



### สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาศักยภาพผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในมิติ  
กิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ภาพ และศึกษามรรยาภาต่อการของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัด  
กองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม  
ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับมรรยาภาต่อการในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล  
กระทรวงสาธารณสุข ตามความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาล

กลุ่มตัวอย่างประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คืออาจารย์พยาบาลที่ทำงานอยู่ใน  
วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข หลักสูตรพยาบาล  
ศาสตรและผดุงครรภ์ 10 แห่ง จำนวน 192 คน ซึ่งอาจารย์พยาบาลเหล่านี้ ต้องปฏิบัติงาน  
มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีบริบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ

1. แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อ Leader Behavior Description  
Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งสร้างโดย ฮาลบิน วิจิตร ธีระกุล ไคเปลเรียบเรียง  
และดัดแปลง และผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน  
ไคภา ( Rating Scale ) มี 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ

2. แบบสอบถามวัดมรรยาภาต่อการของวิทยาลัยพยาบาล

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามวัดมรรยาภาต่อการของวิทยาลัยพยาบาลชื่อ  
Organization Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ แบบที่ 4  
ของฮาลบินและครอฟท์ ซึ่งหาญชัย สงวนใจ ไคเปลเรียบเรียงและดัดแปลง และผู้วิจัยได้นำมา  
ปรับปรุงข้อความเพื่อให้สอดคล้องกับมรรยาภาต่อการของวิทยาลัยพยาบาลอีกครั้งหนึ่ง ลักษณะ  
แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนไคภา ( Rating Scale ) มี 4 ตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ

ก่อนนำแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับนี้ไปใช้ ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ 0.94 และแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การเท่ากับ 0.87

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 192 ฉบับ ได้รับคืน 168 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.92

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดกระทำและวิเคราะห์ผลข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้เครื่องคำนวณทางสถิติ

1. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ และบรรยากาศองค์การ 8 มิติ
2. หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ
3. หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ กับแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( 31 - 35 คะแนน) ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 3 ผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1
2. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 4 ผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2
3. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพ เมื่อแยกตามแบบบรรยากาศองค์การ คือแบบแจ่มใส แบบควบคุม แบบรวบอำนาจ และแบบเข้มเข่า พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกแบบบรรยากาศ ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 5

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.3232$ ,  $r = -.2711$  และ  $r = -.1540$ ตามลำดับ) แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .5966$ ,  $r = .1625$ ,  $r = .7456$  และ  $r = .5447$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .1167$ ) ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 7 ผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 3.1 - 3.8

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธ์ภาพกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.4031$ ,  $r = -.2402$  และ  $r = -.2689$ ตามลำดับ) แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .5775$   $r = .7101$  และ  $r = .6444$ ตามลำดับ) ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 7 ผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 3.9, 3.10, 3.11, 3.13, 3.15 และ 3.16 ส่วนบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์และมิติมุ่งผลงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธ์ภาพ ( $r = .0354$  และ  $r = -.0003$ ตามลำดับ) ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 7 ผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.12 และ 3.14

6. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพกับแบบบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีตักสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแบบบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .6606$ ) ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 8 ผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.17 ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธ์ภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ ( $r = .3940$ ) ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 8 ผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.18

## การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและบรรยากาศต่อการจัดการของวิทยาลัยพยาบาล โดยส่วนรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมีทิกกิจสัมพันธ์และมีทิสัมพันธ์ภาพพบว่า ทั้ง 2 มิติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 1 ซึ่งตั้งไว้ว่า "ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำทั้งมีทิกกิจสัมพันธ์และมีทิสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับสูง" อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ซึ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่าอาจารย์ใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติอยู่ในระดับปานกลาง (Dheerakul 1972: 40) จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2 มิติอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการบริหาร เปลี่ยนตัวผู้บริหาร และการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาพยาบาล จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องต่อการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้วยที่ไม่อาจกำหนดหรือวางแนวทางทางการบริหารได้แน่นอน ทั้งนี้จากการศึกษาความเป็นมาและวิวัฒนาการการศึกษาพยาบาล (ผกา ศิริยุตศุทธ 2520: 107) พบว่าในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับระบบการบริหารราชการในกระทรวงสาธารณสุข และการจัดการศึกษาพยาบาล คือเดิมวิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยงานในกรมการแพทย์ ต่อมา มีการรวมกรมอนามัยและกรมการแพทย์เข้าด้วยกัน วิทยาลัยพยาบาลยังคงเป็นหน่วยงานในสังกัดเดิม ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลแต่ละแห่งมีฐานะเป็นเพียงแผนกหนึ่งในการบริหารงานของผู้บัญชาการโรงพยาบาลทั่ววิทยาลัยพยาบาลนั้นตั้งอยู่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2517 ได้มีการจัดแบ่งส่วนราชการในกระทรวงสาธารณสุขครั้งใหญ่ และได้มีการจัดตั้งกองงานวิทยาลัยพยาบาลขึ้น ในสำนักงานปลัดกระทรวง โอนวิทยาลัยพยาบาลและโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล มาอยู่ในกองงานวิทยาลัยพยาบาลทั้งที่ตั้งขึ้น วิทยาลัยพยาบาลแต่ละแห่งมีอิสระในการบริหาร โดยแยกออกมาจากการบริหารงานของโรงพยาบาล นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดการศึกษา เดิมวิทยาลัยพยาบาลระดับนักศึกษา เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ใช้เวลาเรียน 4 ปี ได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลอนามัยและผดุงครรภ์ ต่อมา พ.ศ. 2514 มีการเปลี่ยนแปลงโดยวิทยาลัยพยาบาลระดับนักศึกษา เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 เปลี่ยนหลักสูตร

เป็น 3 ปี ซึ่งจบแล้วได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลและอนามัย และเรียนต่ออีก 6 เดือน ได้รับประกาศนียบัตรผดุงครรภ์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2520 นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอีกครั้ง เป็นหลักสูตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ ใช้เวลาเรียน 4 ปี จบแล้วได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว อาจมีส่วนทำให้ผู้บริหารไม่อาจกำหนดหรือวางแนวทางการบริหารได้แน่นอน จึงอาจมีผลกระทบต่อการแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำได้ หรืออาจเนื่องจากวาระการดำรงตำแหน่งที่ยาวนานของผู้บริหาร ความจำเจในสิ่งแวดล้อมของการทำงานเป็นผลให้พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มีอยู่ในระดับไม่สูง

เกี่ยวกับวาระของการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารนี้ การวิจัยของ วูล์ฟ (Wolf 1975: 7009 - A) พบว่า วาระในการดำรงตำแหน่งที่ยาวนานของผู้บริหารมีผลทำให้พฤติกรรมผู้นำมีคิสิกสัมพันธ์ลดลง และจากการวิจัยของ วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul 1972: 71) พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารไม่เกิน 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ ที่กว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่า นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำได้เช่นกัน จากผลการวิจัยของ จอห์น พี. คอนนอลลี (John P. Connolly 1975: 58 - 59 - A) ยืนยันว่า สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ และอีกประการหนึ่ง การมีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเป็นผลจากการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งนี้ มีขอบข่ายของตำแหน่งไม่ชัดเจน ถือเป็นแบบอาวุโส เป็นส่วนใหญ่โดยไม่ได้คำนึงถึงความสามารถ และความเหมาะสมเป็นเกณฑ์สำคัญในการแต่งตั้ง (ประไพ ปิยะจันทร์ 2523: 83) อาจมีผลกระทบต่อถึงคุณภาพของการบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาลได้ ซึ่งผลการวิจัยของ ฮาลปิน (Andrew W. Halpin) พบว่า หัวหน้างานทั้งประสังค ซึ่งบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง มิติคิสิกสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพ (Halpin 1957: 39 - 51)

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า โดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใส ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 2 ที่ตั้งไว้ว่า "บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลเป็นแบบอิสระ" ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครรยิต ทรานูชรัตน์ และ ธีระ รุณเจริญ, ครรยิต ทรานูชรัตน์ (2512) ได้ทำการศึกษา

บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นแบบแจ่มใส และผลการวิจัยของ ธีระ รุณเจริญ ( 2511 ) ซึ่งได้ทำการศึกษابรรยากาศองค์การของสถานฝึกหัดครู พบว่า บรรยากาศองค์การเป็นแบบแจ่มใส ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาล เช่น การจัดแบ่งส่วนราชการในกระทรวงสาธารณสุขและการปรับปรุงรูปแบบของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลแต่ละแห่ง ซึ่งส่งผลถึงบรรยากาศองค์การในทางที่พึงประสงค์อื่น อีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หรือการโยกย้ายอาจารย์พยาบาลยอมทำให้บรรยากาศมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ บรรยากาศแบบแจ่มใสนี้เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดของทุกหน่วยงานที่ควรกำรงรักษาไว้ ( Halpin 1966: 175 ) เพราะบรรยากาศแบบนี้ พบว่า ทางด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี มีฐานะและบทบาทในการบริหารงานได้ดี เป็นที่เคารพรักและต้องการของอาจารย์ ผู้บริหารปฏิบัติงานดีเยี่ยม ถือเป็นแบบอย่างใด นอกจากนั้นยังได้ช่วยเหลืออาจารย์พยาบาลในการปฏิบัติงาน ให้ความสะดวก ผู้บริหารไม่ออกคำสั่งหรือควบคุมการปฏิบัติงาน และนิเทศงานบ่อย ๆ กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ มีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานของคณะอาจารย์ แต่จะใช้ลักษณะของการเป็นผู้นำที่คณะอาจารย์ จนสามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพ บรรยากาศแบบนี้ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การแห่งนี้

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีตีสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ มีดังนี้

3.1 พฤติกรรมผู้นำมีตีสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การ มิติขาดความสามัคคีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.1 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีตีสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีตีสัมพันธ์สูงจะทำให้การขาดความสามัคคีในหมู่คณะอาจารย์ต่ำ (มีความสามัคคีสูง) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก จึงได้ตรวจตรานิเทศงานด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนให้

ความช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้อาจารย์มีความร่วมมือร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีโอกาสได้ทำงานประสานกันเป็นหมู่คณะ ดังนั้นการขาดความสามัคคีจึงมีน้อยมาก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า หมู่คณะมีความสามัคคีกันเป็นส่วนใหญ่

3.2 พฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมีอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.2 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีอุปสรรค" ผลการวิจัยตรงนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์สูงจะทำให้อุปสรรคในการปฏิบัติงานมีน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้ความสามารถ ทักษะในการแก้ปัญหา หรือขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี ทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานสูง และผู้บริหารคอยตรวจตราให้ความช่วยเหลือในเทศงานลดความเรียบร้อย และอำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมทั้งติดต่อบริการประสานงานกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ให้รวมมือกันแก้ไขปัญหาค่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานมีน้อยมาก

3.3 พฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีขวัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.3 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีขวัญ" ผลการวิจัยตรงนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แลมเบิร์ต (Lambert) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับขวัญ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการทำงานของคณะครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Lambert 1969: 2484 - A) ผลการวิจัยตรงนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์สูงแล้วจะทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณะอาจารย์สูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์สูงนั้น ดำเนินถึงผลสำเร็จในการทำงาน จึงได้เอาใจใส่ตรวจตราหรือเห็นเทศงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำงานให้ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพที่ดี ซึ่งผลงานของคณะอาจารย์ของตนเอง ทำให้อาจารย์มีความภาคภูมิใจ และมีความสุข คณะอาจารย์จึงมีขวัญและกำลังใจสูง

3.4 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีมิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 3.4 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีมิติมิตรสัมพันธ์" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีสูงแล้ว จะก่อให้เกิดมิตรสัมพันธ์กันในหมู่คณะของอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้อาจารย์ทำงานเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานที่ดี และมีการร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะ จากผลงานที่ดีและการที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในการทำงานของคณะอาจารย์ ทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง และมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหาร

3.5 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมีมิติห่างเหินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.5 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีมิติห่างเหิน" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีสูงแล้ว จะทำให้ความห่างเหินกันของผู้บริหารกับคณะอาจารย์น้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้เอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้คณะอาจารย์อย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดการประสานงานกันดีขึ้น มีการร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี อีกทั้งผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงจิตใจของคณะอาจารย์มากกว่าการคำนึงถึงกฎระเบียบ ขอบบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัด การติดต่อกับคณะอาจารย์มีการติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึงมากกว่าการพบปะโดยส่วนรวม ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์มีมาก ความห่างเหินจึงน้อยลง

3.6 พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีมิติมุ่งผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 3.6 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีมิติมุ่งผลงาน" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีทัศนคติสัมพันธไมตรีสูงแล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การมีมิติมุ่งผลงานสูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารก็ต้องแสดงพฤติกรรมมุ่งผลงานออกมาให้คณะอาจารย์รู้และเห็น



อย่างเด่นชัด คือผู้บริหารต้องควบคุม ตรวจสอบ นิเทศ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก  
ในการทำงานให้อาจารย์ เพื่อผลสำเร็จของงานอย่างเต็มที่ บรรยากาศองค์การมี  
มุ่งผลงานจึงสูงตามไปด้วย

3.7 พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ  
มีเป็นแบบอย่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.7 ที่ตั้งไว้ว่า  
"พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีเป็นแบบอย่าง" ผลการ  
วิจัยตรงกันแสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์สูงแล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศ  
องค์การมีเป็นแบบอย่างสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากจากการที่ผู้บริหาร บริหารงาน  
โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นแบบอย่างหรือตัวอย่าง  
ที่ดี โดยการปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง สม่ำเสมอ มีผลงานที่ดีเด่น เพื่อให้คณะอาจารย์  
ได้เห็น ว่า ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถจริง สามารถยึดถือเป็นแบบอย่างในการทำงานได้  
คณะอาจารย์ก็จะปฏิบัติงานของตนอย่างขยันขันแข็ง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเด่น ตามแบบที่  
ผู้บริหารปฏิบัติ

3.8 พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศ  
องค์การมีคุณูปการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.8 ที่ตั้งไว้ว่า  
"พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีคุณูปการ" ผลการวิจัย  
ตรงกันแสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์สูงแล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การ  
มีคุณูปการสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากจากการที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยคำนึงถึง  
ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความคุณูปการ พร้อมที่จะให้  
ความช่วยเหลืออาจารย์ทั้งในด้านการงาน และด้านส่วนตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่  
ต้องการผลสำเร็จในการทำงาน จึงต้องมีคุณธรรมในมีคุณูปการสูงด้วย

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีคิสัมพันธ์ภาพกับ  
บรรยากาศองค์การ 8 มิติ มีดังนี้

4.1 พฤติกรรมผู้นำมีคิสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศ  
องค์การมีขีดความสามัคคีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 3.9

ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต้ององค์การมีขีดความสามารถ" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพสูงแล้ว จะทำให้คณะอาจารย์ขาดความสามัคคีกันน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากจากการที่ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลและหมู่คณะได้เป็นอย่างดี สนับสนุนส่งเสริมให้คณะอาจารย์ร่วมมือ ร่วมใจ ทำงานประสานกันเป็นหมู่คณะ คณะอาจารย์จึงมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี

4.2 พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศต้ององค์การมีขีดความสามารถอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.10 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต้ององค์การมีขีดความสามารถ" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมมีคุณสมบัติสภาพสูงแล้ว จะทำให้ข้อสรุปในการทำงานมีน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากจากการที่ผู้บริหารใช้สัมพันธ์ภาพส่วนบุคคลเขาช่วยเหลือในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ทั้งทางด้านส่วนตัวและด้านการทำงานของคณะอาจารย์ได้ และรวดเร็วยิ่งขึ้น จึงทำให้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

4.3 พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศต้ององค์การมีขีดความสามารถอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.11 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต้ององค์การมีขีดความสามารถ" ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แลมเบิร์ต ( Lambert ) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( Lambert 1969: 2484 - A ) ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพสูงแล้ว จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์ ทำให้คณะอาจารย์มีขวัญในการทำงานสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจาก ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์ ทำให้คณะอาจารย์มีความสบายใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจในผลงาน ซึ่งจะส่งผลให้คณะอาจารย์มีขวัญในการทำงานสูงขึ้น

4.4 พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต้ององค์การมีขีดความสามารถ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.12 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสภาพ

มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพไม่มีอิทธิพลกับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพสูงหรือต่ำก็ตาม บรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์อาจสูงหรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพนั้นเป็น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือหมู่คณะ ผู้บริหารอาจมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลบางคน มาก แต่อาจมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลบางคนน้อยก็ได้ ขึ้นอยู่กับทัศนคติและความพึงพอใจของผู้บริหารเอง

4.5 พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติทางเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.13 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติทางเห็น" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพสูงแล้ว จะทำให้บรรยากาศองค์การมิติทางเห็นต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารใช้การสร้างสัมพันธ์ภาพเพื่อใช้ในการบริหาร ผู้บริหารและคณะอาจารย์มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสนิทสนมและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ สนับสนุนให้มีการประสานงานกัน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร ให้โอกาสแก่ทุกฝ่ายได้สื่อสารกัน เพื่อความเข้าใจอันดีและร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี การติดต่อกับคณะอาจารย์มีการติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึงมากกว่าการพบปะกันเป็นส่วนรวม ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์มีมาก ความห่างเหินในการปฏิบัติงานจึงน้อยลง

4.6 พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.14 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงาน" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารจะอยู่ในระดับสูงหรือต่ำก็ตาม บรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงานอาจสูงหรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร บริหารงานโดยคำนึงถึงจิตใจ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคณะอาจารย์มาก ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันฉันทมิตรสหาย มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก จนเสียการปกครองบังคับบัญชา ผู้บริหารไม่ชอบการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ หรือมีเหตุการทำงานของคณะอาจารย์เลย ปล่อยให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงานตาม



ความพึงพอใจของแต่ละคน ทำให้ผลงานที่ออกมามีน้อย ผู้บริหารและคณะอาจารย์มีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์กับคณะมนตรีเพียงอย่างเดียว หรืออีกนัยหนึ่ง เนื่องจากผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพสูง จะใช้การสร้างความสัมพันธ์ที่คดก้นระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์เพื่อสร้างและขสัมพันธภาพคู่ไปกับการมุ่งผลงาน เมื่อผู้บริหารและคณะอาจารย์มีความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ที่ดีและสูงขึ้น เพราะอาจารย์จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ ทำให้ได้ผลงานที่ดี

4.7 พฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีลักษณะเป็นแบบอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.15 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีลักษณะเป็นแบบอย่าง" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพสูงแล้ว บรรยากาศองค์การมีลักษณะเป็นแบบอย่างจะสูงตามไปด้วย หรือกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพสูง จะมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหมู่คณะ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร ทำให้คณะอาจารย์เกิดความศรัทธา เลื่อมใส และยอมรับนับถือผู้บริหาร ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่อาจารย์จะทำงานตามผู้บริหาร เพื่อให้หมู่คณะยอมรับนับถือเป็นแบบอย่าง

4.8 พฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมีลักษณะเป็นแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.16 ที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมีลักษณะเป็นแบบอย่าง" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพสูงแล้ว จะทำให้บรรยากาศองค์การมีลักษณะเป็นแบบอย่างสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากจากการที่ผู้บริหารจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับอาจารย์ในชั้น ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีความกรุณาปราณี ให้ความเมตตา กับอาจารย์ทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัวด้วยความสม่ำเสมอ และเต็มไปด้วยความจริงใจ

5. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์และ  
มีลักษณะสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ มีดังนี้

5.1 พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแบบบรรยากาศ  
องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.17 ดังไว้ว่า  
"พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ" ผลการวิจัยตรง  
สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บริคเนอร์ ( Brickner ) ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อหาความ  
สัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่ามีความสัมพันธ์กัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( Brickner 1971: 96 - A ) ผลการวิจัยตรงนี้แสดงให้เห็น  
ว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์สูง จะทำให้แบบบรรยากาศองค์การสูงตามไปด้วย  
เช่น แจ่มใสมากขึ้น ควบคุมมากขึ้น รวบรวมอำนาจมากขึ้น และเข้มเขามากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจาก  
มาจากการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์สูงนั้น คำสั่งถึงผลสำเร็จในการทำงาน  
จึงได้เอาใจใส่ ตรวจสอบ หรือมีเหตุงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำงานให้  
เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพที่ดี ซึ่งถ้าผู้บริหารมีฐานะและบทบาทในการบริหาร  
ที่ดี เป็นที่เคารพรักและต้องการของอาจารย์ ก็จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศของหน่วยงาน  
เป็นแบบแจ่มใสมากขึ้น ถ้าผู้บริหารไม่สนใจในความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของคณะ  
อาจารย์ในการปฏิบัติงาน มุ่งผลของงานโดยการควบคุม ตรวจสอบ การทำงานอย่างใกล้ชิด  
จนคณะอาจารย์ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน บรรยากาศองค์การของหน่วยงานก็จะ  
เป็นแบบควบคุมสูง ถ้าผู้บริหารปฏิบัติงาน แบบรู้ดีไปเสียทุกอย่าง ชอบใช้วิธีออกคำสั่งตลอด  
เวลา เพื่อให้ได้ผลงาน จนอาจารย์รำคาญและเบื่อหน่ายออกคำสั่ง บรรยากาศองค์การของ  
หน่วยงานก็จะเป็นอย่างรวบอำนาจสูง และถ้าผู้บริหารบริหารงานอย่างขาดความรู้ ขาด  
บุคคลิกของการเป็นผู้นำ และขาดสมรรถนะในการบริหาร บรรยากาศองค์การของหน่วยงาน  
ก็จะเป็นอย่างเข้มเขาส่ง

5.2 พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศ  
องค์การ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3.18 ดังไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์  
มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ" ผลการวิจัยตรงนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของ  
บริคเนอร์ ( Brickner ) ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ

กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Brickner 1971: 96 - A) ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพอยู่ในระดับ สูง ปานกลาง หรือต่ำก็ตาม ไม่มีอิทธิพลต่อแบบบรรยากาศองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง มีพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลางในบรรยากาศองค์การทุกแบบ ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งมีพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพไม่แตกต่างกัน จึงทำให้พฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธภาพไม่มีอิทธิพลต่อแบบบรรยากาศองค์การ

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อไป อาศัยผลการวิจัยและการอภิปรายเป็นหลักตั้งนคือ

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งยังไม่ถึงในระดับสูงหรือในระดับที่พึงประสงค์จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข สามารถกระทำไดดังนี้

1.1 จัดให้มีการฝึกอบรม ประชุม และสัมมนาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล เกี่ยวกับการบริหารวิทยาลัยพยาบาลเป็นระยะ ๆ อาจจะเป็นปีละ 1 ครั้ง หรือภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยเน้นเกี่ยวกับทักษะ เทคนิคที่จำเป็นในการบริหารงาน

1.2 จัดส่งหรือให้ทุนผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลไปศึกษาต่อในสถาบันผู้บริหาร การศึกษา หรือศึกษาคุณงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. การพิจารณาเลือกตั้งหรือคัดเลือกผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรจะได้นำถึง พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธภาพให้อยู่ในระดับสูง และจากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์กับการสร้างบรรยากาศองค์การ ดังนั้น

จึงควรได้มีการทดสอบ โดยการใช่วิธีทดสอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 2 ระดับได้ และอาจอาจนำพฤติกรรมผู้นำในอดีตมาประกอบการพิจารณาด้วย

3. จัดให้มีการทดลองปฏิบัติงาน และดูงานการบริหารวิทยาลัยพยาบาลแก่ผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล ที่ได้รับเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือคัดเลือกใหม่ ก่อนที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร

4. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรหาทางปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเองอยู่เสมอ โดยการสำรวจพฤติกรรมผู้นำของตนเอง โดยเน้นเรื่องงานและสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป

5. ในการศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่ามีวิทยาลัยพยาบาลในกลุ่มตัวอย่าง บางแห่งที่มีบรรยากาศองค์การแบบเข้มเข่า ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของการทำงานโดยส่วนรวม สมควรที่จะได้มีการศึกษาบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมด หากพบว่า วิทยาลัยพยาบาลใดมีบรรยากาศแบบเข้มเข่าแล้ว กองงานวิทยาลัยพยาบาล ควรจะได้ศึกษาวิธีแก้ไข ปรับปรุงให้วิทยาลัยพยาบาลนั้น ๆ มีบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใสหรือเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องส่งเสริมให้วิทยาลัยพยาบาลมีบรรยากาศองค์การที่ดี มีดีเป็นแบบอย่าง และมีคิรฎาปรารถนาให้อยู่ในระดับสูง และส่งเสริมคิรฎาสัมพันธ์ให้อยู่ในระดับปานกลาง และพยายามแก้ไขมิติดีความสามัคคี มิติดูปรารถ มิติทางเห็น และมีติมุ่งผลงาน ให้อยู่ในระดับต่ำ ห้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและคณะอาจารย์ต้องให้ความร่วมมือ และยอมรับในการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลเป็นแบบแจ่มใสทั้งหมด

6. ควรจัดให้มีการประเมินความรู้สึกนึกคิดของผู้บริหารในวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบริหาร หรือในเรื่องบรรยากาศองค์การในหน่วยงาน เพื่อศึกษาดูว่าผู้บริหาร กิดว่าการปฏิบัติงานบริหารในวิทยาลัยพยาบาลเป็นอย่างไรบ้าง บรรยากาศองค์การในขณะนั้น เป็นแบบใด ทั้งนี้เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบบรรยากาศองค์การซึ่งตนเองมีส่วนสร้างชน และจะได้ เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเองให้ผสมผสานกับแบบบรรยากาศองค์การ ของวิทยาลัยพยาบาลนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจัดให้มีการวิจัยเพื่อหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลไม่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้อย่างเต็มที่ ทั้งมิติจิตสัมพันธและมิติสัมพันธภาพ
2. ควรมีการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและบรรยากาศองค์การกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น วุฒิ อายุ เพศ ประสบการณ์ของผู้บริหารและอาจารย์ ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล จำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษา และที่ตั้งของวิทยาลัยพยาบาล เป็นต้น เพื่อศึกษาว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การหรือไม่
3. ควรจะได้มีการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะอาจารย์ในเรื่องพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การ ทั้งนี้เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของคน 2 กลุ่มเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว
4. ในการคำนวณหาความสัมพันธ์จากตำแหน่งของคะแนน ( Rank Correlation ) ควรจะไล่ค่านึงถึงจำนวนวิทยาลัยพยาบาลในกลุ่มตัวอย่างด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของผลการวิจัยในนอยที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย