : Rensis Likert, New Patterns of Management (Tokyo : McGraw-Hill, 1961), pp. 223-233 ต่อมาได้เพิ่มและเปลี่ยนแปลงตัวแปรบางตัว ดังที่ปรากฏใน The Human Organization (Tokyo : McGraw-Hill, 1967), pp. 120-121.

1. บรรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) บรรรยากาศในองค์การระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจ และความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพียงเล็กน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย พฤติกรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีน้อยมาก บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะถูกจูงใจโดยวิธีการข่มขู่หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจและความเป็นปฏิกษัย ความไม่พึงพอใจแพร่ไปทั่วองค์การ การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์และการตัดสินใจจะถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่อาจจะมีการปล่อยให้มีการร่วมกันรับผิดชอบ ในการตัดสินใจได้เพียงเล็กน้อย และต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ นอกจากนี้จะมีการจำกัดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะระหว่างลำดับชั้นของตำแหน่งแล้ว โครงสร้างการควบคุมบังคับบัญชาจะถูกรวมไว้ ณ ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น องค์การแบบอนุรูปนัยในบรรรยากาศแบบเผด็จการนี้ จะมีแนวโน้มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคลต่ำ การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากฐานคติทฤษฎีในด้านบุคคล อำนาจหน้าที่ และการจัดองค์การ

2. บรรรยากาศแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent-Authoritative) เป็นบรรรยากาศองค์การที่แตกต่างจากบรรรยากาศองค์การแบบแรก แต่ก็มีลักษณะคล้ายกันมาก กล่าวคือผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งมีการบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกันในองค์การระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง มีความพึงพอใจปานกลางในการเป็นสมาชิกองค์การ การบังคับบัญชา และความสำเร็ของตน

3. บรรรยากาศแบบปรึกษา (Consultative Climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีการขอคำแนะนำและให้คำปรึกษา เพื่อกำหนดเป็นแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ นอกจากนี้จะเป็นบรรรยากาศที่ให้การยกย่อง และมีสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจและความรู้แล้ว ยังทำให้บุคคลในองค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีการร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะมีการลงโทษ มีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว และอาจจะมี ความพึงพอใจสูงพอสมควรเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเอง เป็นบรรรยากาศซึ่ง Sergiovanni กล่าวว่า เหมาะในการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การในโรงเรียน ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ตรงกับความต้องการและการสนองตอบต่อครูแม้จะไม่เต็มที่นัก แต่ก็ทำให้เกิดความ



### พึงพอใจได้

4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Climate) ผู้บริหารให้การสนับสนุน ไว้วางใจ และจริงจังต่อบุคคลในองค์การ ส่งเสริมให้มีการนำความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์มีการจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ไหลผ่านเครือข่ายจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง และจากแบบแนวนอน ทั้งจากบุคคลในองค์การด้วยกันเอง และผู้บริหาร ดังนั้นจึงมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นไปอย่างแน่นแฟ้นอบอุ่น และฉันท์มิตร ทำให้มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ มีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การสูงมาก ลักษณะบรรยากาศแบบนี้ใกล้เคียงกับแนวความคิดตามฐานคติทฤษฎี Y แต่อย่างไรก็ตาม แม้จะมีผลดีคือ เป็นการเพิ่มความสำเร็จขององค์การก็ตาม แต่บรรยากาศแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นแนวคิดที่ยากในการปฏิบัติ

จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติดังกล่าว Halpin ได้นำมาเป็นตัวกำหนดเป็นแบบของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ กล่าวคือ เป็นบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารและกลุ่มครู ตามลักษณะองค์ประกอบบรรยากาศทั้ง 8 มิติ ดังที่กล่าวมาแล้วนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ลักษณะบรรยากาศองค์การและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ	บรรยากาศองค์การ					
	แบบเปิด	แบบอิสระ	แบบควบคุม	แบบสนิทสนม	แบบรวบอำนาจ	แบบปิด
อุปสรรค	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความสนิทสนม	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
การไม่เกี่ยวข้อง	ต่ำ*	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	สูง*
ขวัญ	สูง*	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ*
การเน้นผลงาน	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	สูง
ความห่างเหิน	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความเอาใจใส่	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
การกระตุ้น	สูง*	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ*

\* ลักษณะเด่นของบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบปิด

ที่มา : Wayne K Hoy and Ceel G Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice (New York : Random House, 1978), p. 141.

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ มีขวัญและกำลังใจ และมีการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับกลุ่มบุคคลแล้ว ยังคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือ เกื้อกูลกลุ่มบุคคล และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป องค์การหรือโรงเรียนที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิดนี้ จะไม่เห็นถึงความสำเร็จด้านงาน หรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมเป็นพิเศษมากนัก บรรยากาศองค์การแบบเปิดนี้ จะเป็นไปในลักษณะการแสดงพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล จะมีความจริงใจต่อกัน และมีอิสระ โดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็น

และศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์การและหน่วยงานมีความก้าวหน้าและมีชีวิตชีวา อยู่เสมอ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม กอปรกับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร และได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ แต่อย่างไรก็ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและกลุ่มบุคคลก็ยังน้อยกว่า ผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิดบ้าง แต่กระนั้นกลุ่มบุคคลก็ยังคงร่วมมือกันด้วยดี สามารถปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารจะกำหนดวิสัยมาตรการต่าง ๆ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับให้กับกลุ่มบุคคล ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อทุก ๆ คน พยายามให้ทุกคนได้รับผิชอบ และผู้บริหารจะทำงานเป็นตัวอย่างที่ดี

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของกลุ่มบุคคลจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคคลลดน้อยลง และเพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานในองค์การตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีอิสระ และความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เกินไปนัก จะควบคุมดูแลและตัดสินใจด้วยตนเอง และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนัก เพื่อให้งานสมบูรณ์ และด้วยเหตุที่บุคคลในองค์การตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหาร ที่จะพยายามพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า จึงทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์การนี้อยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงมิตรภาพของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ และความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงาน ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้มิได้หมายถึงอุปสรรคในการปฏิบัติงานจะมีมาก หากผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับกลุ่มบุคคล และบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ทั้งยังขาดความพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงาน แต่กระนั้นทุกคนต่างมีความรู้สึกว่ องค์การนี้มีมิตรภาพที่ดี

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้บุคคลในองค์การมีความรู้สึกว่ ถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้มีขวัญและกำลังใจต่ำ แม้ว่าจะมีการแบ่งงานกันทำ แต่ก็ยังขาดความสามัคคี และการประสานงานกัน ทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกว่ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้ที่รู้ดีไปเสียทุกอย่างแล้ว ยิ่งถ้าก้าวและรวบอำนาจไว้

ทำให้รู้สึกว่าคุณบริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ดังนั้นจึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การห่างเหินกัน

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงาน โดยไม่คำนึงถึงความต้องการ และความพอใจของบุคคล บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคคลในองค์การมีขวัญกำลังใจต่ำ และมีความพึงพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดความร่วมมือ การดำเนินงานขององค์การไม่ราบรื่น และขาดความก้าวหน้า งานต่างๆ มีอุปสรรค แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นบุคคลให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่กระนั้นก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงจัง ขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี ในการที่จะสนใจใฝ่ดี หรือให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่บุคคลในองค์การ อีกทั้งละเลยต่อสวัสดิการ และขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกัน ในองค์การ นอกจากนี้พฤติกรรมที่ผู้บริหารและบุคคลในองค์การแสดงออกมา จะเป็นพฤติกรรมแบบเสแสร้ง มีความจริงจังน้อยที่สุด Sergiovanni ได้กล่าวถึงบรรยากาศแบบปิดกับระบบราชการว่ามีความสัมพันธ์กัน ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

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

จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ดังกล่าว Litwin และ Stringer ได้นำมาเป็นตัวกำหนดเป็นแบบของบรรยากาศองค์การได้ 3 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (Power Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่บุคคลในองค์การต้องการมีอิทธิพล และต้องการควบคุมบุคคลอื่น ๆ โดยพยายามหาแนวทาง วิธีการเพื่อสร้างอิทธิพล ด้วยการใช้อำนาจ ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่นเพื่อเอาชนะ ดังนั้นจึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การพยายามสร้างตนเอง เป็นผู้นำกลุ่มต่าง ๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การไม่เห็นความสำคัญในด้านความอบอุ่น หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ ที่บุคคลภายในองค์การควรจะได้รับ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ Litwin กล่าวว่า เป็นบรรยากาศ



องค์การที่มีแนวโน้มจะกลายเป็นบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการมาก บรรยากาศแบบใช้อำนาจนี้ อาจจะเหมาะสมกับองค์การที่มีลำดับสายการบังคับบัญชามาก เช่น องค์การทหารหรือองค์การที่ มีงานประจำตลอดเวลา เช่น องค์การผลิตสินค้า

2. บรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์ (Affiliation Climate) เป็นบรรยากาศ องค์การที่บุคคลภายในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่น มีความรัก พுகสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อย่าง แน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือ หรือช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมิตรภาพ และมีการจัดตั้งสหภาพ หรือกลุ่มต่าง ๆ นอกจากนี้ บุคคลที่อยู่ภายในบรรยากาศองค์การแบบนี้ ต้องการได้รับความสนใจและเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การที่มีการสนับสนุนกัน ในทางอารมณ์ Litwin กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการ ได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ ให้คำปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศแบบนี้มาก

3. บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล (Achievement Climate) เป็นบรรยากาศที่บุคคล ในองค์การ คิดสร้างสรรค์ เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีอาชีพที่ก้าวหน้า แม้ว่าบุคคลในบรรยากาศ แบบนี้ จะมีความพึงพอใจ ที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียงบรรลุ เป้าหมายขององค์การให้สำเร็จเท่านั้น แต่ยังคิดถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ คิดถึงอุปสรรคขัดขวาง ตลอดจนถึงความรู้สึกต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวด้วย บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลนี้ นอกจากจะทำให้ลดระดับโครงสร้าง และอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการ และขั้นตอนการติดต่อสื่อสารลงแล้ว ยังมีการกำหนดและตั้งเป้าหมายที่แน่นอน ตลอดจนมีความ เสี่ยงในการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย จึงทำให้เหมาะกับสถานการณ์ หรือองค์การที่ต้องการให้บุคคลมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความต้องการต่อการเสี่ยงปฏิบัติงานในองค์การ เป็นบรรยากาศซึ่ง เหมาะสมกับองค์การที่กำลังเติบโตหรืออยู่ในสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง

### ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ

Steers (1977) ได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ และมีผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์การ ได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 4 ประเภทด้วยกัน คือ (อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529)

1. โครงสร้างขององค์การ จากการวิจัยของ Steers พบว่า ยิ่งองค์การมี โครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมาก มีการใช้แบบแผนที่เป็นทาง การมาก มีการใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด บุคคลในองค์การมักรับรู้เกี่ยวกับสภาพ

แวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกวดขัน (Rigid) ปิด (Closed) และน่าหวั่นเกรง (Threatening) ส่วนองค์การใดที่ฝ่ายบริหารยินยอมให้บุคคลมีความเป็นอิสระ (Autonomy) และให้ใช้ดุลยพินิจ (discretion) ของตนในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารแสดงความสนใจใฝ่ดีต่อพนักงานมากขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย ไว้วางใจกัน และมีความรับผิดชอบต่อกัน

2. ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์การ จากการศึกษาของ Burns และ Stalker พบว่า เทคโนโลยีแบบงานประจำ เช่น งานโรงเรือนประกอบารถอุตสาหกรรม (Assembly Line) มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกวดขัน โดยมีการไว้วางใจกันและการสร้างสรรค์ต่ำ ส่วนในองค์การที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัวหรือเปลี่ยนแปลงง่ายกว่า เช่น งานวิศวกรยานอวกาศ มักนำไปสู่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์ และยอมรับความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3. อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อบรรยากาศภายในองค์การ มีความสำคัญที่เคียว ตัวอย่างเช่น เมื่อสภาวะทางเศรษฐกิจเกิดวิกฤตและองค์การมีความจำเป็นต้องให้พนักงานออกจากงาน สำหรับผู้ที่ยังเหลืออยู่ก็จะเห็นว่าบรรยากาศขององค์การน่ากลัว ขาดความอบอุ่น ขาดการสนับสนุน และขาดแรงจูงใจที่จะเสี่ยงในการทำงานซึ่งผิดกับบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ พนักงานในองค์การดังกล่าวก็จะมัวพะวงอยู่กับปัญหาความมั่นคงของตน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแม้แต่ผลงานก็อาจลดลง สำหรับคนที่นึกถึงแต่ว่าใครจะเป็นรายชื่อไปที่ถูกออกจากงาน การศึกษาโดย Golembiewski, Mungenvider, Blumberg, Carrigan และ Mead เมื่อปี 1971 ล้วนแต่สนับสนุนแนวความคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นเครื่องกำหนดบรรยากาศภายในองค์การ

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีบทบาทสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ จากการศึกษาของ Lawler และคณะ ที่ทำขึ้นเมื่อปี 1974 ตลอดจนการศึกษาของ Litwin และ Stringer ซึ่งทำขึ้นเมื่อปี 1968 เป็นต้น พบว่าผู้บริหารซึ่งจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มีอิสระและมีเอกลักษณ์ในการทำงานของตนเอง มีผลทำให้เกิดบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบมากขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและของกลุ่ม แต่ในทางตรงข้าม ในองค์การที่ฝ่ายบริหารเน้นวิธีการที่เป็นมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างของงาน ผลในทางบรรยากาศก็คือ



ขาดความรู้สึกรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม และความรู้สึกรู้ว่ามีสมรรถภาพ ดังนั้น Litwin และ Stringer จึงสรุปว่าฝ่ายบริหารหรือสไตล์ของการใช้ภาวะผู้นำ จึงเป็นเครื่องตัดสินที่สำคัญที่สุดว่าบรรยากาศในองค์การจะเป็นอย่างไร

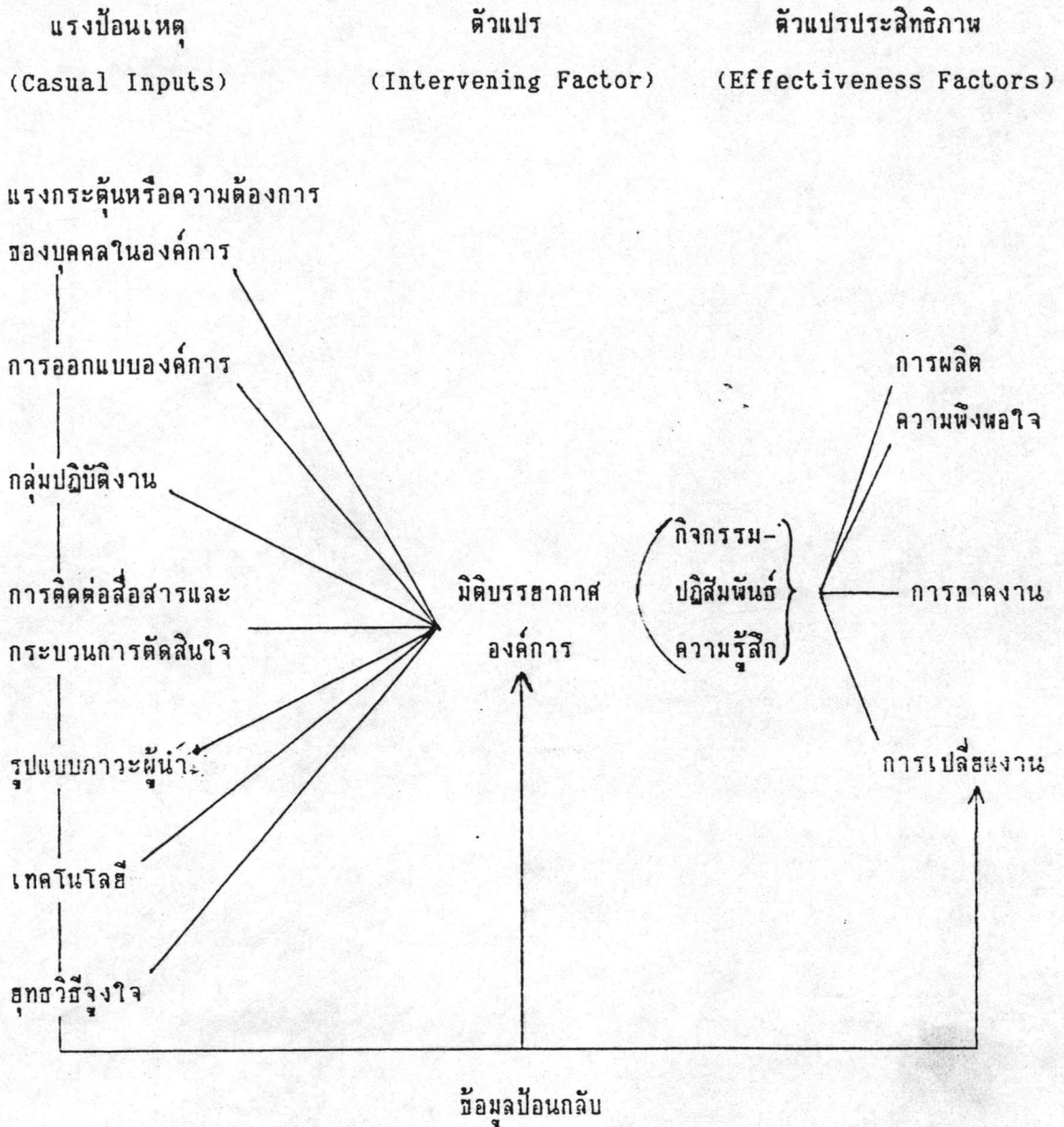
#### บรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพการบริหารงาน

การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การต้องอาศัยสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุง คือบรรยากาศในองค์การ บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละบุคคล ซึ่งเข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การที่เป็นอยู่ Steers กล่าวว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งหมายถึง บรรยากาศองค์การนั้นมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน และมีบทบาทต่อประสิทธิผลขององค์การ ส่วน Gibson ได้จำลองแบบบรรยากาศองค์การว่า มีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นบรรยากาศแตกต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิผลแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การได้แตกต่างกัน และเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรด้านพฤติกรรม โครงสร้าง หรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การก็จะกระทบกระเทือนโดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะมีผลในเชิงบวกหรือในเชิงลบต่อบรรยากาศซึ่งจะเกี่ยวโยงไป หรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือประสิทธิผลขององค์การด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ Steers ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การอีกว่า ถ้าบรรยากาศองค์การสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล เช่น มุ่งที่บุคคลและการบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็คาดว่าพฤติกรรมการทำงานที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายก็คงจะมีมาก แต่ในทางตรงข้ามหากบรรยากาศมีลักษณะต่อต้านหรือตรงข้ามกับเป้าหมายส่วนตัว ความต้องการและสิ่งจูงใจของบุคคลแล้ว ก็อาจจะคาดได้ว่าทั้งพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจก็คงลดน้อยลง

ความสำคัญของบรรยากาศอีกประการหนึ่ง คือ Steers กล่าวว่า บรรยากาศทำให้เกิดผลแตกต่างกันต่อบุคคลในองค์การ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ (1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ (2) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lawler และคณะ นอกจากนี้ Gibson ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศว่า บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบด้านระบบขององค์การและองค์ประกอบด้านความมีประสิทธิภาพ Gibson กล่าวว่า บุคคลในองค์การรู้สึกว่ามีบรรยากาศ



องค์การเกิดมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ด้วยกัน บางอย่างมาจากโครงสร้างองค์การบางอย่างมาจากยุทธวิธีการจู่โจมภายในองค์การ ในขณะที่มีองค์ประกอบอื่น ๆ มาจากพฤติกรรมกลุ่มบุคคล จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านระบบองค์การและด้านพฤติกรรมกลุ่มบุคคล มีปฏิสัมพันธ์กันและก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ปรากฏการณ์ทางพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ กิจกรรม การมีปฏิสัมพันธ์กัน ความรู้สึกทางด้านจิตใจ ปรากฏการณ์ทางพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดสิ่งที่ติดตามมาซึ่งแตกต่างกัน เช่น การผลิต ความพึงพอใจ การขาดงาน และการเปลี่ยนงาน



รูปภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของมิติบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรแทรกระหว่างตัวแปรป้อนเหตุ และตัวแปรประสิทธิภาพ

ที่มา : James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., Organizations : Behavior Structure Processes. (Dallas, Texas : Business Publications Inc., 1973), p. 328.

แนวคิดภาพที่ 4 Gibson และคณะดัดแปลงและบูรณาการมาจากแนวคิดของ Likert จากหนังสือ The Human Organization : Its Management and Value. หน้า 37. และ Litwin จากหนังสือ Motivation and Organizational Climate. หน้า 41.

### แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การ

Steers (อ้างถึงใน เชื้อชาญ อาศวีตกุล, 2530) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การครอบคลุมไปถึง เรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ความนึกคิดดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยม ปทัสถาน ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ถ้าหากสภาพแวดล้อมการทำงานสามารถทำให้ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานมีภาพพจน์ที่ดีต่อองค์การ ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานตามมาด้วยนั้นย่อมหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจในการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศองค์การจะประกอบด้วยมิติต่าง ๆ อยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญควรจะได้พิจารณาเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การ มีด้วยกัน 6 ประการคือ

1. โครงสร้างของการทำงาน (Task Structure) หมายถึง การสำรวจดูว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์การเห็นว่าโครงสร้างในการทำงานเป็นอุปสรรคหรือบั่นทอนต่อจิตใจในการทำงานหรือไม่ ตัวอย่างโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคในการทำงานเช่น การรวบอำนาจในการบังคับบัญชา ระบบงบประมาณที่ค่อนข้างเข้มงวด กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น และกรรมวิธีในการทำงานมีขั้นตอนที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน เป็นต้น
2. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward Systems) ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและเพียงพอต่อมาตรฐานการครองชีพหรือไม่
3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเขามีอิสระและได้รับอนุญาตจากองค์การให้สามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็นโดยไม่เป็นอันตรายต่อชีวิตการทำงานของเขา หรือมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ขึ้นมา
4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ซึ่งหมายถึง ภาวะการเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่ให้ความอบอุ่นหรือการสนับสนุนต่อสมาชิกภายในองค์การในการทำงานและความก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใด
5. การยอมรับในเรื่องความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) ซึ่งหมายถึง เป็นการวิเคราะห์ดูว่าองค์การทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันสามารถได้รับการยอมรับให้เกิดขึ้นได้หรือไม่



6. ความรักในหมู่คณะ (Esprit) ซึ่งหมายถึงว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่เห็นว่าสมาชิกภายในองค์การมีความรักกันฉันท์เพื่อนในการทำงานร่วมกันหรือไม่

มิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การดังกล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่ามีผลกระทบต่อความพึงพอใจและคุณภาพของชีวิตการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น อันเนื่องมาจากพฤติกรรมเป็นผลิตผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานนั่นเอง ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์การจึงกลายเป็นแนวทางพื้นฐานและสำคัญอันดับแรก ที่จะนำไปสู่คุณภาพของชีวิตการทำงาน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยเกี่ยวกับอำนาจ

Adams (1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "โครงสร้างของการควบคุมองค์การและฐานอำนาจของภาควิชาของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลงานวิชาชีพของอาจารย์" ผลการวิจัยพบว่า คณบดีและคณะกรรมการการบริหารควบคุมบุคคลอื่นโดยใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด ใช้อำนาจอ้างอิงปานกลาง ส่วนอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับใช้น้อยที่สุด ความพอใจในงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับการควบคุมและฐานอำนาจ โดยอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ อำนาจการให้รางวัลกับอำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ผลงานวิชาชีพไม่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของการควบคุมและฐานอำนาจ โครงสร้างของการควบคุม ประเภทของฐานอำนาจ และความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน และผลงานทางวิชาชีพจะแตกต่างกันไปตามชนิดของบุคลิกภาพของศาสตราจารย์และสภาพแวดล้อมของแต่ละภาควิชา

Ringrose (1977) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับฐานอำนาจของครูใหญ่ ระบบการบริหารในโรงเรียน และบุคลิกลักษณะของครูใหญ่" พบว่าฐานอำนาจของครูใหญ่ที่ครูยอมรับก็คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย และถ้าพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย (Mean) ฐานอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุดคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ครูใหญ่เห็นว่าตนใช้อำนาจดังกล่าวไม่มีครูใหญ่คนใดเห็นว่าตนใช้อำนาจการบังคับ แต่มีร้อยละห้าของจำนวนครูที่เห็นว่าครูใหญ่ใช้

อำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ จะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย ซึ่งทำให้สามารถควบคุมครูได้ดีกว่า และครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมายอีกด้วย

Sharplin (1978) ได้ศึกษาเรื่อง "การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานอำนาจ" พบว่า ฐานอำนาจที่ทำให้พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากที่สุดคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับตามลำดับ

Cachur (1980) ได้ศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นกับฐานอำนาจของครูใหญ่" ผลที่ได้พบว่าผู้บริหารระดับต้นรับรู้ฐานอำนาจตามกฎหมาย เป็นเหตุผลที่ทำให้เขาชอบตามอำนาจครูใหญ่ อำนาจต่อมาคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่เขาชอบตามน้อยที่สุด ส่วนความพอใจในการทำงานนั้น พบว่า

1. มีความสัมพันธ์ทางบวก (.51) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับฐานอำนาจความเชี่ยวชาญของครูใหญ่
2. มีความสัมพันธ์ทางบวก (.20) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับฐานอำนาจอ้างอิงของครูใหญ่
3. มีความสัมพันธ์ทางลบ (.22) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับฐานอำนาจการให้รางวัล
4. มีความสัมพันธ์ทางลบ (.25) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับฐานอำนาจการบังคับ
5. มีความสัมพันธ์ทางบวก (.23) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับฐานอำนาจตามกฎหมาย

ข้อค้นพบครั้งนี้ได้ข้อสรุปว่า การรับรู้ของผู้บริหารระดับต้นกับฐานอำนาจของครูใหญ่นั้น ถ้าครูใหญ่เป็นผู้ที่มีฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ ฐานอำนาจอ้างอิง และฐานอำนาจตามกฎหมายเท่าไรจะทำให้มีความพอใจในการทำงานมากเท่านั้น และจะสามารถผลิตผลงานได้มากยิ่งขึ้นด้วย



สุชาดา กรเพชรปानी (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ" การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามูลฐานอำนาจที่ทำให้นักวิชาการเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามและมูลฐานอำนาจของนักวิชาการที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตาม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า มูลฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือความเชี่ยวชาญ เป็นมูลฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์คณะครุศาสตร์เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด และเป็นมูลฐานอำนาจของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุดเช่นกัน

ลลิตา ฤกษ์สำราญ (2523) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ฐานอำนาจทางสังคมของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าฐานอำนาจใดที่อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงนิยมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ศึกษาด้วยว่าอาจารย์และข้าราชการเหล่านี้เลือกให้ฐานอำนาจใดเพื่อให้ผู้อื่นเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรืออำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงไปคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ ฐานอำนาจของอาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุดคือ อำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรืออำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงไปคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

จิตรา จิตรานุกูล (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีครูสภา" ผลการวิจัยพบว่า

1. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ
2. ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร
3. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร



4. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจการบังคับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

5. เมื่อพิจารณาอำนาจทั้ง 5 ชนิด ในแง่ของผลที่มีต่อพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารแล้ว พบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสำคัญมากที่สุด ทั้งความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร อำนาจตามกฎหมาย มีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจอ้างอิงมีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความบ่อยครั้งต่อการติดต่อสื่อสาร

ทวิชัย บุญเติม (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การยอมรับอำนาจผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น : การศึกษาเฉพาะกรณี" ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรทุกกลุ่มยอมรับตามมูลฐานอำนาจความเชี่ยวชาญสูงสุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจตามกฎหมาย ส่วนมูลฐานอำนาจอื่น ๆ ที่เหลือนั้นบุคลากรบางกลุ่มยอมรับตามบางมูลฐานอำนาจ บางกลุ่มยอมรับตามทุกมูลฐานอำนาจ แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ยอมรับตาม

2. บุคลากรสายงานต่างกันมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับตามมูลฐานอำนาจแตกต่างกัน 4 ประเภท คือ มูลฐานอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ

3. บุคลากรต่างสาขาวิชาต่างกัน มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับตามมูลฐานอำนาจแตกต่างกัน 3 ประเภท คือ มูลฐานอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย

4. บุคลากรในหน่วยงานขนาดต่างกัน มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับตามมูลฐานอำนาจแตกต่างกัน 2 ประเภท คือ มูลฐานอำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย

5. บุคลากรที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับตามอำนาจทุกประเภทแตกต่างกัน คือ มูลฐานอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ

6. บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นระยะเวลาต่างกัน มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับตามมูลฐานอำนาจแตกต่างกันเพียงอำนาจเดียวคือ อำนาจตามกฎหมาย

7. บุคลากรต่างสายงานกันมีคะแนนเฉลี่ยความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ความพอใจลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา รายได้ และการเลื่อนขั้นโดยบุคลากรสายงาน ก มี

คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดในทุกองค์ประกอบ

8. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมูลฐานอำนาจกับความพอใจในการทำงานปรากฏว่า

8.1 มูลฐานอำนาจการบังคับของบุคลากรโดยส่วนรวม และบุคลากรสาขางาน ค มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .01 ส่วนของบุคลากรสาขางาน ช นั้น มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05

8.2 มูลฐานอำนาจตามกฎหมายของบุคลากร โดยส่วนรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05

8.3 มูลฐานอำนาจอ้างอิงของบุคลากรสาขางาน ค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05

8.4 มูลฐานอำนาจความเชี่ยวชาญของบุคลากรสาขางาน ก สาขางาน ค และบุคลากรโดยส่วนรวม มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05

นวล กัลยาณธรรม (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจแต่ละฐานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจพึงพาในระดับ "มาก" และพลังอำนาจการให้รางวัลในระดับ "ปานกลาง" สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจแต่ละฐานของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้น พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้พบว่าการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .003 มาจากพลังอำนาจ 5 ฐาน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ และพลังอำนาจตามกฎหมาย

สนธยา เขื่อนนท์ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า



1. การใช้อำนาจของผู้จัดการแต่ละฐานอำนาจคือ อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร และ อำนาจเกี้ยวไอง อยู่ในระดับปานกลาง ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้จัดการใช้อำนาจอ้างอิงไม่แตกต่างกัน และโรงเรียนที่มีขนาดเท่ากัน ผู้จัดการใช้อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสาร และอำนาจเกี้ยวไองแตกต่างกัน

2. การใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐานอำนาจคือ อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร และ อำนาจเกี้ยวไองอยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ครูใหญ่ใช้อำนาจแต่ละฐานอำนาจแตกต่างกัน

3. ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง และในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของครูไม่แตกต่างกัน

4. การใช้อำนาจของผู้จัดการแต่ละฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำเนา โจชัวรรณา (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คณ มูลฐานอำนาจการให้โทษ และ มูลฐานอำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาชอบตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิงน้อยที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบการใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกประสพการณ์บริหารของผู้บริหาร การชอบตามมูลฐานอำนาจอ้างอิงในทุกกลุ่มอายุและมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกระดับวุฒิของผู้ช่วยผู้บริหาร และการชอบตามมูลฐานอำนาจการให้โทษในทุกระดับวุฒิและทุกประสพการณ์ทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



### งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศ

จากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ Mallins (1976) พบว่า ผลกระทบจากบรรยากาศแบบเปิด จะลดความขัดแย้งของนักเรียนน้อยลง ขวัญของนักเรียนสูงขึ้น การลาออกลดน้อยลง และความพึงพอใจด้านงานของครูสูงขึ้น และนอกจากนี้บรรยากาศแบบเปิดมีความสอดคล้องกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนระดับสูง แต่ Schwandt (1978) กล่าวว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนที่แสดงออกมาอย่างเด่นชัด

และจากการศึกษาวิจัยของ Anderson (1964) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การ พบว่า สิ่งโรงเรียนมีบรรยากาศแบบเปิดมากเท่าใด ผู้บริหารก็ยิ่งมีความสามารถมากเท่านั้น และนอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความเชื่อมั่นในตนเอง รักษาสุขภาพร่างกาย มีการเข้าสังคมและเป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก ยิ่งกว่านั้นครูจะแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง และเชื่อมั่นในประสิทธิผลของโรงเรียนมาก และประการสุดท้ายผู้บริหารจะซื้อตรง เชื่อถือในตัวเอง ทำให้คณะครูเกิดความพึงพอใจ

ส่วนผลการศึกษาวิจัยของ Powley (1979) ในเรื่องบรรยากาศองค์การ พบว่า (1) อาชีพของครูใหญ่ มีผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ครูใหญ่ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว มีแนวโน้มว่าจะมีบรรยากาศแบบเปิดมากกว่าแบบปิด (2) ประสบการณ์ของครูใหญ่มีผลต่อบรรยากาศองค์การโรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศแบบปิด ผู้บริหารมักมีประสบการณ์น้อย ในขณะที่โรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศแบบเปิด ผู้บริหารมักมีประสบการณ์หลายปี (3) โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มักจะมีบรรยากาศแบบเปิดมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (4) โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิด นักเรียนจะมีมโนคติแห่งตนสูงกว่าโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิด

สำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การภายในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยในลักษณะของการประเมินบรรยากาศองค์การ เปรียบเทียบหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ โดยจะนำผลการวิจัยต่าง ๆ มากล่าวดังนี้

การศึกษาวิจัยของ ไพบรรณ มุสิกสาร (2517) ได้ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม กับบรรยากาศของโรงเรียน พบว่า

สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ ซึ่งได้แก่ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ มีความสัมพันธ์กับ  
บรรยากาศของโรงเรียน และยังพบว่าบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมแบบประสมโดยส่วน  
รวมเป็นบรรยากาศแบบอิสระและควบคุม ซึ่งเป็นลักษณะบรรยากาศองค์การ ที่ค่อนข้างจะเป็น  
บรรยากาศแบบเปิด

จากการศึกษาวิจัยของ จรรยาดี งามญาติ (2519) ซึ่งศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์  
ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพ-  
มหานคร พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบเปิด และเมื่อ  
จำแนกบรรยากาศองค์การตามลักษณะผู้นำที่มีความแตกต่างกันแล้ว พบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมี  
พฤติกรรมผู้นำแบบอัตนิยม บรรยากาศของโรงเรียนมักเป็นแบบฉันทพอลูก (บรรยากาศแบบรวบ  
อำนาจ) และโรงเรียนซึ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบเสรีนิยม บรรยากาศองค์การของโรงเรียน  
มักเป็นแบบปิด ส่วนโรงเรียนซึ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยมักเป็นบรรยากาศแบบ  
เป็นกันเอง

ส่วน ธีระ รุญเจริญ (2512) ได้ศึกษาวิจัย บรรยากาศองค์การในโรงเรียนฝึกหัดครู  
และวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนฝึกหัดครู และวิทยาลัยครู  
โดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศแบบเปิดกับบรรยากาศแบบอิสระ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ค่อนข้าง  
เปิด หลังจากนั้น หาญชัย สงวนให้ ได้ศึกษาวิจัย บรรยากาศองค์การในวิทยาลัยครู พบว่า ผล  
การวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยของ ธีระ รุญเจริญ คือ พบว่าบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยครู  
โดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ค่อนข้างเปิด

สำหรับ ปรีดา ทุมเทียง (2521) ได้พบผลการวิจัยว่า โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัด  
ขอนแก่น โดยส่วนรวมมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบปิด หรือค่อนข้างปิดมากกว่าแบบเปิด หรือค่อนข้าง  
เปิด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมาลา เดชานุรักษ์นุกุล ซึ่งทำการศึกษาวิจัยบรรยากาศ  
องค์การ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย ส่วนใหญ่มีแนวโน้ม มีบรรยากาศองค์การเป็น  
แบบปิด หรือค่อนข้างปิด มากกว่าแบบเปิด หรือค่อนข้างเปิดเช่นเดียวกัน และนอกจากนี้ ปรีดา  
ทุมเทียง ยังพบว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย บรรยากาศองค์การมีแนวโน้มว่าจะเป็น  
แบบปิด และผู้บริหารที่มีการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย บรรยากาศองค์การมีแนวโน้มว่าจะเป็น

แบบอิสระ ส่วนผู้บริหารมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบตามสบาย บรรยากาศองค์การมีแนวโน้มว่าจะเป็นแบบเป็นกันเอง

และนอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ช่างศึกดี เจริญสุข (2526) พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 ส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวนชม ชินะดังกูร ซึ่งทำการศึกษาวิจัย บรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศแบบฉันทน์พอกับลูก ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ค่อนข้างปิดแบบหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามยังพบผลการวิจัยว่าโรงเรียนที่มีผู้บริหาร ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงทั้งหมด จะมีบรรยากาศแบบฉันทน์พอกับลูก ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ข้อสรุปว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง อาจเกิดขึ้นกับบรรยากาศแบบใดก็ได้ใน 6 แบบตามทฤษฎีของ Halpin

สม มิ่งคั่ง (2532) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 3. โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแตกต่างกัน จะมีบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแตกต่างกัน 4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบกับเมตตาธรรม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 4 (แบบสนิทสนม) แบบ 5 (แบบรวบอำนาจ) แบบ 6 (แบบปิด) 5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) ระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 1 (แบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม)