

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์กรกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเนื้อหาและหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - 1.1 สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
 - 1.2 ความหมายและความสำคัญ
 - 1.3 ลักษณะของบรรยากาศองค์การ
 - 1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายแบบของผู้นำ
 - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบของผู้นำ
 - 2.4 แบบของผู้นำ
 - 2.5 ประเภทของแบบผู้นำ
 - 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับบรรยากาศองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานกับบรรยากาศองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับขนาดขององค์กรกับบรรยากาศองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

1. สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง

สาธารณสุข

วิทยาลัยพยาบาลจัดเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาบทยานพยาบาล นอกจากจะต้องเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาแล้วอาจารย์พยาบาลยังต้องมีหน้าที่ทั้งเป็นอาจารย์ และเป็นพยาบาลอีกด้วย โดยการผสมผสานบทบาทดังกล่าวจะต้องเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของสถาบันนั้นๆ บทบาทของอาจารย์พยาบาลสามารถแบ่งได้เป็นด้านๆ ดังนี้ คือ บทบาทด้านการสอน บทบาทด้านการวิจัยและเขียนเอกสารวิชาการ บทบาทด้านบริการ วิชาการแก่สังคม บทบาทด้านกิจการนักศึกษาและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (วิลาสินี นุกันยา, 2539: 12) มีการสอนและการอบรมนักศึกษาเพื่อให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประกอบอาชีพทางการพยาบาล เพื่อให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน สภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สามารถอธิบายได้ตามลำดับ ดังนี้

1.1 บทบาทด้านการสอน

ในการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพการพยาบาลนั้นมีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ดังนั้นอาจารย์พยาบาลจึงมีบทบาทในการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติหรือในคลินิกด้วย จินตนา ยูนิพันธุ์ (2527) ได้กล่าวถึงบทบาทด้านการสอนของอาจารย์พยาบาลคือ เป็นผู้อำนวยการในการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สืบทอดทางวัฒนธรรม เป็นตัวเชื่อมระหว่างสถาบันการศึกษากับชุมชน เป็นสมาชิกของสถาบันการศึกษาและเป็นสมาชิกของวิชาชีพ ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2534) กล่าวว่า บทบาทด้านการสอนของอาจารย์นั้นนอกจากจะต้องเตรียมการสอน วางแผนกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน จัดเตรียมเอกสารและอุปกรณ์การสอน ดำเนินการสอน ประเมินผล ตลอดจนค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับสาขาวิชาที่สอน และสาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ (Hoy & Cover, 1986: cited in Hoy & Miskel, 1991: 226) และ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) กล่าวว่า อาจารย์พยาบาลมีหลายบทบาท เช่น บทบาทผู้สอนวิชาความรู้และเป็นผู้นิเทศนักศึกษาที่ปฏิบัติงาน ในคึกคักผู้ป่วยซึ่งเป็นงานที่มีความรับผิดชอบสูงเนื่องจากต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมทั้งด้าน ทักษะและความเชี่ยวชาญ ตลอดจนเนื้อหาสาระที่จะสอนรวมทั้งการเสียสละเวลาส่วนตัว ค้นคว้าหา ความรู้เพิ่มเติมและมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอนงานประจำก็เป็นงานที่ต่อเนื่องไม่จบสิ้น ซึ่งเป็นเหตุให้อาจารย์พยาบาลต้องรีบทำงานแข่งกับเวลา เพื่อให้งานในความรับผิดชอบเสร็จถูกลง ตามเป้าหมาย ทำให้ไม่มีเวลาในการพบปะสังสรรค์ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงพออาจทำให้เกิดความ

ขัดแย้งในกลุ่มหรือขาดความสามัคคีอื่นจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานได้

จากการศึกษาของ เบญจพร ทิพยผลาผลกุล (2540) ทำการวิเคราะห์ภาระงานของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุขในเขตภาคกลางโดยการคำนวณหาค่ากลาง เพื่อใช้คำนวณภาระงานของอาจารย์พยาบาล มีการสร้างแบบสอบถามเพื่อขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆ ของอาจารย์พยาบาลและหาค่าเฉลี่ยสำหรับเป็นค่ากลางที่ใช้ในการคำนวณภาระงานของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์พยาบาลมีชั่วโมงการปฏิบัติงานในภาระงานรวม 6 ด้าน เท่ากับ 69.35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็นภาระงานสอนและงานที่เกี่ยวกับการสอน งานฝึกอบรม งานวิจัยและงานเขียนทางวิชาการ งานบริการแก่สังคม งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานบริหารและการบริหารจัดการเท่ากับ 43.98, 2.50, 7.71, 0.52, 0.51 และ 14.14 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ตามลำดับ ซึ่งจากการผลวิจัย พบว่า ภาระงานของอาจารย์พยาบาลมีค่อนข้างสูงและมีใช้เวลาไปกับภาระงานสอนและงานบริหารเป็นส่วนใหญ่

1.2 บทบาทด้านการวิจัยและการเขียนเอกสารวิชาการ

การวิจัยเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่เป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาพยาบาลและการบริหารการพยาบาลให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น จากการศึกษาของ สุนิภา ชินวุฒิ (2538) พบว่า อาจารย์พยาบาลมีบทบาทการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการปฏิบัติการวิจัยและด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัยอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสภาพการณ์ความเป็นจริง พบว่า อาจารย์พยาบาลยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยและการเขียนเอกสารวิชาการ สาเหตุที่สำคัญ คือการขาดแคลนอาจารย์พยาบาลที่มีความรู้ด้านวิจัยและการเขียนผลงานทางวิชาการและอัตราส่วนระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาที่มีอยู่ไม่สมดุลกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษาในปัจจุบัน เท่ากับ 1 : 12.86 และสัดส่วนคุณสมบัติของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล ระดับปริญญาตรี : ปริญญาโท : ปริญญาเอก เท่ากับ 7.6 : 1.5 : 0.02 (ส่วนพัฒนาการศึกษาสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข, 2541) ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่สภาการพยาบาลได้กำหนดอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา ไว้คือ 1 : 8 ถึง 1 : 4 (คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536: 51) และสัดส่วนคุณสมบัติของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล ระดับปริญญาตรี : ปริญญาโท : ปริญญาเอก ตามที่ทรวงได้กำหนดไว้ คือ 3.5 : 6.0 : 0.5 ถึง 2.5 : 5.5 : 2.0 ทำให้ต้องมีการพัฒนาอาจารย์พยาบาลไปพร้อมๆ กับการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งทำให้อาจารย์ต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ภาระงานที่มีมากเกินไป เกิดความท้อถอยเมื่อยหน่าย ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์พยาบาลแต่ไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควรไม่ว่าจะเป็นด้านอัตรากำลังและการเลื่อนระดับขึ้น เป็นไปได้ช้ามาก ความก้าวหน้าทาง

วิชาการของอาจารย์พยาบาล ในสถาบันการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ไม่ทัดเทียมกับอาจารย์อื่นในระดับเดียวกันไม่มีสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพเท่าที่ควรนอกจากนี้ อาจารย์พยาบาลยังต้องทำงานหนักเนื่องจากภาระงานที่มากเกินไป สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การได้

1.3 บทบาทด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

การบริการวิชาการแก่สังคม เช่น การจัดบริการวิชาการ การจัดโครงการสัมมนา การมีกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อมวลชนต่างๆ ทางสถานีวิทยุ สถานีโทรทัศน์ การให้คำแนะนำปรึกษาหรือแนะนำแก่ประชาชน การเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ต่อประชาชน การฝึกอบรมโครงการต่างๆ

1.4 บทบาทด้านกิจการนักศึกษาและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

อาจารย์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมในสังคม และต้องสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมเหล่านั้นให้กับนักศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งบทบาทด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้นทำได้หลายลักษณะตั้งแต่การจัดหลักสูตร การสอน การวิจัย จิตนุเคราะห์การ พิพิธภัณฑน์ การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การเผยแพร่และอบรม ซึ่งบทบาทด้านนี้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยมาก (วิลานี นุกันยา, 2539: 21) จากการศึกษาของ เบญจพร ทิพยผลาผลกุล (2540) ทำการวิเคราะห์ภาระงานของอาจารย์พยาบาล พบว่า อาจารย์พยาบาลมีชั่วโมงการปฏิบัติงานในภาระงานด้านงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เท่ากับ 0.51 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ซึ่งจากผลการวิจัยจะพบว่าภาระงานของอาจารย์พยาบาลในด้านงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีน้อยมาก แสดงว่าอาจารย์พยาบาลให้ความสำคัญในงานด้านนี้น้อย นอกจากนี้อาจารย์พยาบาลยังมีหน้าที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้แก่นักศึกษาอีกด้วย วิลานี นุกันยา (2539) พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทอาจารย์ที่ปรึกษาของอาจารย์พยาบาลโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าอาจารย์พยาบาล เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาของนักศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอาจารย์พยาบาลจึงต้องมีการค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้นักศึกษา เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง ในการให้บริการทางด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชนทั่วไปอบรมสั่งสอนให้นักศึกษามีเจตคติที่ดีในการให้บริการพยาบาล อาจารย์จะต้องมีความสามารถในการสอนได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ มีความรู้ในเรื่องที่สอน มีการทดสอบและประเมินผลงานของนักศึกษารู้จักวิธีการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ อาจารย์จะต้องมุ่งการสอนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านเนื้อหาวิชาหลักการและวิธีปฏิบัติ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่นักศึกษา ที่จะไปปฏิบัติการพยาบาลกับผู้ป่วยได้ต่อไป จากภาระงาน

อื่นที่นอกเหนือจากการสอน ทั้งที่งานประจำก็เป็นงานที่ต่อเนื่องไม่จบสิ้น อาจเป็นเหตุให้อาจารย์พยายามต้องรีบทำงานแข่งกับเวลาเพื่อให้งานในความรับผิดชอบเสร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ ทำให้ไม่มีเวลาในการพบปะสังสรรค์กัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์พยาบาลกับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลอาจมีน้อยการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดีพออาจทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มหรือขาดการติดต่อประสานงานอันจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานได้

2. ความหมายและความสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530: 196) ให้ความหมายขององค์การ คือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นให้มีการจัดประสานให้เข้ากัน โดยอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 1) ให้ความหมายขององค์การ คือ หน่วยงานสังคมที่รู้จักกัน และองค์การมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเจน โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่ หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

สมคิด บางโม (2541: 14) ได้ให้ความหมายขององค์การ คือ กลุ่มบุคคลหลายคน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวรมีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ชัดเจน ปฏิบัติโดยสรุปองค์การ เป็นการรวมตัวกันของบุคคลหลายบุคคล เพื่อที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลนั้น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน อาศัยการสื่อสาร การร่วมมือประสานงานกันของสมาชิกจนกระทั่งกิจกรรมนั้นบรรลุเป้าหมายทั้งขององค์การและสมาชิกทุกคน

ภายในองค์การเมื่อบุคคลมาอยู่รวมกันร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การแสดงของพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลในองค์การย่อมมีผลต่อความคิด ความรู้สึก และการกระทำของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลแสดงออกภายในองค์การทำให้เกิดเป็น “บรรยากาศองค์การ” (Organizational Climate) ซึ่งในแต่ละองค์การ มีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ โครงสร้าง ขนาด วัฒนธรรม คั้งเดิม ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามสภาพการณ์เวลา (ธำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข, 2526) คำว่าบรรยากาศองค์การได้มีผู้ให้ความหมายไว้แต่ละแนวคิด ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน

หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ ตัวแปรที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ ลักษณะ โครงสร้างและองค์การกระบวนการที่ใช้ในองค์การ ความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงานในองค์การ

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540: 20-21) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือ การปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแปรของบรรยากาศขององค์การ นี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแท้แต่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไร แยกต่างกันอย่างใดด้วย

Forehand and Gilmer (1964 cited in DuBrin, 1984: 405) ให้ความหมายบรรยากาศขององค์การ คือ กลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ และบอกถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง และสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้นหรือถ้าจะกล่าวสั้นๆก็คือ การรับรู้ของสมาชิกขององค์การที่มีต่อองค์การนั้น แต่ในองค์การทางการศึกษา หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกขององค์การในด้านการบริหารงานของผู้บริหาร คือความยุติธรรม ที่ผู้บริหารให้แก่การทำงานของเพื่อนร่วมงาน

พฤติกรรมที่ใช้บรรยายลักษณะขององค์การ ซึ่งมีลักษณะ 3 อย่างคือ

- ก. เป็นลักษณะเฉพาะแต่ละองค์การ
- ข. เป็นลักษณะสืบทอดมาตลอดเวลา
- ค. เป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ

Halpin and Croft (1966) และ Owens (1987: 168) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการงูใจ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1973:314) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การ และระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยผู้ที่ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน

Hodgetts (1984: 422) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง คุณลักษณะส่วนหนึ่งขององค์การ ที่จะบ่งบอกถึงทัศนคติ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์การนี้สามารถวัดได้จากการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับผู้นำขององค์การ ผลผลิต ค่าใช้จ่าย กำไรของพนักงานนโยบายต่างๆ และเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายทั้งหมดนี้ บรรยากาศขององค์การจึงหมายถึง สภาพการณ์ขององค์การ วิทยาลัยพยาบาลซึ่งวัดได้จากการรับรู้ของผู้ร่วมงาน ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและพฤติกรรม

ของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจหรือเป็นแรงกดดันที่ทำให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

3. ลักษณะของบรรยากาศองค์การ

ลักษณะของบรรยากาศองค์การ หมายถึง รูปแบบหรือแบบของบรรยากาศองค์การ ซึ่งเกิดจากการบริหารหรือการปฏิบัติงานร่วมกันภายในหน่วยงาน

Stem & Steinhoff (1963 cited in Owen, 1991: 189-190) ได้ประเมินบรรยากาศของสถานศึกษาระดับสูงในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ได้กำหนดปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

ก. ปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้มีการพัฒนา ซึ่งมี 5 ปัจจัย ได้แก่

1. บรรยากาศที่ส่งเสริมสติปัญญา หมายถึง สภาพต่างๆ ในสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ทั้งในด้านมนุษยศาสตร์ ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เช่น ความพร้อมของคณาจารย์ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

2. มาตรฐานของความสำเร็จ

3. การสนับสนุน

4. ประสิทธิภาพขององค์การ

5. ระเบียบวินัย หมายถึง รูปแบบโครงสร้างขององค์การและวิธีการที่ใช้เพื่อก่อให้เกิดความมีระเบียบวินัยในสถานศึกษา รวมทั้งเกิดภาพพจน์ที่ดี

ข. ปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า นับเป็นปัจจัยที่ 6 คือ ปัจจัยควบคุมการกระตุ้น หมายถึง สภาพการณ์ต่างๆ ในองค์การที่ขัดขวางไม่ให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญา รวมทั้งขัดขวางไม่ให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันได้แก่ การควบคุม บีบบังคับ จากกฎระเบียบ กฎเกณฑ์จากผู้นามากเกินไป และการเข้มงวดกวดขันต่างๆ ที่มีมากเกินไปจนบุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย

ซึ่ง Stem & Steinhoff (1963) พบว่าบรรยากาศองค์การมีปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้องค์การมีการพัฒนา และปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า และได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ คือ (cited in Owen, 1991: 191-192)

1. บรรยากาศองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี คือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรอย่างดี องค์การมีการวางแผนและจัดระบบการบริหารที่ดี อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะให้ความสำคัญที่งานมากเกินไประบบควบคุมเคร่งครัดยึดกฎระเบียบมาก

2. คล้ายบรรยากาศแบบที่ 1 แต่ไม่เน้นที่งานมากไป เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยการยืดหยุ่นระเบียบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

3. บรรยากาศที่มีสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ดี ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรแม้บุคลากรจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน แต่ขาดปัจจัยสนับสนุนอย่างอื่น จึงไม่สามารถทำงานบรรลุตามมาตรฐานได้

4. บรรยากาศที่แตกต่างจากแบบที่ 1 อย่างสิ้นเชิงคือ ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหาร บุคลากรมีความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่มีการวางแผน การจัดระบบงานไม่ดี ผู้บริหารเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป จนบุคลากรขาดอิสระในการปฏิบัติงาน

Halpin & Croft (1966: 174-181) พบว่าบรรยากาศขององค์กรนั้นเป็น สภาพการณ์ขององค์กรอันเป็นผลรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจ หรือเป็นแรงกดดันที่ทำให้บุคลากรในองค์กร แสดงพฤติกรรมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ สามารถวัดได้จากการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรที่กำลังทำงานอยู่ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมสามารถจะวัดได้ด้วยแบบประเมินบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate Description Questionnaire: OCDQ) ซึ่ง Halpin and Croft (1966) ได้สร้างขึ้นเพื่อใช้ศึกษาบรรยากาศขององค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้วัดพฤติกรรมขององค์กร (Halpin and Croft, 1966: 150, 1970: 177; Halpin and Croft, 1962 cited in Hoy & Miskel, 1987: 226, 1991: 222) ได้ศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา 71 แห่งเนื่องจากสงสัยในสภาพของโรงเรียนที่พบขณะไปเยี่ยมชมโรงเรียนต่างๆและไม่เชื่อว่าบรรยากาศจะมีมิติเดียวโดยได้พัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศขององค์กร ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ซึ่งใช้ในการศึกษาทุกวัยในโรงเรียนประถมศึกษา โดยพัฒนาแบบสอบถามที่จะแยกปัญหาสำคัญๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู-ครู และครูใหญ่ ข้อคำถามมีเกือบ 1,000 ข้อ การพัฒนาขั้นสุดท้ายคงเหลือเพียง 64 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะมาตราประมาณค่า 4 อันดับ คือ ปรากฏมาก ปรากฏบางครั้ง ปรากฏน้อยครั้งและปรากฏที่มาก แบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงสุดท้าย ถูกนำไปใช้กับโรงเรียนประถมศึกษา 71 แห่ง และทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) พบว่าข้อคำถาม 64 ข้อนั้น จะถูกจัดกลุ่มเป็น 8 ตัวประกอบ โดยวิธีศึกษาด้วยการกำหนดข้อคำถามพฤติกรรมต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ พฤติกรรมของครู มี 4 มิติ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ มีดังต่อไปนี้

พฤติกรรมของคณะครู (Teacher's Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา 4 มิติ คือ

1. มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อคณะครูที่ปฏิบัติงานในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานไม่ร่วมมือกัน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะประสบผลสำเร็จ

2. มิติอุปสรรค (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่าได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวกเพราะผู้บริหาร มอบหมายงานให้มากเกินไปจนทำให้รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานอีกทั้งมติดของคณะกรรมการและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าการที่ผู้บริหารจะอำนวยความสะดวกให้

3. มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่าได้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักและสามัคคีในหมู่คณะ เพราะครูได้รับการตอบสนองทางสังคม ได้รับความสำเร็จในการทำงานสูง

4. มิติความสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า ได้ปฏิบัติหน้าที่โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

พฤติกรรมของผู้บริหาร (Principal's Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนประถมศึกษา 4 มิติ คือ

1. มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการบริหารงานอย่างไม่เป็นทางการ การติดต่อกับครูมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวม แทนที่จะติดต่อพบปะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูมีน้อยมาก

2. มิติเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากความคิดเห็นใดๆ

3. มิติผลักดัน (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามจะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจ ให้คณะครูปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีควบคุม ตรวจสอบหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่างๆให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่คุณอื่นจะถือปฏิบัติได้

4. มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกรู้ใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูอย่างมีเมตตากรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน และช่วยเหลือในเรื่องธุระส่วนตัวของครูแต่ละคนเป็นอย่างดี

ซึ่ง Halpin and Croft (1966) ได้นำเอาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ มาจัดเป็นแบบบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ โดยการแปลคะแนนขององค์ประกอบแต่ละมิติของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ให้เป็นคะแนนที่ (Normalized T-Score) ซึ่งเรียงจากบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ ดังนี้

1. บรรยากาศเปิด (The Open Climate)
2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate)
3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate)
4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate)
5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate)
6. บรรยากาศปิด (The Closed Climate)

แบบบรรยากาศทั้ง 6 บรรยากาศมีลักษณะดังนี้

1. **บรรยากาศเปิด** หมายถึง บรรยากาศที่เอื้อในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูง ครูร่วมมือกันทำงานอย่างดี ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี คณะครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันในระดับปานกลาง มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับบัญชาตรวจตราอย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือเกื้อกูลครูเป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหารจึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับมาก กฎและระเบียบต่างๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นผลงานมากนัก แต่ผู้บริหารใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทีมงาน

2. **บรรยากาศอิสระ** หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม จึงทำให้ครูมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีและมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน งานจึงสัมฤทธิ์ผล แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก เพราะผู้บริหารจะบริหารงานคล้ายกับบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ไม่คอยควบคุมตรวจตราเปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถของงาน ไม่เน้นผลงาน ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูในระดับปานกลาง

3. **บรรยากาศควบคุม** หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ ควบคุมตรวจตราใกล้ชิดจนครูมีเวลาพบปะสังสรรค์กันน้อย แต่เมื่อได้ผลงานออกมาดี ครูจึงมีขวัญสูง เมื่อครูต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือจึงน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานพอสมควร ความสนิทสนมกลมเกลียวกันอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารมุ่ง

เน้นผลงานมาก ครูห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตามความคิดเห็นของตนเอง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจึงลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

4. **บรรยากาศสนิทสนม** หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์เป็นมิตรกันอย่างดี แต่ผู้บริหารละเลยต่อการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้ครูร่วมมือกันทำงานน้อยผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมากไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่ครูอยู่ในระดับสูง ขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานโรงเรียนเหมือนเป็นครอบครัวหนึ่ง ทำให้ครูมีความรู้สึกที่ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูเสมอ ผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับครูมาก บริหารงานแบบไม่มุ่งเน้นผลงาน การประเมินผลและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครูให้ทำงาน

5. **บรรยากาศรวบอำนาจ** หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร ควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกันมาก ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ครูจึงรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์ฉันมิตรในระหว่างครูด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ขวัญของครูจึงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติของครูอย่างใกล้ชิด วางตารางปฏิบัติงานไว้สำหรับงาน พยายามโน้มน้าวให้ครูทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ครูกับผู้บริหารห่างเหินกันมาก และครูรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูจึงมีน้อย

6. **บรรยากาศปิด** หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของครูบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดทำให้ครูขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมาก ครูไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญของครูตกต่ำความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางจากการที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตรางานอย่างใกล้ชิด ทำให้ครูรู้สึกว่าผู้บริหารห่างเหินจากครูมากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูง ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ครูได้น้อยการช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

Likert (1967: 197-211 cited in Hersey and Blanchard, 1993: 103-108) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การตามระบบการบริหารไว้ 4 แบบ คือ

1. **แบบใช้อำนาจบาตรใหญ่** หมายถึง ผู้บริหารไม่มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจผู้ร่วมงาน มักใช้อำนาจข่มขู่ หรือใช้ผลประโยชน์เป็นสิ่งจูงใจผู้ร่วมงาน การทำงานไม่มีความร่วมมือหรือประสานกัน ความไม่พึงพอใจ หรือความไม่เป็นมิตรต่อกันมีมาก การติดต่อสื่อสารมักเป็นทางเดียว

คือ ผู้บริหารระดับสูงมักสั่งการมายังผู้ร่วมงานเป็นแบบลูกโซ่ โดยผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารตัดสินใจเพียงผู้เดียว การบังคับบัญชาเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

2. แบบพ่อพระ หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารยังคงยึดความคิดเห็นความต้องการของตนเองเป็นสำคัญมักมีการตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว และการตัดสินใจมักจะกำหนดเป็นกรอบให้ปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลหรือโทษ เพื่อจูงใจในการทำงาน บางครั้งมีการวางอำนาจ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกกลัว มีการมอบหมายงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง มักใช้การพัฒนาอย่างไม่เป็นทางการและไม่เกิดการต่อต้านในองค์กร

3. แบบปรึกษาหารือ หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร ให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้ร่วมงานทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ร่วมงานมากกว่าระบบที่ 2 การทำงานจะมีการปรึกษาหารือกัน มีคณะกรรมการในการตัดสินใจหรือการกำหนดนโยบายต่างๆ การติดต่อสื่อสารแบบทั้งขึ้นและลง มีการให้รางวัลและลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้บ้าง

4. แบบกลุ่มมีส่วนร่วม หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ ผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ มีการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน แก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันจะนำไปสู่แรงจูงใจในการทำงาน การติดต่อสื่อสารในองค์กรดำเนินไปสองทาง คือ นอกจากผู้บริหารสั่งการแล้ว ผู้ร่วมงานยังสามารถเสนอความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานดำเนินไปอย่างดี มีการให้รางวัลและปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์แรงสนับสนุนทางสังคมจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Litwin & Stringer (1968 อ้างถึงใน Steer, 1977: 108) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบมุ่งการใช้อำนาจ ลักษณะสำคัญ คือ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจด้วยตนเอง มีการควบคุมพนักงานด้วยกฎระเบียบและมีมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงานต่ำ ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่ำและเกิดทัศนคติในทางลบต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

2. บรรยากาศแบบมุ่งการประสานสัมพันธ์ หรือแบบไมตรีสัมพันธ์ ลักษณะเด่นคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานดี การนำทั่วยุทธศาสตร์ของผู้นำจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานในระดับสูง เกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อการทำงานเป็นกลุ่ม เกิดความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ

3. บรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน ลักษณะเด่น คือ จะเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง ผู้นำจะทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง เกิดทัศนคติในทางบวกต่อกลุ่ม และทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง บรรยากาศขององค์กรจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง และเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ ผู้นำจะทำให้ลูกน้องมีความอยากที่จะทำงานมากขึ้น อัตราการ ลาออกลดลง และต้นทุนในการผลิตต่ำ และลดเวลาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานมากที่สุดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมาก คือ บรรยากาศขององค์กรแบบมุ่งคนและมุ่งความสำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

Carver & Sergiovanni (1969 cited in Hoy & Miskel, 1987: 229, 1991: 225) ได้วิจารณ์ เกี่ยวกับแบบสอบถาม (OCDQ) ของ Halpin & Croft (1966) ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวางในการวัดบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนพบว่า มีข้อจำกัดอยู่มากมาย ไม่เหมาะสมที่จะใช้ในการศึกษาโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนที่อยู่ในเมือง เพราะมักจะพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นบรรยากาศแบบปิดซึ่งต่อมาได้มีการทบทวนและพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศขององค์กรขึ้นมาใหม่ที่มหาวิทยาลัยยอร์กโดย Hoy & Cover (1986) เครื่องมือนี้ดังกล่าวมี 2 ชุด คือ เครื่องมือวัดบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (OCDQ-RE) ซึ่งใช้มาตรฐานค่า เช่นเดียวกับ OCDQ ทั้งนี้เครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงประกอบด้วย 6 ปัจจัย มี 42 ข้อคำถามที่ใช้อธิบายพฤติกรรมของครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา โดยแบ่งเป็น

พฤติกรรมครูใหญ่ 3 มิติ ได้แก่

1. มิติสนับสนุน หมายถึง ครูใหญ่รับฟัง และเปิดโอกาสให้ครูชี้แนะ ขกข่อง และมีความจริงใจยอมรับในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความตั้งใจทั้งบุคลากร
2. มิติการชี้แนะ คือ ไม่ยึดหยุ่น นิเทศงานแบบใกล้ชิดครูใหญ่ มีการควบคุมครูทุกคน อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการลงลึกไปในรายละเอียดต่างๆ ของงาน
3. มิติการเข้มงวด คือ ครูทำงานอย่างมีอุปสรรคมากกว่าได้รับความสะดวกสบาย เนื่องจากครูใหญ่ทำให้ครูมีความยุ่งยากเกี่ยวกับงานเอกสาร การเป็นคณะกรรมการต่างๆงานประจำในหน้าที่ ต้องยึดกฎระเบียบมากในการทำงาน ครูต้องเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆ มากเกินไปทำให้รบกวนเวลาในการสอน และการทำงาน

ส่วนพฤติกรรมครู 3 มิติ ได้แก่

4. มิติด้านสัมพันธภาพในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย คือ การสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์แบบเปิดระหว่างคณะครู ครูมีความภาคภูมิใจในสถาบันตน มีความสนุกสนานในการทำงาน

กับผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้น การยอมรับ และมีความเคารพนับถือในความสามารถเชิงวิชาชีพซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน

5. มิติด้านความสนิทสนม คือ การสร้างแรงสนับสนุนทางสังคมระหว่างคณาจารย์ทำให้ครูรู้จักคนอื่นๆ มีความใกล้ชิดกันฉันท์มิตร ให้การสนับสนุนอย่างดีกับทุกคน

6. มิตินิยมความสามัคคี คือ การทำงานที่ไม่มีการประสานความร่วมมือกัน มีการทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ และไม่พยายามผลิตผลงาน ไม่มีเป้าหมายในการทำงานและการวิพากษ์วิจารณ์ผู้ร่วมงานและองค์การ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ของ OCDQ-RE ทำให้จัดกลุ่มได้ 2 กลุ่มคือ พฤติกรรมครู 3 มิติ ซึ่งถ้าพบว่า มิตินิยมความสามัคคีต่ำ แต่มิติด้านสัมพันธภาพและมิติด้านความสนิทสนมสูง แนวโน้มจะเป็นบรรยากาศแบบเปิด ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมครูใหญ่ ถ้าพบว่ามิติด้านการเข้มงวด การชี้แนะสูง แต่มิติด้านการสนับสนุนต่ำ บรรยากาศองค์การจะเป็น แบบปิด โดยได้แบ่งบรรยากาศเป็น 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด
2. บรรยากาศแบบปิด
3. บรรยากาศแบบขาดความสามัคคี
4. บรรยากาศแบบมีความสามัคคี

จากการศึกษาของ Brown & Moberg (1980: 64) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง มีโครงสร้างทางอำนาจชัดเจน อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ มักจะอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่
2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท หมายถึง จะมีการเน้นกฎระเบียบขั้นตอนขององค์การ เน้นการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย
3. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน หมายถึง ผู้บริหารจะเน้นความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ คำนึงถึงความพอใจ ผู้บริหารมักจะให้รางวัลและคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงาน

DuBrin (1984: 411) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การหรือตัวประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 7 มิติ ดังนี้

1. มิตินิยมอิสระส่วนบุคคล หมายถึง ระดับเป็นความอิสระในการตัดสินใจหรือใช้อำนาจอย่างอิสระของพนักงาน

2. มิติโครงสร้างของตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง ระดับที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีการทำ และงานที่ถูกระบุกำหนดและการติดต่อสื่อสารถึงบุคคลต่างๆ โดยผู้บริหาร

3. มิติการมุ่งรางวัล หมายถึง ระดับของการส่งเสริมรางวัล หรือการมุ่งประสิทธิผลของงาน โดยการพิจารณาของผู้บริหารและการให้ของแต่ละบุคคล องค์กรจะมีการผลักดันให้พนักงานผลิตและลักษณะมุ่งรางวัลสูง การให้รางวัล ซึ่งจะมีผลต่อบรรยากาศองค์การ

4. มิติความเอื้อเพื่อเป็นมิตร อบอุ่น และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หมายถึง ระดับความต้องการทางด้านการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ และการให้ความไว้วางใจอีกครั้ง ซึ่งจะ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นในองค์การ ผู้บริหาร และ จากตัวเอง

5. มิติความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง ระดับการปรับให้เข้ากับ สภาวะแวดล้อมขององค์การ รวมถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร การส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนา และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

6. มิติการรับรู้ต่อความเสี่ยง หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งสามารถมี ประสบการณ์ได้อย่างอิสระ การรับสิ่งใหม่ ๆ และสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นความเสี่ยงโดยปราศจากความกลัว ที่จะมีการตอบโต้ หรือการเขยื้อยจากผู้อื่น หรือการถูกลงโทษใด ๆ

7. มิติควบคุม หมายถึง ระดับการควบคุมต่าง ๆ ของพฤติกรรมของสมาชิกใน องค์กรอย่างเป็นทางการ องค์กรที่มีระบบราชการ ระบบการควบคุมจะมีมาก องค์กรใดที่มีการ ควบคุมต่ำ ส่วนใหญ่จะเป็นการควบคุมตัวเอง พนักงานจะมีการตรวจสอบพฤติกรรมตนเอง ซึ่งจะ เป็นลักษณะองค์กรที่มีความเข้มงวด ซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่ไม่ค่อยเข้มงวด

จากการพิจารณาตัวประกอบทั้ง 7 มิติ ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 แบบ Connor (1980: 412 cited in DuBrin, 1984: 413) คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด หมายถึง บรรยากาศที่มีมิติของความมีอิสระส่วนบุคคล มิติการมุ่งรางวัล มิติความเอื้อเพื่อ เป็นมิตรอบอุ่น และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ส่วนมิติโครงสร้างของตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำ

2. บรรยากาศแบบปิด หมายถึง บรรยากาศที่มีมิติของโครงสร้างของตำแหน่ง หน้าที่การงานอยู่ในระดับสูง ส่วนมิติของความมีอิสระส่วนบุคคล มิติการมุ่งรางวัล มิติความเอื้อ เพื่อเป็นมิตร อบอุ่น และการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำ

อย่างไรก็ตาม ในปีถัดมา Reddin (1988: 66-79) ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎีสามมิติ ซึ่งใช้ ศึกษาภาวะผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล แบ่งบรรยากาศ

องค์การไว้ 2 มิติ คือ มุ่งงาน (Task Orientation-TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation-RO) โดยมีบรรยากาศองค์การที่เป็นพื้นฐาน 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ หมายถึง ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงความถูกต้องเสมอ การทำงานตามคู่มือหรือตามระเบียบวาระการประชุมการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจา ซึ่งเหมาะกับหน่วยงานที่ทำงานด้านบริหาร การเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐและในแผนกที่มีการควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

2. แบบเน้นคน หมายถึง ผู้บริหารมีการตระหนักในความเป็นเอกัตบุคคล เน้นการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งตามแนวขึ้น ลง และตามขวาง ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น ถ้ามีความคิดที่แตกต่างกัน ผู้บริหารมักจะทำให้ประสานกัน เข้าใจกัน เหมาะกับการบริหารบุคลากรในวิชาชีพ

3. แบบเน้นทีม หมายถึง ผู้บริหารการบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง ทั้งเป็นแบบทางการ และไม่เป็นทางการ บุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้ม หาสาเหตุและร่วมกันแก้ไขบรรยากาศแบบนี้เหมาะสมมากที่สุด กับหน่วยงานที่มีการมีปฏิสัมพันธ์สูง แต่เหมาะสมน้อยกว่างานที่มีการใช้เทคโนโลยีและมีงานประจำมาก ผู้นำมักจะตัดสินใจผลงานจากความเต็มใจในการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม ตามทักษะที่เรียนมา

4. แบบเน้นผลผลิต หรือ เผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารมีการควบคุมการทำงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพลต่อความคิดริเริ่มของพนักงาน การประเมินผลและการสั่งการ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการทำงานเน้นการใช้อำนาจพนักงานมักได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้พนักงานไม่สร้างงาน เหมาะกับงานชนิดที่ต้องการผลผลิต เช่น การขาย ซึ่งการสั่งการมีความจำเป็นองค์การมีบรรยากาศในการทำงานแบบนี้จะมีการตัดสินใจผิดพลาดพนักงานตามระดับ และตามขั้นตอนและตามอาวุโสของผู้บริหารในการใช้อำนาจ พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานแบบนี้เมื่อพนักงานออกมักจะ ไม่ย้อนกลับมาทำงานใหม่ และสิ่งที่พนักงานกลัวมากที่สุดคือ การไม่มีผลผลิต

จากแบบบรรยากาศพื้นฐานทั้ง 4 แบบ Reddin ศึกษาพบว่า ถ้าบรรยากาศแต่ละแบบ ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบมีประสิทธิผลน้อยได้แก่ บรรยากาศ

1. แบบเฉื่อยชา คือ เป็นบรรยากาศที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม การทำงานทุกระดับเป็นไปตามกฎระเบียบ บุคลากรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีผู้

ออกความคิดเห็นน้อยมาก ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่ม ใจแคบ มีความเอาใจใส่ในผลผลิต และมีคุณภาพน้อยมาก มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูง ความร่วมมือต่ำ คุณภาพการผลิตต่ำ ผู้บริหารมักจะไม่เกี่ยวข้องกับงานมากนัก

2. แบบยินยอม หรือนิ่งเฉย คือ มีการหลีกเลี่ยงความไม่เห็นด้วย มักจะยินยอมคงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งความอบอุ่น พึงพอใจ ความสัมพันธ์ของบุคคลมีสูง การริเริ่มต่ำ ผู้บริหารไม่ใส่ใจในผลผลิต เน้นกิจกรรมทางสังคมมากกว่า ผู้บริหารมักจะเน้นความพึงพอใจ มักจะใจดี มีความอบอุ่น

3. แบบวางอำนาจ คือ ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง มีการสั่งการมากกว่าการปรึกษาหารือ เบื้องบนมักจะวางอำนาจ คุกคาม เน้นผลผลิตระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ผู้บริหารดูเหมือนตัดสินใจรวดเร็ว เพราะไม่มีการปรึกษาหารือ

4. แบบขัดแย้ง คือ กลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างไม่ชัดเจน การยอมรับและการตัดสินใจเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีการกระตุ้นความคิดของบุคลากร แต่ไม่มีการติดตาม หรือควบคุม เน้นความพยายามแต่ไม่มากนัก ผู้บริหารมักจะรักษาหน้าให้คืออยู่เสมอ

ในทางตรงข้าม ถ้าบรรยากาศขององค์การแต่ละแบบ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศขององค์การจะมีประสิทธิผลมาก ได้แก่ บรรยากาศที่มีลักษณะดังนี้

5. แบบลงรอย คือ มีการสร้างระบบการบำรุงรักษา การติดต่อสื่อสารโดยการเขียน มีการอ้างอิงกฎระเบียบขั้นตอน มีความยุติธรรม ทำตามกฎ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารดูเหมือนมีเหตุผล และไม่เอาเปรียบลูกน้อง แต่ลูกน้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ

6. แบบรักเพื่อนพ้อง คือ เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคล สนับสนุนให้มีความสำเร็จมีความร่วมมือสูง รับฟังบุคลากร มีการตัดสินใจโดยทีมงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง ผู้บริหารมักสนใจลูกน้องดี

7. แบบอุทิศตน คือ เน้นหนักด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา ให้ค่านิยมในผลผลิต เน้นราคา และการขาย กำไร เน้นผลลัพธ์ เน้นความเข้มแข็งตั้งแต่ระดับบนลงล่าง ผู้บริหารมุ่งเน้นผลผลิตมาก

8. แบบบรรลุผล คือ ให้ความสำคัญกับผลงานที่ออกมา การประสานงานในหน่วยงานมีสูง มีความร่วมมือในการทำงานสูง ความผูกพันต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงานสูง เพราะมีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง เน้นความสมดุลระหว่างคนและงาน การตัดสินใจมีความสมดุลระหว่างคนและทีม ผู้บริหารมักจะมีมาตรฐานของตัวเองและของผู้อื่นสูง

จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ พอจะสรุปได้ว่า (Stem & Steinhoff, 1963 cited in Owens, 1991: 189-190) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์การออกเป็น 4 แบบ คือ บรรยากาศที่มีสภาพ

แวดล้อมที่ดี บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศที่มีสภาพแวดล้อมต่างๆไม่ดี บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ซึ่งจะแบ่งบรรยากาศองค์การคล้ายกับของ Halpin & Croft (1966) คือ บรรยากาศแบบเปิด แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวมอำนาจ ซึ่ง Hoy & Miskel (1987: 225-229) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Halpin & Croft โดยแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ คือ บรรยากาศแบบเปิด แบบปิด แบบขาดความสามัคคี และแบบมีความสามัคคีแต่เกณฑ์การคิดคะแนน หรือให้คะแนนบ่งชี้บรรยากาศองค์การนั้นค่อนข้างหายาและยังไม่ค่อยมีคนนิยมใช้แนวคิดทฤษฎีนี้มากนัก ในส่วนของ Likert (1967 อ้างถึงใน Hersey and Blanchard, 1993: 103-108) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ ตามระบบการบริหารงานของผู้นำ คือ แบบการใช้อำนาจบาตรใหญ่ แบบพ่อพระ แบบปรึกษาหารือ แบบการมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่วนในแนวคิดของ Litwin & Stringer (1968 อ้างถึงใน Steer, 1977: 108) นั้นได้แบ่งบรรยากาศออกเป็น 3 แบบ ซึ่งคล้ายกับ Likert คือ บรรยากาศแบบมุ่งการใช้อำนาจแบบมุ่งการประสานสัมพันธ์หรือแบบไมตรีสัมพันธ์ แบบมุ่งผลสำเร็จของงาน ส่วน Connor (1980: 42 อ้างถึงใน DuBria, 1984) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 แบบ คือ แบบเปิด แบบปิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Halpin และ Croft และของ Hoy & Miskel (1987) นอกจากนี้ Reddin (1988) ได้แบ่ง บรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบคือ แบบเน้นระบบ แบบเน้นคน แบบเน้นทีม แบบเน้นผลผลิตซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานก่อให้เกิดบรรยากาศแบบมีประสิทธิผลน้อยได้แก่ บรรยากาศแบบเฉื่อยชา บรรยากาศแบบยินยอม บรรยากาศแบบวางอำนาจ บรรยากาศแบบขัดแย้ง ส่วนบรรยากาศที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ แบบลงรอย แบบรักเพื่อนพ้อง แบบอุทิศตน และแบบบรรลุผล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Halpin & Croft (1966) เพราะแบ่งมิติของบรรยากาศได้ชัดเจนซึ่งมีทั้งหมด 8 มิติ โดยการวัด พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และพฤติกรรมของอาจารย์ 4 มิติ และได้แบ่งแบบหรือลักษณะของบรรยากาศชัดเจนออกเป็น 6 แบบ ซึ่งสามารถวัดได้จากความคิดเห็นหรือการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ โดยพฤติกรรมของผู้ร่วมงานทั้ง 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติใกล้ชิดสนิทสนม และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติเน้นผลงาน มิติผลักดัน มิติเอื้อเฟื้อ ซึ่งการแปลผลคะแนนค่อนข้างชัดเจน เข้าใจได้ง่าย และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย และเหตุผลอีกประการคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Halpin & Croft ได้แปลและปรับปรุงแบบสอบถาม เพื่อใช้วัดพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานของอาจารย์พยาบาล ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลเอง ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลมีจำนวนอาจารย์พยาบาลไม่มากนัก โดยภาพรวม

อยู่ในช่วง 8 คน ถึง 80 คนในแต่ละวิทยาลัย ส่วนเครื่องมือของ Hoy & Cover (1986) ที่นำไปพัฒนานั้นการแปลแบบบรรยากาศก่อนข้างหยาบและการแปลผลคะแนนก่อนข้างจะยุ่งยากซับซ้อนและเครื่องมือชนิดนี้ยังไม่ได้ความนิยมอย่างมากนัก

จากแนวคิดข้างต้นลักษณะของบรรยากาศองค์การหรือแบบของบรรยากาศองค์การ ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและพฤติกรรมของผู้บริหาร สามารถนำมาจัดเป็นบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิดหรือแบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบปิดหรือแบบเข้มเซา ซึ่งในองค์การอาจมีบรรยากาศองค์การแบบเดียวหรือหลายแบบก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างขององค์การ แรงจูงใจในการทำงานและ ขนาดขององค์การ ทักษะคิดตลอดจนค่านิยมซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ในที่นี้ผู้วิจัยได้จากการรวบรวมแนวคิดหลักการ และทฤษฎีต่างๆ ซึ่งนักวิชาการหรือนักบริหารบางท่านอาจใช้คำที่แตกต่างกันออกไป เช่น ปัจจัยสำคัญหรือองค์ประกอบซึ่งจะเป็นตัวสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศในองค์การ และมีติจะเป็นส่วนประกอบของบรรยากาศองค์การหรือองค์ประกอบหรือตัวประกอบของบรรยากาศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530: 542) ได้แบ่งองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญของบรรยากาศองค์การ ได้แก่

1. ทักษะคิด
2. ค่านิยม
3. ปทัสถาน และความรู้สึกร่วม
4. อำนาจหน้าที่
5. ความรับผิดชอบ
6. ภาวะผู้นำ

และจากการศึกษาของ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ ของสถาบันการศึกษาพยาบาล ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยทั้ง 7 ด้านที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
2. ระบบสังคม ได้แก่ ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความขัดแย้ง ความผูกพัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้การสนับสนุนต่าง ๆ การให้รางวัล
4. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำกลุ่มให้สมาชิกปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมถึง การมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการควบคุม
5. โครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การจัดส่วนงานต่างๆขนาดและชนิดขององค์การ มาตรฐานงาน และการมอบหมายงาน
6. การดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งกฎ ระเบียบต่าง ๆ
7. ทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ การอำนวยความสะดวกต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีต่างๆ

Lewin (1930 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2525: 172, cited in Owens, 1987: 172) ได้พยายามเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน

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

แบบจำลองของ Lewin ดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของพยาบาล (B) ในโรงพยาบาลขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ของพยาบาล และสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศของโรงพยาบาล (E)

ในปี ค.ศ. 1955 Comell ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์กรว่า เป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับงาน หรือบทบาทหน้าที่ของคนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ Comell ยังได้กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์กรไว้ 5 ตัวแปร คือ (อ้างถึงใน ธำรงค์เกียรติสุข, 2526)

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

ในราวปี ค.ศ. 1964 Forehand (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2526: 294; cited in Gibson et al., 1973: 317-319) มีมติเห็นว่า บรรยากาศองค์การเกิดขึ้นจากคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไปและบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ Forehand ได้จำแนกองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก ส่วนโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า ตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงาน โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

2. แบบของภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบ ที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ และมีมติเน้นผลงาน มติห่างเหิน และมีมติกรุณาปราณีของ Halpin และ Croft ก็อยู่ในปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Forehand เช่นกัน

3. ความซับซ้อนของระบบ หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. ทิศทางของเป้าหมาย องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายที่ตั้งไว้แตกต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไร

5. ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่อ อำนาจในการบริหาร และความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงมาล่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบนหรือในระดับเสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

Likert (1967: 197-211) เขาได้ศึกษาพฤติกรรมบริหารของผู้บริหาร ระบบการบริหารของ Likert นี้คล้ายกับมาตรวัด OCDQ ของ Halpin & Croft (1966) ในแง่ที่ว่า อยู่บนพื้นฐานของมิติของบรรยากาศองค์การมาตรฐานทางสังคม และลิเคิร์ต มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดระบบบริหารที่แตกต่างกันโดยเขาถือว่าพฤติกรรมผู้บริหาร 8 มิติเป็นองค์ประกอบของระบบบริหาร หรือบรรยากาศองค์การ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร

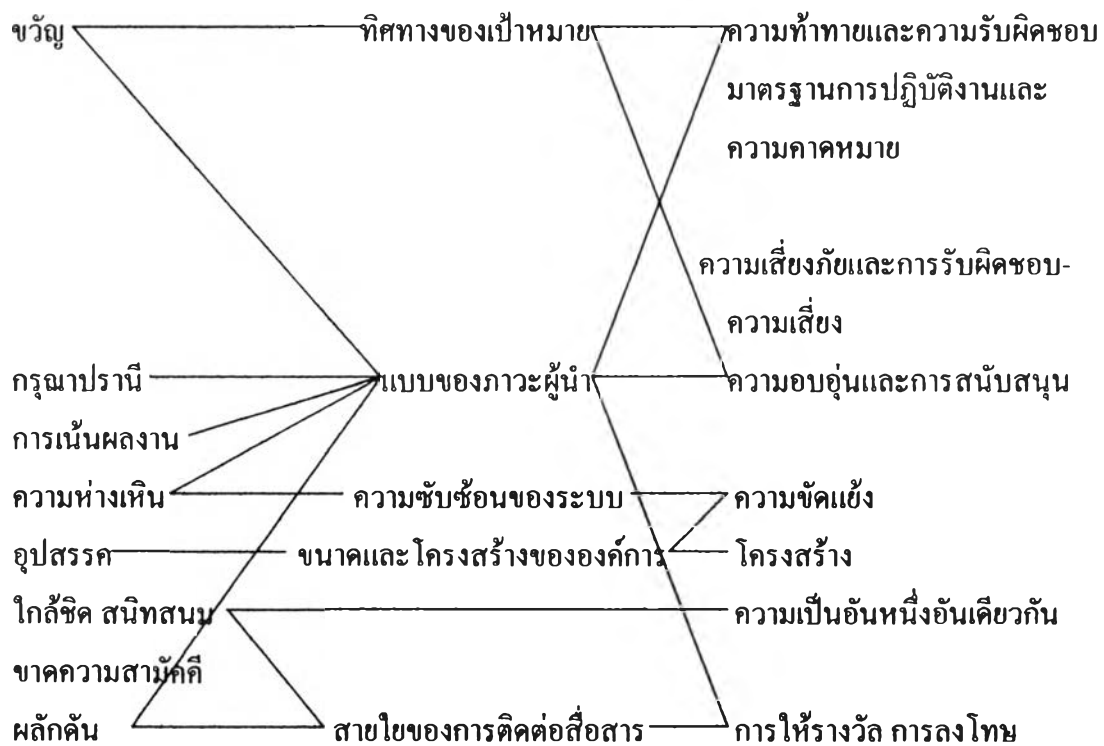
2. พลังการจูงใจ ซึ่งเป็นวิธีการส่งเสริมกำลังใจให้แก่บุคลากร
3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร
4. ลักษณะกระบวนการการมีปฏิสัมพันธ์ และอิทธิพลที่มีต่อกัน
5. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุมงาน
8. เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

ในราวปี ค.ศ. 1968 Litwin และ Stringer (สมยศ นาวิกาน, 2526: 279-299; cited in Davis, 1981: 106) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติ คือ

1. โครงสร้างบรรยากาศ โครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การ ย่อมมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การรัฐหรือองค์การเอกชนก็ตาม
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออก การควบคุมตัวเอง การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน เป็นการให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชาของผู้นำ มีลักษณะคือ ลักษณะที่เป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเคารพ และให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จความผูกพันและจะช่วยลดความล้มเหลวในการทำงาน
5. ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การที่แตกต่างกัน และบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตลอดเวลา
6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง เป็นการให้ความสำคัญของผลการทำงาน และความคาดหวังเกี่ยวกับผลงานซึ่งเป็นตัวกำหนด แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพนักงานด้วย
7. ความเสี่ยงภัยและการรับผิดชอบความเสี่ยง เป็นเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหาร ด้านการยอมรับความเสี่ยงภัย
8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปัจจุบันนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

จากการจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศ ตามแนวคิดของ Halpin, Forehand, Litwin และ Stringer และ Gibson และคณะ ได้สรุปและเปรียบเทียบให้เห็นเด่นชัดตามแผนภูมิ 1 ดังนี้

แผนภูมิ 1 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ



ที่มา: Gibson et al. (1973: 323)

จากแผนภูมิ 1 จะพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศของ Halpin 8 มิติ Forehand 5 มิติ และ Litwin และ Stringer มีความหมายเหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ กล่าวคือ

มิติด้านขวัญ ของ Halpin จะเหมือนกับมิติด้านทิศทางของเป้าหมาย และมิติด้านแบบของภาวะผู้นำ ของ Forehand ในทำนองเดียวกันมิติด้านท้าทายและความรับผิดชอบ และมิติด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน จะเหมือนกับมิติด้านทิศทางของเป้าหมาย และมิติด้านแบบของภาวะผู้นำ ของ Forehand ด้วย

James & David (1972 cited in Cherrington, 1994: 469-471) แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การไว้ 5 ด้าน คือ

1. ค่านิยมการบริหารจัดการ
2. แบบของผู้นำ พบว่า ผู้นำที่เป็นแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการทำงานและก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ
3. ภาวะเศรษฐกิจ
4. โครงสร้างขององค์การ
5. บุคลิกของผู้ร่วมงาน
6. การรวมตัวกันขององค์การ
7. ขนาดขององค์การ พบว่า องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีบรรยากาศแบบควบคุมหรือเข้มงวดมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็กซึ่งองค์การขนาดเล็กจะเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ มีความยืดหยุ่นผูกพันในองค์การ มีความสามัคคีในการทำงาน ผลจากการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ จะมีการค้นพบสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่

Lawler, Hall and Oldham (1974: 151 cited in Muchinsky, 1987: 365) และ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 279) ได้แบ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ
3. การปฏิบัติงานในองค์การ
4. ความพึงพอใจในงาน

สำหรับ James & Jones (1974: 1098-1099 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540: 35-36) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. บริบทขององค์การ ในบรรดาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ สิ่งที่สังเกตได้ง่าย คือ ปรัชญาของการบริหาร ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหาร

2. โครงสร้างขององค์การเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นปรัชญาในการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การเป็นขอบข่ายที่กำหนดถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ ของสมาชิกในองค์การ การกำหนดอำนาจ บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ขนาดขององค์การย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ องค์การที่มีขนาดเล็ก สมาชิกย่อมมีความรู้จึกคุ้นเคยกัน มากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้างขององค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การโดยตรง องค์การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานสูง และต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์การจะมีสาขางานสั้น และแต่ละชั้นก็จะมีคนอยู่มาก ตรงกันข้าม ถ้า

องค์การใดผู้บริหารต้องการคงอำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ไว้ที่ส่วนกลางจะมีขั้นตอนของสายงานยาวทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยบรรยากาศองค์การก็จะเป็นแบบที่ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหาร

3. กระบวนการดำเนินงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานนั้น ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบของการสื่อสาร ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวกลางในการเสนอเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้ทุกคนได้ทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงาน นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น จะเป็นผู้กำหนดให้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นผู้มอบหมายงาน ประเมินผลงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แปลน โขบายเข้าสู่การปฏิบัติ เสนอการเลื่อนขั้นและเงินเดือน

4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ผู้ปฏิบัติงานย่อมชอบบรรยากาศการทำงานที่สงบ สะอาด อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย มากกว่าสถานที่ทำงานที่มีเสียงรบกวน สกปรกและเสี่ยงภัย สถานที่ในการค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร โทรศัพท์ในที่ทำงานมีจำนวนอย่างเพียงพอ บุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ผลของการวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ พบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในสถานที่ปฏิบัติงานแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ขนาด และสถานที่ตั้งของอาคารขนาดของเมือง หรือแม้กระทั่งสภาพของอากาศ ยังมีผลต่อบรรยากาศองค์การอีกด้วย สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผลงาน ตลอดจนการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ องค์ประกอบอื่นมีผลต่อบรรยากาศอีก เช่น เสียง การตกแต่ง ขนาดของสำนักงาน เป็นต้น

5. ระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์การ ระบบค่านิยมที่เป็นทางการขององค์การมักจะสังเกตได้ชัด โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบางอย่างของสมาชิก จะได้รับการสนับสนุน แต่พฤติกรรมบางอย่างจะถูกต่อต้าน ระบบค่านิยมขององค์การ สังเกตได้จาก นโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันในองค์การ จะมีระบบค่านิยมที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งยากแก่การสังเกตทั้งนี้ ค่านิยม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมากจนทำให้มองว่าองค์การบางองค์การมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษนิยมบางองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์และก้าวหน้า องค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกในลักษณะของการยอมรับและเข้าใจ จะทำให้บรรยากาศองค์การแตกต่างไปจากองค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเย็นชา การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารองค์การย่อมได้รับปฏิกริยาตอบสนองต่อผู้ปฏิบัติงานเสมอ

Steer (1977: 103-107) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์การเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีความซื่อสัตย์สุจริตในในงาน เกิดการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ มีดังนี้

1. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ กฎระเบียบต่างๆ ความมีอิสระในการทำงาน การบริหารที่เอื้ออำนวยต่อบรรยากาศในการทำงานของพนักงาน ต้องเป็นระบบเปิด มีความไว้วางใจลูกน้อง และมีความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้เกิดบรรยากาศแบบมุ่งการประสานสัมพันธ์หรือแบบไมตรีสัมพันธ์

2. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่าจะมีความสัมพันธ์กันคืออย่างสม่ำเสมอและ ไว้วางใจลูกน้อง มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ถ้าองค์การที่มีขนาดใหญ่เช่นในระบบราชการ บรรยากาศองค์การจะเป็นไปในทางตรงกันข้ามคือบรรยากาศแบบปิด (George & Bishop, 1971 cited in Steer, 1977: 106) หน่วยเล็กๆ ในองค์การจะมีบรรยากาศแบบเปิด มีความยืดหยุ่นในการทำงานและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นักการบัญชีที่ทำงานมานานจะคิดว่าบรรยากาศในองค์การเป็นแบบเข้มงวด

3. เทคโนโลยี พบว่า เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมๆ จะทำให้เกิดการสร้าง กฎระเบียบขึ้นมาในองค์การ และบรรยากาศการทำงานแบบเข้มงวด เกิดความไว้วางใจและคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ได้น้อย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตลอดเวลาจะเกิดการติดต่อสื่อสารแบบเปิด มีความไว้วางใจและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดการยอมรับและบุคคลที่มีความรับผิดชอบ และประสบความสำเร็จในงาน

4. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ถ้ามีการปลดพนักงานออกจากการทำงาน จะเกิดบรรยากาศในการทำงานแบบคุกคามต่อบุคคลนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันน้อย ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน การช่วยเหลือค้ำจุนในด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวบ่งชี้บรรยากาศองค์การซึ่งจากการศึกษาของ Golembiewski, Mungenvider, Blumberg, Carrigan และ Mead (1971: อ้างถึงใน Steer, 1977: 107) พบว่า ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ และตลาด จะมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศการทำงานแบบเปิด

นอกจากนี้ Kotter (1978: 24-57) และ Plunkett & Attner (1992: 416-419) ซึ่งกล่าวว่าแต่ละองค์การจะมีบรรยากาศเฉพาะของตัวเอง

1. การดำเนินงานขององค์การ หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจ และกระบวนการพัฒนาผลผลิต

2. ระดับของโครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับต่าง ๆ วิธีปฏิบัติและมาตรฐานงาน

3. ทรัพยากรขององค์การ หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในต่างๆ ขององค์การ เช่น จำนวนบุคลากร เครื่องจักรกล ห้องทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่างๆ สถานที่ในการทำงานและการเงิน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จำเป็น เพราะถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดี หรือไม่ดีขององค์การได้

4. ระบบสังคม หมายถึง ปทัสถาน วัฒนธรรม โครงสร้างของสังคม และค่านิยมของบุคลากร ความผูกพัน และความไว้วางใจ

5. เทคโนโลยี

6. การบริหารจัดการ หมายถึง การปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำ การควบคุมและการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

7. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆที่มีผลต่อการปฏิบัติของพนักงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้ควบคุมงาน และสมาคมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิต และการบริหารขององค์การ รวมทั้งเศรษฐกิจที่ดี นโยบายที่ดี การเมือง และประชากรในพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่มีผู้นำที่มีความเมตตากรุณา

นอกจากนี้ DuBrin (1984: 406-408) ยังกล่าวว่า โครงสร้างขององค์การและกระบวนการขององค์การ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในงานที่ทำด้วยโดยเสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี และความรู้สึทางด้านความมั่นคงโดยทั่วไป จะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกจำกัด ถ้ามีความเสี่ยงเกิดมากขึ้นใหม่และมีโปรแกรมใหม่เข้ามาจะมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการใช้เงินเพราะเงินที่หามาได้ง่ายก็จะมีค่าใช้จ่ายอย่างมีจุดมุ่งหมายจะเกิดบรรยากาศที่มีการกระตุ้นให้เกิดการช่วยเหลือ และคงไว้ซึ่งความเป็นองค์การ

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทศนคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะทำให้บรรยากาศขององค์การคิดว่าแบบมุ่งใช้อำนาจการพัฒนาองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมลูกน้องจะรับรู้ว่ามีผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตอยู่ในระดับสูงและมุ่งสนใจคนอยู่ในระดับต่ำ การบริหารโดยมุ่งงานและมุ่งผลิตจะเป็นตัวที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

3. นโยบายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายในการ ปลดพนักงาน กรณีที่ธุรกิจไม่ดี จะมีผลต่อบรรยากาศขององค์กร นโยบายจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมองความเป็นมนุษย์ของบุคคลมากขึ้น

4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ ค่านิยมของผู้บริหารองค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะค่านิยมจะนำมาซึ่งการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างเป็นรูปเป็นร่างค่านิยมจะนำมาซึ่งไม่มีลักษณะเฉพาะส่วนตัว การปกครองลักษณะแบบพ่อปกครองลูก ความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความเป็นมิตร หรือความไม่เป็นมิตร หรือบรรยากาศที่อบอุ่น ทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างของระบบราชการจะมีการออกแบบขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งบรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ที่เกิดขึ้นในทฤษฎี 4 ระบบของ Reddin ซึ่งสถานที่ราชการอาจจะมีบรรยากาศแบบมีประสิทธิภาพ บรรยากาศขององค์กรผู้บริหารมักจะไม่ใกล้ชิดกับพนักงานมากนัก บรรยากาศอาจจะมีลักษณะเฉพาะตัวก็ได้

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์กร ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์กร คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ องค์กรที่มีอัตราส่วนของผู้สูงอายุมากกว่าระดับการศึกษาต่ำ และพนักงานมีการเลื่อนขั้นช้า จะทำให้บรรยากาศขององค์กรแตกต่างจากองค์กรที่มีบุคลากรวัยหนุ่มวัยสาว ระดับการศึกษาสูง และมีความทะเยอทะยานในการทำงาน

7. ธรรมชาติของธุรกิจ เป็นตัวแปรที่ไม่ใช่ตัวแปรอิสระ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อนโยบายขององค์กรอื่น คุณลักษณะของสมาชิก และแบบของผู้นำ

8. ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีบรรยากาศที่แตกต่างจากองค์กรขนาดเล็ก กรณีที่มีการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกัน เช่น ในองค์กรขนาดเล็กจะมีบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

9. วงจรหรือขั้นตอนในชีวิต ตำแหน่งหน้าที่มั่นคงที่ดำรงอยู่ในวงจรหนึ่งของชีวิต จะมีผลต่อบรรยากาศขององค์กร องค์กรที่ก่อตั้งขึ้นจะแตกต่างในความรู้สึกตั้งแต่วัยเด็กทารกมากกว่าวัยผู้ใหญ่ องค์กรที่มีอายุน้อยจะมีขนาดเล็กกว่า และองค์กรที่ค่อนข้างมีความพร้อมจะเป็นองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่กว่า และมีการทำงานอย่างเป็นทางการ

Roueche และ Baker (1987) ได้วิจัยเพื่อเสนอรูปแบบความเป็นเลิศของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งพบว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่ง ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่แสดงความเป็นเลิศ คือ แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวอาจารย์
2. การวินิจฉัยสั่งการ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพในการทำงาน
3. แรงจูงใจ ประกอบด้วยมีการสนับสนุนให้เกิดความคิดในการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาทางด้านวิชาชีพ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายสถาบัน
4. การติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ข้อมูลข่าวสารเพียงพอและถูกต้องมีคุณภาพ
5. รางวัล การให้รางวัล มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศขององค์การ เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จ เช่น การให้รางวัลกับนักศึกษา บุคลากรที่มีความสามารถ ปฏิบัติงานดีเด่น อาจารย์ที่มีการสอนดีเลิศ

Reddin (1988: 64-65) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การไว้ดังนี้

1. แบบของผู้นำ การคิดพิจารณาของผู้นำจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของทีม
2. แบบของผู้ก่อตั้ง เป็นผลกระทบจากผู้ตามในแต่ละปี โดยเฉพาะผู้รับถือศาสนาบางศาสนา มักจะเกิดขึ้นได้บ้างในองค์การจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ
3. ลักษณะเด่นของกลุ่ม ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ จะประกอบด้วยผู้มีอำนาจ หลาย ๆ กลุ่ม ส่วนใหญ่คือ ตลาคนชนิดต่าง ๆ นักประกันภัย วิศวะ นักการบัญชี พนักงานเก่าแก่ความตั้งอกตั้งใจของแต่ละคนในตำแหน่งต่างๆของบุคคลที่มีอำนาจจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ
4. ลักษณะเด่นของครอบครัว ครอบครัวจะเป็นผู้สร้างลักษณะต่างๆของบุคคลซึ่งบุคคลสามารถคัดลอกบางสิ่งบางอย่างมาปฏิบัติงาน แล้วมีผลต่อบรรยากาศขององค์การได้บ้าง
5. เทคโนโลยี บรรยากาศขององค์การที่ต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น ในโรงงานทำรถยนต์จะมีบรรยากาศขององค์การแบบปีคมากกว่าบรรยากาศของธนาคาร เพราะต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด
6. ขนาดขององค์การ
7. อัตราส่วนระหว่างคนงานกับผู้จัดการ
8. วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์
9. ระดับการควบคุมจากภายนอก
10. โครงสร้างทางกายภาพ เช่น โครงสร้างของที่อยู่อาศัย

จากการศึกษาค้นคว้าที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่ง James & David (1972) อ้างถึงใน Cherrington (1994); James & Jones (1974 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540); Steer (1977) และ DuBrin (1984) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสภาพแวดล้อมต่างๆไป ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศการทำงานที่สงบ สะอาด อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย สถานที่ตั้งของอาคาร การตกแต่งต่างๆภายในองค์กร ซึ่ง Kotter (1978: 9-22) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อบรรยากาศขององค์กร และ Reddin (1988: 64-65) พบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น โครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง และ ชูติมา มาลัย (2537: 7) กล่าวว่าการทำงานในวิทยาลัยพยาบาลนั้นจะต้องมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเช่นมีสถานที่เพียงพอ และเหมาะสมในการประชุมปรึกษาหารือต่างๆ สถานที่ทำงานสะดวกต่อการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ห้องสมุดหรือสถานที่ในการค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ บุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม จะส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร และส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) ที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้บรรยากาศขององค์กรเกิดการดำเนินงานเป็นทีม จะต้องประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร ดังที่ Payne (1982) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม และมีประสิทธิภาพ และภิญโญ สาธร (2524) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีนั้น จะสร้างความสุขความพึงพอใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดอัตราการย้าย การลาออก ของอาจารย์พยาบาล และก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อภาระงานขององค์กร และอีกปัจจัยคือ แบบของผู้นำ ซึ่งจากแนวคิดของ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540); Forehand (1964 cited in Gibson et al., 1973), Likert (1967); James & David อ้างถึงใน Cherrington (1994); DuBrin (1984); Roueche & Baker (1987) และ Reddin (1988) พบว่า ภาวะผู้นำหรือแบบของผู้นำมีผลต่อบรรยากาศขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นหรือกีดกันในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลงาน และความพึงพอใจ

ในงาน ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือเน้นการทำงานเป็นทีมแบบ จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเอื้อต่อการทำงาน ดีกว่าผู้นำแบบมุ่งใช้อำนาจ โดยผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร มีการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และในส่วนของขนาดขององค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร Forehand (1964 cited in Gibson et al., 1973); James & David (1972) อ้างถึงใน Cherrington, 1994); Steer (1977); DuBrin (1984) และ Reddin (1988) ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีขนาดเล็ก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับ ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจลูกน้อง จะมีลักษณะบรรยากาศแบบเปิด มีการยืดหยุ่นในการทำงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพราะองค์กรจะมีสายงานสั้น มีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ตลอดเวลาทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมักจะห่างเหิน โดยเฉพาะในระบบราชการมักจะมีข้อบังคับและการควบคุม มีระบบระเบียบขั้นตอนอย่างเข้มงวด บรรยากาศขององค์กรมักจะเป็นแบบห่างเหิน

จากแนวคิดข้างต้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) และ DuBrin (1984) ที่พบว่า ภาวะผู้นำ หรือแบบของผู้นำที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือเน้นการทำงานเป็นทีมจะทำให้บรรยากาศขององค์กรดีกว่าแบบมุ่งใช้อำนาจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และขนาดขององค์กรที่ต่างกันก็ย่อมส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว การบริหารไม่สามารถบรรลุให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามถ้าผู้นำที่ดี มีการกระตุ้นหรือใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมและมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน บุคลากรก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานและก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี องค์กรก็จะมีความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ห้องพักอาจารย์ ห้องประชุม วัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอ เอื้อต่อการทำงานก็จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่พึงประสงค์

จากสภาพการณ์ในการทำงานของอาจารย์พยาบาล วิลาสินี นุกันยา (2539: 12) กล่าวว่า อาจารย์พยาบาลนอกจากเป็นอาจารย์แล้วยังต้องทำหน้าที่เป็นพยาบาลอีกด้วยสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ (Hoy & Cover, 1986: cited in Hoy & Miskel, 1991: 226) และ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) กล่าวว่า อาจารย์พยาบาลมีหลายบทบาท เช่น บทบาทผู้สอนวิชาความรู้และเป็นผู้นิเทศนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในศีกหอผู้ป่วยซึ่งเป็นงานที่มีความรับผิดชอบสูงเนื่องจากต้องมี

การเตรียมตัวให้พร้อมทั้งด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ตลอดจนเนื้อหาสาระที่จะสอนรวมทั้ง การเสียดสเวลาส่วนตัว ค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติม และมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน ทั้งที่งานประจำก็เป็นงานที่ต่อเนื่องไม่จบสิ้น ซึ่งเป็นเหตุให้อาจารย์พยาบาลต้องรีบทำงานแข่งกับเวลา เพื่อให้งานในความรับผิดชอบเสร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ทำให้ไม่มีเวลาในการพบปะสังสรรค์ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงพออาจทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มหรือขาดความสามัคคี อันจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานได้ จะเห็นได้ว่าจากแนวคิดและในสภาพการณ์จริงที่วิทยาลัยพยาบาลทุกวิทยาลัยอาจารย์พยาบาลต้องมีหลายบทบาทหน้าที่ มีกิจกรรมต่างๆมากมายที่นอกเหนือจากการสอนตลอดจนภาระงานอื่นๆ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การพบปะสังสรรค์กันอาจมีน้อย ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรได้อีกด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

องค์การที่มีบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อในการทำงานที่ดีนั้น เกิดจากพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่ดีด้วย การสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารดังนั้นผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำในสถาบันการศึกษาจะต้องรู้จักดำเนินบทบาทหรือมีพฤติกรรมผู้นำอย่างเหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน อันจะก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่น่าพึงพอใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานทั้งนี้เพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร (สุพิศ ประสพศิลป์, 2540) เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดไว้ขององค์การ

1. ความหมายของผู้นำ

Halpin & Croft (1966: 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Bass (1981 อ้างถึงใน พนิตา คามาพงศ์, 2534: 9) ได้สรุปคำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่าหมายถึง

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุม
2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง รักดีและร่วมมือ
4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีการร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกและการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม
6. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ
7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการกำหนดสถานการณ์และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้น ผลักดันและประสานองค์การ ไปสู่จุดมุ่งหมาย
9. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือเป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ
10. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม
11. เป็นการริเริ่ม โครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และการมีปฏิสัมพันธ์

อรุณ รักรธรรม (2522: 187) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

เสนาะ ดิยาวี (2535: 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคน หรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานหนึ่งซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้นหรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

หฤทัย ปุตรีเศรณี (2539: 6) กล่าวว่า ผู้นำคือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือหลายคนกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือขององค์การ

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่าผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย หรือได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล หรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

2. ความหมายแบบของผู้นำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้อธิบายถึงแบบของผู้นำในเชิงพฤติกรรมว่า หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรปฏิบัติ เพื่อเอาชนะใจผู้ตาม และพฤติกรรมผู้นำ จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน และต่อความพอใจของผู้ตามด้วย ขณะเดียวกันสถานการณ์แวดล้อมบางอย่าง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมาอาจเป็นผลสืบเนื่องจากพฤติกรรมผู้ตาม

ไพลิน ผ่องใส (2535) ให้ความหมายว่าแบบของผู้นำ หมายถึงแนวทางของผู้นำ หรือหัวหน้าที่จะใช้อิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

โกรฮาร์ เมอร์เรย์ และ ดีโครซ (Grohar-Murray & DiCroce, 1992) ให้ความหมายว่า แบบของผู้นำเป็นขอบเขตความจำเป็นของผู้นำเพื่อพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจ

คูบริน และ ไอรีแลนด์ (DuBrin & Ireland, 1992) ได้ให้ความหมายว่า แบบของผู้นำเป็นสิ่งซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแบบของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะของผู้นำ โดยเป็นพื้นฐานจากบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และผู้บริหารยังสามารถปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ตามต้องการ

ดังนั้น แบบของผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมของบุคคล ที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของแต่ละบุคคลโดยเฉพาะ ซึ่งจะส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ตามต้องการ แบบของผู้นำจึงเป็นบทบาทของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ต่ออาจารย์พยาบาล และผู้เกี่ยวข้องนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัย และหัวหน้าประจำแผนกนั่นเอง

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบของผู้นำ

การศึกษาแบบผู้นำจะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำหลายแบบ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการบริหารองค์การ แนวความคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำนี้เริ่มจาก

การศึกษาที่พุ่งเล็งเฉพาะด้านคุณลักษณะ (Trait Theory) ต่อมาก็ขยายความสนใจถึงด้านพฤติกรรม (Behavior Theory) และด้านสถานการณ์ (Situational Theory) ซึ่งพอจะสรุปได้ 3 แนว (กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2526: 6-19)

1. การศึกษาผู้นำมิติเดียว (Trait Approach) เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำโดยไม่คำนึงถึงด้านอื่นๆ ซึ่งการศึกษาในแนวนี้เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีลักษณะพิเศษ โดยเฉพาะตัว และบุคคลผู้นั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ แนวความคิดนี้มีผู้ทำการศึกษา เช่น Lippitt and White (1953); Likert (1962); Tannebaum and Schmidt (1965) เป็นต้น

2. การศึกษาผู้นำสองมิติ (Behavioral Approach) การศึกษาในแนวนี้มุ่งเน้นไปที่สภาพแวดล้อมของผู้นำคือ งานที่ทำกับคนที่ร่วมงานว่ามีความสัมพันธ์หรือไม่ แนวความคิดนี้มีผู้ทำการศึกษา เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (1945) ซึ่งต่อมา Blake and Mouton (1964) ได้พัฒนาออกมาเป็นตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

3. การศึกษาผู้นำสามมิติ (Situational Approach) การศึกษาแนวนี้เกิดจากความคิดที่ว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งทั้งคน หรือให้ความสำคัญทั้งคนและงาน และประสิทธิผลของงาน ในทุกสถานการณ์และทุกสภาพแวดล้อม จึงเกิดความสนใจการศึกษาถึงสถานการณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานขึ้น ผู้ที่ทำการศึกษาในแนวนี้ได้แก่ William J. Reddin (1967) และการศึกษาของ Hersey and Blanchard (1972)

4. แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำ Lewin, Lippitt and White (1953) อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์ไสร, 2534: 65-68) แห่งสถาบันพัฒนาเด็ก ของมหาวิทยาลัยไอโอวา มีความเห็นว่า แบบผู้นำมี 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์เป้าหมาย มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบเสรีหรือแบบตามสบาย ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ ผู้นำไม่มีความรับผิดชอบ ทำให้การบริหารงานขาดการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินผลงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

3. **ผู้นำแบบประชาธิปไตย** ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้ จะให้กลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวกลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทำให้มีการร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

แบบของผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎี Likert (1961: 197-210) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งระบบของการบริหาร ออกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

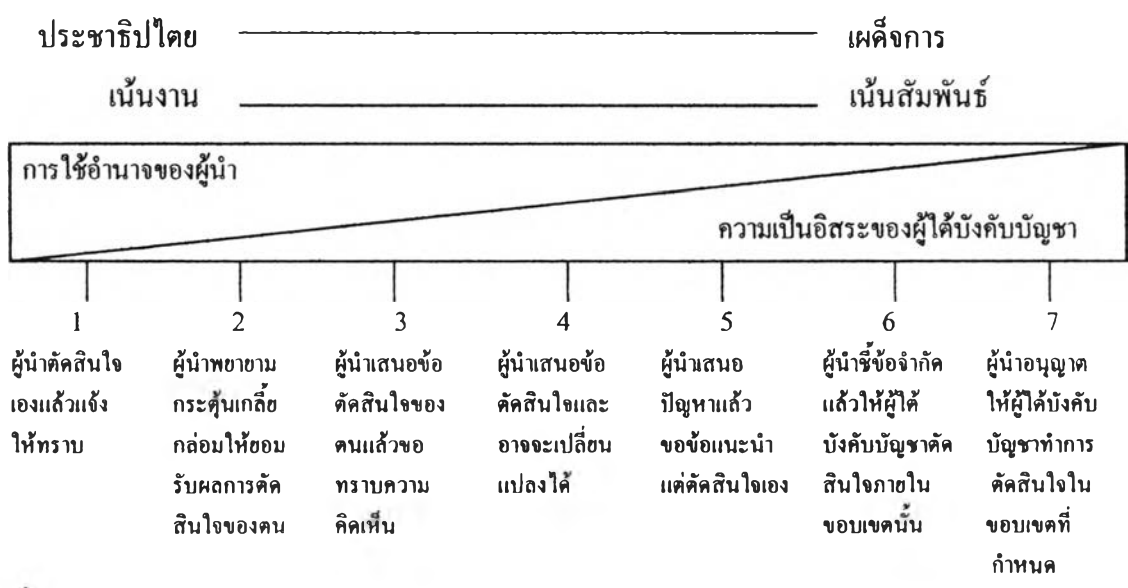
ระบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ ระบบนี้ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมาก มักตัดสินใจเองเป็นส่วนใหญ่

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบกรุณา ผู้นำแบบมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาในลักษณะพ่อปกครองลูก ภูมิใจผู้ได้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ขอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนบ้างยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา กระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นแต่ไม่เต็มที่ พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ภูมิใจผู้ได้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนาน ๆ ครั้ง ขอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายกว้างๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทุกๆ ไปขอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้บางเรื่อง พยายามให้คำปรึกษาในหลายๆ ทาง

ระบบที่ 4 แบบให้มีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในผู้ได้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ขอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา และใช้อย่างสร้างสรรค์ให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน และส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์กร

แผนภูมิ 2 แบบของผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีของ Tannenbaum and Schmidt ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 แบบ



ที่มา : Tannenbaum and Schmidt (1958 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2522: 109-192; ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2539: 223)

จากแผนภูมิ 2 Tannenbaum and Schmidt (1958 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2522: 109-192) ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 7 แบบโดยดูจากการใช้อำนาจของผู้นำและความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมงานตามช่องต่างๆ จากซ้ายไปขวา ซ้ายสุดเป็นการใช้อำนาจควบคุมอย่างมาก ขวาสุดเป็นเรื่องการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนมากที่สุด โดยผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับอยู่แต่น้อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเองโดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลายๆทางแล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดจากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไปผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของตน

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของคนก่อนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเสียก่อนเพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามที่ตนเองตัดสินใจแล้วจะเกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ ตัดสินแล้วพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับฟังความคิดเห็นของตนเอง ว่าคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้พิจารณาตัดสินใจมาแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อน แล้วจึงนำมาเสนอที่ประชุมของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นโอกาสแรกสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆ ทางเลือก แล้วผู้นำก็คงเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วมอบปัญหา ให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจจะเป็นสมาชิกกลุ่มด้วยอย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้อธิบายปัญหา และกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนดแบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลายๆทาง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มจะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไรผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

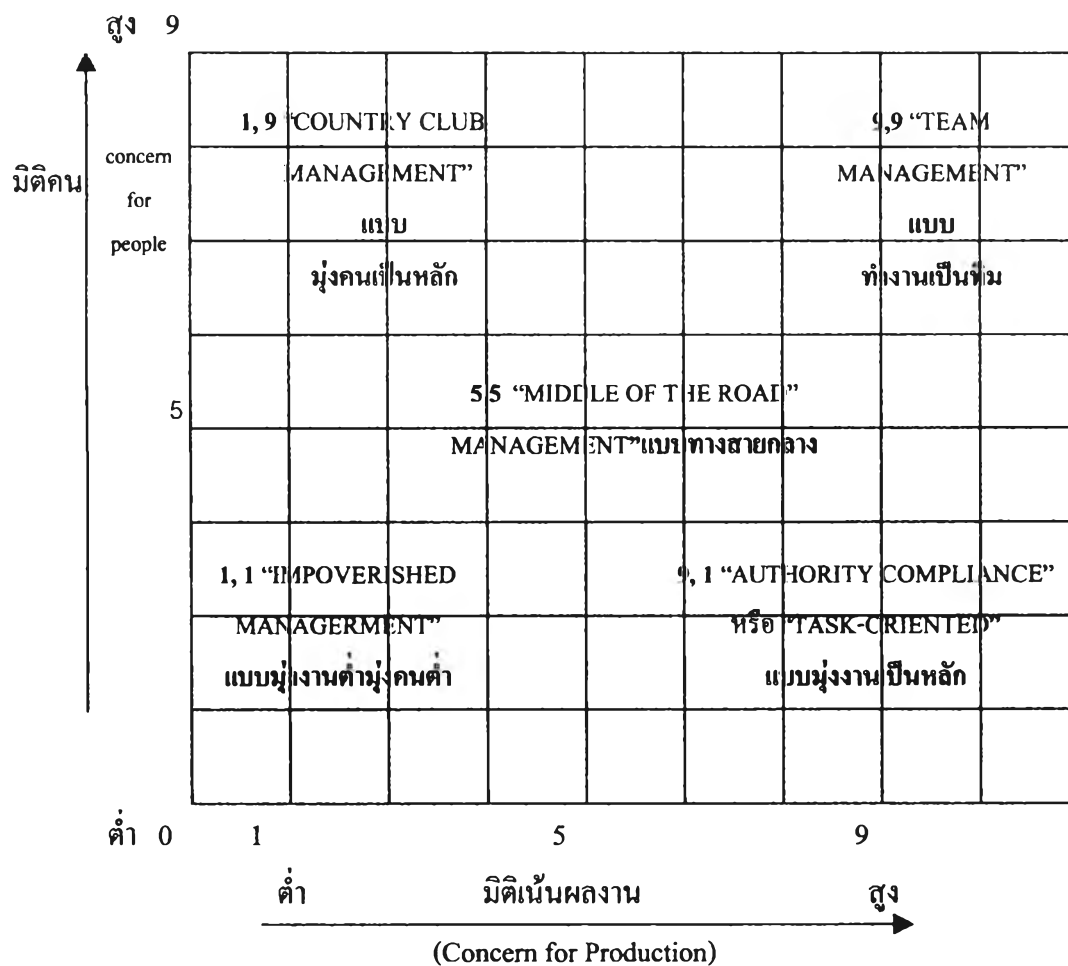
แบบของผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีของ Blake and Mouton (1981: 11, 1991: 28) ซึ่งได้แบ่งตารางลักษณะของการจัดการ (Managerial grid) โดยใช้หลักพื้นฐานของความมากน้อยของการเน้นที่ผลผลิตและการเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานของผู้นำ ทั้งนี้เป็นการปฏิบัติของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้นำที่มีต่อผลผลิตและผู้ปฏิบัติ โดยลักษณะของรูปแบบของการบริหารจัดการเป็นผลมาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1. บุคลิกภาพของผู้จัดการหรือผู้นำ
2. การปฏิบัติขององค์กรหรือข้อกำหนดที่ต้องกระทำ
3. สถานการณ์เฉพาะในช่วงวันต่อวัน ค่านิยม
4. โอกาส เช่น ประสิทธิภาพที่จำกัด และโอกาสเพื่อการเรียนรู้ที่จำกัด

รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้ได้แบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบด้วยกัน คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง แบบทำงานเป็นทีม ดังแผนภูมิ 3 ในตารางด้านแนวนอน แสดงถึงความมากน้อยของมิติเน้นผลงาน

(concern for people) และด้านแนวตั้ง แสดงถึงความมากน้อยของมิติเน้นคนหรือเน้นสัมพันธ (concern for production) ระดับของความมากน้อยนับจาก 1 ถึง 9 ซึ่งแทนระดับค่าที่สุดไปสู่ระดับที่สูงที่สุด ระดับของความมากน้อยที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อผลงานและคน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น

แผนภูมิ 3 ลักษณะของการบริหารแบบตาข่าย (The Managerial Grid)



ที่มา : Blake and McCauley (1991: 29) และ Blake and Mouton (1981: 12)

จากแผนภูมิดังกล่าว แสดงลักษณะของการบริหาร จะเห็นว่ามีรูปแบบผู้นำ 5 รูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบหลัก สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **แบบมุ่งงานสูง (Task-Oriented / Authority Compliance)** (แบบ 9 , 1) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนแต่น้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ และจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตโดยไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีความห่างเหินจากผู้ร่วมงานสูง

2. **แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management)** (แบบ 1, 9) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานมากโดยไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่ภาวะสิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ โดยจะมุ่งผลงานในขอบเขตที่จะไม่สร้างความกดดันแก่คนงาน เพื่อตอบสนองมนุษยสัมพันธ์อันนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเองในองค์กรและสันติสุขในงาน ผู้บริหารมีความเชื่อว่าเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานมากนัก ลักษณะการทำงานคล้ายการทำงานในลักษณะครอบครัว ผู้บริหารมุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน หลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. **แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished)** (แบบ 1, 1) ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมากและใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานที่จำเป็นดำเนินไปตามที่มุ่งหมายก็เพียงพอแล้วที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ได้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. **แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management)** (แบบ 5, 5) ผู้นำหวังผลงานเท่าเทียมกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจอีกด้วย หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจมุ่งการบริหาร โดยยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้นิเทศหรือของผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้น ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์ที่ได้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. **แบบทำงานเป็นทีม (Team Management)** (แบบ 9, 9) ผู้นำให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจลูกน้อง โดยมีประเด็นสำคัญ คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงานในการที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก และสัมพันธภาพกับผู้นำและผู้ตามดี เกิดความไว้วางใจกัน

เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบนี้จะถือว่า คนเป็นเพียงผู้เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่คนทำงานเท่านั้น แต่อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังคงมีอยู่ มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ปัจจัยต้นเหตุที่ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในแต่ละรูปแบบ

Blake and McCaense (1991: 31) ได้เพิ่มมิติของการบริหารอีกหนึ่งมิติเรียกว่า มิติแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นมิติที่บอกให้ทราบว่าทำไมบุคคลหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานเช่นนั้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ซึ่งแสดงในตารางที่ 1 แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1. แรงจูงใจทางบวก (the plus motivation) คือ ความปรารถนาหรือความต้องการ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคลที่จะทำงานดำเนินไปด้วยดีอย่างเป็นที่พอใจบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

2. แรงจูงใจทางลบ (the minus motivation) คือ ความกลัว ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคลเมื่อการดำเนินงานพบอุปสรรค

ตาราง 1 ตารางแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร แรงจูงใจในทางบวก แรงจูงใจในทางลบ ตามทฤษฎี
ข่ายการบริหารของ Blake & McCaense (1991)

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร	แรงจูงใจทางบวก	แรงจูงใจทางลบ
แบบ (9, 9)	ต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ทุกคนในการทำงาน	กลัวความเห็นแก่ตัว
แบบ (1, 9)	ต้องการที่จะทำให้ทุกคนพอใจ	กลัวการถูกปฏิเสธ
แบบ (9, 1)	ต้องการที่จะควบคุม แสดงอำนาจและครอบงำ	กลัวความล้มเหลว
แบบ (1, 1)	ต้องการที่จะไม่เอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใด ๆ หรือเกี่ยวข้องกับให้น้อยที่สุด	กลัวการสิ้นสุด กลัวการฟื้นฟูสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การ
แบบ (5, 5)	ต้องการให้กลุ่มมองว่าคนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม	กลัวการตกอยู่ในภาวะต่ำต้อย

ที่มา: Blake & McCaense (1991: 33)

จากแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ ทำให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมการบริหารในรูปแบบต่างๆ แตกต่างกันไป ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

คูนท์ และคณะ (Kooontz and other, 1980 อ้างถึงใน เกษรา ชัยวัฒนากิจ, 2533: 24) ได้กล่าวว่าทฤษฎีตาข่ายการบริหารนี้จะสามารถแยกแยะและแบ่งรูปแบบของผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่ได้ระบุว่าทำไมรูปแบบการบริหารจึงตกอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งของตาข่ายการบริหาร ซึ่ง Blake และ Mouton ได้ให้แนวความคิดเพิ่มเติมว่า ต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุพื้นฐานเดิม เช่น บุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ความสามารถและการฝึกอบรมของผู้บังคับบัญชาระดับสูงและสถานการณ์อื่น ๆ ที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้บังคับบัญชาและผู้ตาม

รูปแบบการบริหารจัดการแบบใดดีที่สุด Blake และ Mouton ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด จากการวิจัยของ Blake และ Mouton พบว่า รูปแบบเน้นการทำงานเป็นทีม แบบ (9, 9) มีความสัมพันธ์ต่อการผลิตและกำไรในระดับสูง ความสำเร็จของวิชาชีพ ความพึงพอใจของวิชาชีพ และสุขภาพทางร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารมุ่งเน้นทั้งคนและงาน (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529)

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละแบบที่ปฏิบัติในหน่วยงานนั้น มีหลายด้านด้วยกัน ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

1. การนำและการบังคับบัญชา

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กรนั้นเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆหรือผู้จัดการ หรือประธานต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เองผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรให้ช่วยกันทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 410)

2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การที่ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหาร ในฐานะผู้บังคับบัญชามีอำนาจสิทธิในการสั่งการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ทำงานตามคำสั่งได้ ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยอมปฏิบัติตามหรือให้บริการในด้านกำลังความคิดตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 279)

3. การวางแผน

การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ข้อมูลที่มีความเที่ยงและความตรงเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่เป้าหมาย เป็นตัวชี้วัดความต้องการอัตรากำลังคน เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จุดมุ่งหมายหลักของการวางแผนที่ดีที่สุดเกี่ยวกับในด้านคน สิ่งทดแทน และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ (Swansburg, 1996: 58)

4. การควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมการปฏิบัติงานนี้จะรวมถึงนโยบายการทำงาน กฎระเบียบขั้นตอน การปฏิบัติงาน การควบคุมด้วยตนเอง หรือสิ่งที่ตนเองได้กำหนดไว้ การเดินสำรวจดูบุคลากรขณะปฏิบัติงาน การตรวจสอบจากรายงาน การประเมินจากวิธีการทำงาน การวิเคราะห์งาน คุณภาพของการควบคุมผู้นำควรคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ควรมีการยืดหยุ่นในการควบคุมการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจและเข้าใจในสิ่งต่างๆ ใ้ได้ง่าย และควรมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Swansburg, 1996: 566)

5. การปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงานนั้นเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงการให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน เมื่อมีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นสามารถป้องกันอาการเฉื่อยชา หรือไม่สนใจในงาน อาการเหนื่อยหน่ายจากการทำงานและความห่างเหินของบุคลากรด้วยกันได้เป็นอย่างดี บุคลากรแต่ละคนสามารถเลือกหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองได้ ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีมหรือเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมมักจะมีการปรับปรุงงาน โดยคำนึงถึงบุคคลและคำนึงถึงงานเป็นหลัก (Raelin, Sholl and Leonard cited in Swansburg, 1996: 401)

6. การจัดการกับความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้ง เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารการพยาบาล ผู้บริหารควรจะได้เรียนรู้และสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลการทำงานที่ดี เกิดสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงาน ความขัดแย้งจะเกิดผลดีหรือผลเสียนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้ง โครงสร้างขององค์การบรรยากาศองค์การและการจัดการกับความขัดแย้ง (สมยศ นาวิการ, 2525)

7. การตัดสินใจ

เป็นการรวมถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน การเก็บสะสมข้อมูลรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสู่วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดและการประเมินการตัดสินใจ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ การเลือกการตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติและการ

ประเมินผลผู้นำจะต้องตัดสินใจให้ดีที่สุดจำเป็นต้องมีความรู้และเลือกใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ รวมกับความสามารถที่มีการพัฒนาจนสามารถหยั่งรู้ได้จากประสบการณ์การทำงานที่มากขึ้น (Swansburg, 1996: 273)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการที่ผู้นำจะต้องทำให้เกิดขึ้นในขณะวางแผน การจัดทำโครงการขององค์กรและขณะมีการสั่งการการนิเทศตลอดจนกระบวนการนี้ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน และนำไปใช้ได้จริง มีการติดตามข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งผู้นำจะต้องมีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้อยู่เสมอ จะทำให้องค์การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Swansburg, 1996: 566)

แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style เรดดินเป็นคนแรกที่เพิ่มมิติประสิทธิผล เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินมีความรู้สึกว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ นั้นอาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Reddin cited in Hersey and Blanchard, 1982: 96)

ประสิทธิผล หมายถึง นักบริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เขามีอยู่แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อยนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ แต่ขึ้นอยู่กับว่า แบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้ อย่างเหมาะสมหรือไม่ ถ้าแบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์เราเรียกว่ามีประสิทธิผล หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่าไม่มีประสิทธิผล

ซึ่งได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

1. แบบเน้นระบบ
2. แบบเน้นคน
3. แบบเน้นทีม
4. แบบเน้นผลผลิต

ในเรื่องสถานการณ์นั้น เรดดิน กล่าวว่าม็องต์ประกอบที่สำคัญในการระบุดสถานการณ์ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยย่อ เรดดิน ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้น ม็องต์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การและคน การบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่า จะยึดถือองค์ประกอบทางสถานการณ์ตัวใดเป็นหลักในการใช้แบบภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีประสิทธิผลสูงสุด

แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามแนวคิดของ เฮอร์ซี และบลันชาร์ด ซึ่งทั้งสองคนนี้ได้พัฒนาทฤษฎี ประสิทธิภาพของผู้นำสามมิติ (Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model) ขึ้นมา โดยรับอิทธิพลจาก ทฤษฎีเรดคิน และยังยึดหลักการเช่นเดียวกันว่า “แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพ หรือ ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์”

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์ซีและบลันชาร์ด

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือ พฤติกรรมดำเนินงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือ พฤติกรรมค้ำหนุนสนับสนุน
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

ซึ่ง Hersey and Blanchard (1982: 153, 1993: 183-188) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลดูน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 (M1) คือ บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง ถึงแม้ว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานแต่ถ้าผู้ตามได้รับสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมาก ผู้นำจะต้องพยายามที่จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง ต้องอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ ผู้ตามก็จะเข้าใจ และเกิดการตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำมักจะคอยสนับสนุน ให้มีการทำงานร่วมกัน มักจะมีการคิดและทำงานร่วมกันและคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม ติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือการฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม การช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ใน ระดับที่ 3 (M3) คือ ความพร้อมของ ผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย มักจะให้ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ใน

ระดับที่ 4 (M4) คือ ความพร้อมในงานของผู้ตามอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและความเต็มใจ หรือความมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

จากการศึกษาแบบของผู้นำ Lewin, Lippitt and White (1985 อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2534: 65-68) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเสรีหรือแบบตามสบาย และแบบประชาธิปไตยหรือแบบเน้นการมีส่วนร่วม Likert (1961: 197-210) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ เผด็จการแบบแสวงหาประโยชน์ เผด็จการแบบกรรมา แบบให้คำปรึกษา และแบบให้มีส่วนร่วม และ Tannenbaum และ Schidt (1958 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2522: 109-192) ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 7 แบบ โดยดูจากการใช้อำนาจของผู้นำ และความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการ หรือเน้นผลงานมากเกินไป จนถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแบบเน้นสัมพันธ์ Blake and Mouton (1981: 11) ได้แบ่ง แบบของผู้นำลักษณะเด่นๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานสูง แบบมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งการแบ่งผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะที่แบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกค่อนข้างชัดเจน ในส่วนทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1982: 99) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ ผู้นำแบบบอกทุกอย่างแก่ลูกน้อง ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ ต่อมา Reddin (1988) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ โดยดู 2 ด้าน คือ การมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมด้านงานสูงและมนุษยสัมพันธ์ต่ำ พฤติกรรมด้านงานต่ำและมนุษยสัมพันธ์ต่ำ พฤติกรรมด้านงานต่ำและมนุษยสัมพันธ์สูง พฤติกรรมด้านงานสูงและมนุษยสัมพันธ์สูง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาแบบของผู้นำตาม Blake และ Mouton (1981) ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ และได้แบ่งแบบของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานสูง แบบมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งทฤษฎีการบริหารแบบตาข่ายนี้ได้แบ่งรูปแบบผู้นำได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมถึงรูปแบบของผู้นำที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด คือ ผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเห็นว่าผู้นำแบบนี้จะมีความสัมพันธ์กับลักษณะบรรยากาศองค์การแบบโคบัง

5. ประเภทของแบบผู้นำ

ประเภทของแบบผู้นำนี้ได้มีการแบ่งออกหลายประเภท โดยพิจารณาตามพฤติกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้หลายแบบ ดังนี้

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจผู้นำ สามารถแบ่งออกได้ 3 แบบ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 410)

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออิตตาธิปไตย (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการ โดยพลการถือว่าคนมีอำนาจสูงสุด ลักษณะผู้นำประเภทนี้เป็นไปในลักษณะที่เป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้อยู่กึ่งกลางระหว่างแบบเผด็จการกับแบบตามสบายกล่าวคือผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่คิดว่าจะก่อให้เกิดผลดีที่สุด โดยจะส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือ โดยผู้นำจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรีนิยม (Laissez - faire Leaders) ผู้นำแบบนี้จะให้เสรีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ไม่เคร่งครัดในเรื่องระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ตามใจชอบ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีสภาพเป็นเพียงผู้นำแต่ในนามเท่านั้น หรือทำหน้าที่เพียงลงนามรับทราบหรือผ่านเรื่องเท่านั้น

2. พิจารณาจากอำนาจที่ได้รับ อำนาจดังกล่าวมีใช้มาจากตัวบทกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงอำนาจทางอื่นด้วย เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น สามารถแบ่งได้ 3 แบบ (ซูป กาญจนประกร, 2515: 219)

2.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) ผู้นำแบบนี้มักถืออำนาจที่ได้รับจากกฎหมายเป็นข้ออ้าง และใช้อำนาจตามกฎหมายที่มีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์ตามฐานะหน้าที่ทางราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดขึ้นจากตัวผู้ขึ้นหรือจากบุคลิกภาพของผู้ขึ้น

2.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้มิได้ใช้อำนาจที่คนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหารแต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่คนมีอยู่ในตัวก่อให้เกิดความศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจ และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน พฤติกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดความเคารพเชื่อถือ และมีผลเป็นพลังผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

2.3 ผู้นำแบบพ่อพระหรือผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจ และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก จำแนกได้ 3 แบบ (Lindgren, 1954 อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติลล, 2524: 221)

3.1 แบบบิดาปกครองบุตร (Paternal Leadership) ปฏิบัติงานเสมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปรารถนาดีจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ตนออกคำสั่ง

3.2 แบบนักการเมือง (Manipulator Leaderships) เป็นผู้ที่พยายามสะสมอำนาจโดยอาศัยความรู้ และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้างเพื่อให้ตน ได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองขี้มมือของผู้ได้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการ เพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลของตน

3.3 แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำตามความหมายของการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาเสียมากกว่า มักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญและมีความรู้ลึกซึ้งซึ่งเฉพาะอย่าง

4. พิจารณาจากวิธีการทำงานตามแนวคิดของเอตซियोนี (Etzioni, 1965: 50-57) แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

4.1 แบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงการวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ปกครองผู้ร่วมงานในลักษณะเข้ามากับลูกน้อง มีการติดต่อสื่อสารทางเดียว

4.2 แบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ใช้วิธีสั่งงานอย่างเด็ดขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ไม่รู้จักวิธียอนงนงนให้ลูกน้อง บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

4.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น ชีชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อเป็นการสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในรูปกลุ่มสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (participative Leaders) ใช้การปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ใช้หลักการประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน

5. พิจารณาจากวิธีการทำงานตามแนวคิดของ Getzel and Guba (1957) อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525: 50-51) ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

5.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะยึดผลประโยชน์หรือผลผลิตของหน่วยงานเป็นหลัก โดยพยายามให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ และระเบียบของหน่วยงานเป็นหลัก และไม่คำนึงถึงผลกระทบ

กระเทียมต่อผู้ได้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ผู้นำประเภทนี้จึงใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเต็มที่ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจแล้วก็เปรียบเทียบกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

5.2 ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ถึงความจำเป็น ความต้องการและความสุขของผู้ได้บังคับบัญชา การปฏิบัติที่ขัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงานถือเป็นเรื่องธรรมดา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ขององค์การนอกแบบ การคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง ผู้นำแบบนี้เปรียบได้กับแบบเสรีนิยม

5.3 ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The Transactional Leaders) คือผู้นำที่พยายามประสานประโยชน์ของหน่วยงานและบุคคลให้สอดคล้องกันคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อหน่วยงานและต่อบุคคลไปพร้อมกัน ซึ่งผู้นำประเภทนี้เปรียบได้กับผู้นำแบบประชาธิปไตย

6. พิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำ การแบ่งแบบผู้นำประเภทนี้ยึดผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นหลัก วิลเลียม เจ. เรดดีน (Reddin , 1988)

6.1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานในระดับสูง กิจการงานก้าวหน้า แบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ 4 แบบคือ

6.1.1 ผู้นำแบบนักบริหาร คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจสูงทั้งบุคลากร และงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถทั้งด้านการจูงใจคน และการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นผู้ที่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

6.1.2 ผู้นำนักพัฒนา คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรสูง และให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

6.1.3 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูงกว่าบุคลากร มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนด โดยไม่ให้กระทบกระเทือนถึงความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา

6.1.4 ผู้นำผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจต่ำ ทั้งด้านบุคลากร และงาน ทำงานโดยยึดระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

6.2 ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ 4 แบบคือ

6.2.1 ผู้นำแบบประสานประโยชน์ คือ ผู้ทำที่ให้ความสนใจอย่างสูงทั้งด้านบุคลากรและงาน แต่ไม่มีประสิทธิผลเพราะสภาพการณ์ในขณะนั้นต้องการให้ผู้นำเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือต้องการให้ผู้นำให้ความสนใจต่ำทั้งสองด้าน ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาเรื่องความเคียดแค้นในการตัดสินใจ และมักเผชิญกับความกดดันทั้งจากบุคคลและสิ่งแวดล้อม

6.2.2 ผู้นำแบบนักบุญ คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในบุคลากรสูงและให้ความสนใจงานรองลงมาเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการพัฒนาคนจนเกินขอบเขตคิดว่าความไม่ขัดแย้งคือคำตอบของทุก ๆ เรื่อง

6.2.3 ผู้นำแบบเผด็จการ คือผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูง และให้ความสนใจบุคลากรรองลงมาเป็นผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มักไม่ค่อยพอใจกับสิ่งที่ตนพบเห็น ชอบสั่งการเพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา และรูปแบบที่ตนกำหนดโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของผู้นำแตกต่างกันไป โดยมีการพิจารณาการใช้อำนาจของผู้นำ ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 410) ได้แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการหรืออิตาเลียนโดย ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบตามสบาย หรือแบบเสรีนิยม ถ้าพิจารณาจากอำนาจที่ได้รับ ชูป กาญจนประกร (2515: 219) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบใช้พระเดชผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบพ่อพระ ในทำนองเดียวกัน ถ้าพิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก (Lindgren, 1954 อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีดิถ, 2524: 221) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบบิดาปกครองบุตร แบบนักการเมือง แบบผู้เชี่ยวชาญ ถ้าพิจารณาจากวิธีการทำงานตามแนวคิดของ Etzioni (1965: 50-57) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบเจ้าระเบียบ แบบบงการ ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบร่วมมือ ส่วน Getzel and Guba (1957 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525: 50-51) ได้แบ่งประเภทของผู้นำ ออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบประสานประโยชน์ ถ้าพิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำ ตามหลักของ Reddin (1988) จะแบ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำนักพัฒนา ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ผู้นำผู้ยึดระเบียบ ส่วนผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ผู้นำแบบประสานประโยชน์ ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบเผด็จการ โดยสรุปแล้ว การพิจารณาประเภทของผู้นำจะพิจารณาถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจ จากอำนาจที่ได้รับจากวิธีการทำงานหรือแบบมุ่งคนหรือมุ่งงาน และประสิทธิภาพของการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนแบบของผู้นำนั้นจะมีลักษณะเผด็จการจนถึงแบบเสรีนิยม แบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

6. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับบรรยากาศองค์การ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยสามารถมีอิทธิพลหรือชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมัครใจมีความกระตือรือร้น และเน้นผลงานให้ดีขึ้น และ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถประสานให้คนเข้าใจแผนและวางรูปแบบวิธีการปฏิบัติ แสวงหาความร่วมมือ และตีความ

หมายบทบาทของแต่ละคนให้เข้าใจในการปฏิบัติการพยาบาล เน้นการทำงานเป็นทีม เจียมจิตต์ จุคาบุตร (2539: 76) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีการสนใจในการบริหารงาน มีอำนาจสร้างอิทธิพลในการทำงานได้ และต้องมีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ จะก่อให้เกิดผู้ร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในผู้บริหาร และมีความรู้สึกที่ดี สามารถยึดผู้บริหารเป็นที่พึ่งได้ ถ้าผู้บริหารมีสิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นแนวทางในการสร้างบรรยากาศองค์การ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย และ เบญจพร แก้วมีศรี (2541: 51-55) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับได้จากความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูงขององค์การบุคลิกภาพของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การการใส่ใจของผู้บริหาร การขจัดความขัดแย้ง และการสร้างทีมงาน การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถสูงสุดในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีการประสานงานให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงาน และมีการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้อต่อการทำงาน ดังนั้น องค์การจะต้องจัดบรรยากาศองค์การที่แต่ละบุคคล สามารถแสดงออกและพัฒนาความสามารถของตนเอง (อารี เพชรสุค, 2537)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งที่จะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างบรรยากาศขององค์การที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การแล้วการบริหารงานภายในองค์การก็ไม่สามารถบรรลุให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Litwin & Stringer (cited in Steer, 1977: 107; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530: 542) พบว่า ผู้นำเป็นตัวเดิยวที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นตัวบ่งชี้บรรยากาศองค์การว่าจะเป็นแบบใด นอกจากนี้ Forehand (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2529: 294; cited in Gibson et al., 1973: 317-319) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ ซึ่งแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน Likert (1967: 197) พบว่า ภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารในระบบที่ 4 คือแบบให้มีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับฟังข้อเสนอแนะ มีการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการที่ดี ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบแสวงประโยชน์ หรือแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบควบคุมรวมอำนาจและแบบปิด ซึ่ง James & David (1942 cited in Chemington, 1994: 469-471) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การคือ แบบของผู้นำ โดยผู้นำที่เป็นแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการทำงานและก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ และ James & Jones (1974 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540: 35-36) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือแบบภาวะผู้นำและ รูปแบบของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงาน นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น จะเป็นผู้กำหนดให้ว่า

ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นผู้มอบหมายงาน ประเมินผล ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แพลนนโยบายเข้าสู่การปฏิบัติ เสนอการเลื่อนขั้นและเงินเดือน นอกจากนี้ DuBtin (1984: 406) พบว่า แบบของความเป็นผู้นำจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ โดยผู้นำที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม จะทำให้บรรยากาศองค์การดีกว่าแบบมุ่งใช้อำนาจ การมุ่งเน้นมากเกินไป จะเป็นตัวส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ผู้นำควรจะเน้นทั้งคนและเน้นทั้งงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Blake & Mouton (1991) ที่พบว่า ผู้นำแบบเน้นการทำงานเป็นทีม จะก่อให้เกิดการทำงานขององค์การ มีประสิทธิภาพมากที่สุด Roueche & Baker (1987) พบว่า บรรยากาศองค์การนั้นเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำ เป็นตัวที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ โดยผู้นำที่แสดงความเป็นเลิศ จะแสดงความเชื่อมั่นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวอาจารย์ และอาจารย์สามารถเข้าพบและพูดคุยกับผู้บริหารได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ Reddin (1988: 64) พบว่า แบบของผู้นำจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อบรรยากาศ โดยผู้นำจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของทีม

ในการพัฒนาระบบการบริหารของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อให้มีประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดความเป็นเลิศขององค์การ องค์การจะต้องมีการจัดองค์การที่ดี โดยจะต้องมีระบบผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีจะสามารถฉีกกำลังคน ไปสู่จุดมุ่งหมาย มีการกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้นำที่ไม่ดีจะทำให้คนไม่อยากทำงาน ผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศองค์การให้คนเต็มใจ อยากจะทำงาน กล้าพูด กล้าคิด และกล้าแสดงความคิดเห็น (สมจิต หนูเจริญกุล, 2541: 257)

3 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานกับบรรยากาศองค์การ

สภาพแวดล้อมในความหมายของ โจนส์ (Jones, 1949 อ้างถึงใน ชูติมา มาลัย, 2537: 37) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมด ที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม

สพบร ปุทรานนท์ (2527) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของทันตแพทย์ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ภูมิอากาศ ภูมิประเทศพื้นที่ อุณหภูมิ และสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิตที่แวดล้อมปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ และมีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ทำให้มนุษย์คิดมาก และมีปฏิริยาโต้ตอบสิ่งเร้าแตกต่างกัน

2. สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม หมายถึง คนอื่นๆ ที่อยู่ รอบๆ ตัวเรา ซึ่งมีอิทธิพลต่อเรา โดยการปฏิสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งโดยชนิด และปริมาณของคนเหล่านั้นด้วย และเราก็จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับบุคคล เหล่านั้นด้วยในที่สุด

3. สภาพแวดล้อมทางบุคคล เป็นสภาพแวดล้อมที่คัดแปลงมาจากกรอบการศึกษาของ (French, et al., 1974 อ้างถึงใน สบพร ปุ่ทรานนท์, 2527) หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทางสังคม ซึ่งทำให้ทัศนแพทย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน

4. สภาพแวดล้อมทางหน้าที่การงาน คือ สิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยธรรมชาติของงาน ในหน้าที่ของทัศนแพทย์

ส่วน อุ่นตา นพคุณ (2527) และ ละออ หุตางกูร (2534) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวมนุษย์ออกเป็น 3 ด้านคือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
2. สภาพแวดล้อมทางสังคม
3. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ

วนิภา ว่องวิงนะ (2535) และ วิไลพร มณีพันธ์ (2539) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ออกเป็น 3 ลักษณะซึ่งคล้ายกับ อุ่นตา นพคุณ และ ละออ หุตางกูร ดังนี้

1. สภาพการทำงานด้านกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในที่ทำงาน ประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติงาน

2. สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม หมายถึง สังคม สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นด้านสัมพันธภาพและด้านการสนับสนุน

3. สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านจิตอารมณ์ หมายถึง ความคิดความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งด้านกายภาพและด้านจิตสังคมแบ่งออกเป็นความคิดสร้างสรรค์ ความมีอิสระในการทำงาน และความต้องการพัฒนาตนเอง

สุชาดา รัชชกุล (2537: 32) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมของสถาบันศึกษาออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมทางด้านวัตถุ ได้แก่ห้องเรียน การถ่ายเทอากาศ ความสะอาด เสียงรบกวน แสงสว่างและโสตทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ

2. สภาพแวดล้อมด้านวิชาการ
3. สภาพแวดล้อมการบริหารและการจัดการ

สภาพแวดล้อมทั้ง 3 ด้าน จะเอื้ออำนวยและมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน หาก

ด้านใดด้านหนึ่งพร้อมไปพร้อมส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางการศึกษาของสถาบัน

ซุติมา มาลัย (2537: 38) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไว้ 3 ด้านคือ

1. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคล หมายถึง ลักษณะที่เป็นอยู่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์ ขนาดของกลุ่ม

2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สถานที่เพียงพอและเหมาะสมในการประชุม สถานที่ทำงานสะดวกต่อการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก

3. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง พฤติกรรมบุคคลที่อยู่รอบตัวอาจารย์พยาบาล มีอิทธิพลต่ออาจารย์พยาบาลในการปฏิบัติงาน โดยการมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์พยาบาล

สภาพแวดล้อมในความหมายของโจนส์ (Jones, 1949 อ้างถึงใน ซุติมา มาลัย. 2537: 37) หมายถึง “ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมด ที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม” ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม หรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ได้ทั้งสิ้น โดยแบ่งเป็น

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ภูมิอากาศ พื้นที่ ภูมิประเทศ และอุณหภูมิ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตที่มีอยู่ทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรก ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง ผู้คนที่อยู่ล้อมรอบบุคคลโดยทั่วไปและมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น อาจจะมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่มีก็ได้

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม มีความสำคัญมากที่สุด เพราะได้รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่น เครื่องมือ ที่อยู่อาศัย กฎหมาย เครื่องจักร ความเชื่อ ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมย่อย ได้แก่ สภาพชนบทและสภาพเมืองในสังคม

จากผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจ และสามารถลดความเครียดที่พยาบาลเผชิญได้ (Parkes, 1982: 784-796) จากการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (ชนินฐา กุลกฤษฎา, 2539) ซึ่ง Savichi and Cooley (1987) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 ด้านคือ

1. สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความเป็นอิสระ หมายถึง ความมากน้อยที่มีอิสระในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติ การด้วยตนเอง ยิ่งได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็จะยิ่งทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทายให้คิด และนำมาพัฒนาปฏิบัติในงานได้ดีขึ้น

1.2 การมุ่งมั่น หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นในการวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพและ ดำเนินตามแผน ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ เน้นปริมาณและคุณภาพของงานมากเกินไป อาจส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้

1.3 ความชัดเจน หมายถึง หน่วยงานมีการประกาศหรือแจ้งให้บุคลากรทราบถึง ความคาดหวังของผู้บริหาร หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวันและการ สื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจนหรือไม่ มีการวางมาตรฐานและแบบ แผนการปฏิบัติงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากรแต่ละระดับไว้ชัดเจนเพียงใด และมีการแจ้งให้ทราบกันทั่วถึงหรือไม่ ถ้าหน่วยงานไม่มี ความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งและความไม่ชัดเจนในบทบาท ซึ่งจะนำไปสู่ บรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดีได้

1.4 การนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง หน่วยงานที่มีการส่งเสริมให้นำนวัตกรรม ใหม่ๆมาใช้ โดยเน้นที่วิธีการที่หลากหลายและแปลกใหม่ เช่น การนำวิทยาการใหม่ๆทางเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ขึ้นมาได้

1.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งจะส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่สภาพแวดล้อมในวิทยาลัยพยาบาล หมายถึง อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ภายในวิทยาลัยพยาบาล ที่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจัดขึ้น ในการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมความร่วมมือของอาจารย์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เป็นทีม

2. สภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย ทั้งงาน และบุคคล ให้ความสนใจต่อกฎเกณฑ์ และต้องการที่จะให้สภาพแวดล้อมคงอยู่และควบคุมสภาพ แวดล้อมโดยใช้ประโยชน์จากกฎเกณฑ์นั้น ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน อย่างเคร่งครัด จึงก่อให้เกิดความคับข้องใจ ความเครียด และอาจส่งผลต่อบรรยากาศองค์การได้

3. สภาพแวดล้อมที่มีความกดดัน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานอย่างเร่งรีบ และสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานในที่ที่ต้องตัดสินใจในความเป็นความตายของผู้อื่น

Gibson, Ivancevich and Donnelly cited in DuBrin (1984: 408-409) ได้กล่าวว่า แรงกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก จะมีผลต่อบรรยากาศองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ภาวะเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทางสังคมก็มีผลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น

ระดับการศึกษา แรงกระทบจากความหลากหลายในการทำงาน เทคโนโลยี การติดต่อสัมพันธ์กัน การควบคุม จากรัฐบาล ความสนใจขณะไม่ทำงาน ซึ่งมีดังนี้

1. ระดับการศึกษาที่สูงขึ้น พบว่า ระดับการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและการทำงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดบรรยากาศเชิงวิชาชีพมากขึ้น

2. ความหลากหลายในการทำงาน เช่น การให้ผู้หญิงเป็นผู้บริหารงานจะทำให้บรรยากาศเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมภายในการทำงานขององค์กรที่มีกลุ่มคนทำงานที่มีวัฒนธรรมเดียวกันอยู่ในระดับสูง จะแตกต่างจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่จะชอบสถานที่ทำงานที่มีหลากหลายวัฒนธรรม เพราะว่าจะส่งผลให้เกิดการทำงานที่สนุก

3. การติดต่อที่มีการรวมตัวกัน การออกแบบงานและระบบการให้รางวัลจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร การรวมตัวกันจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงงาน และเกิดข้อคิดทำให้บรรยากาศองค์กรดีกว่าการติดต่อที่มีการรวมตัวกัน เพื่อต่อต้านในการปฏิบัติ

4. การควบคุมจากรัฐบาล การควบคุมต่างๆของรัฐบาล ส่วนใหญ่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร เช่น มีข้อบังคับให้ปลดเกษียณ สิ่งเหล่านี้จะมีผล กระทบต่อบรรยากาศองค์กร

5. ความสนใจขณะไม่ทำงาน ค่านิยมของสังคมเกี่ยวกับการพักผ่อนหย่อนใจและการศึกษามีมากขึ้นเกิดความไม่ชอบทำงานและงานที่ทำออกมาที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรควรให้รางวัลเพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีการทำงานดีขึ้น อาจจะทำให้เวลาส่วนตัวในการพักผ่อน พนักงานที่ทำงานแบบมุ่งเวลาว่างมากจะมีผลต่อบรรยากาศองค์กรที่แตกต่างจากพนักงานที่มุ่งการทำงาน

รูคอฟ มัวร์ (Moore, cited in Constable & Russell, 1986: 20-26) ซึ่งได้แบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 มิติ คือ มิติสัมพันธภาพ มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน มีรายละเอียดดังนี้ (Turnipseed, 1990: 245-261)

มิติสัมพันธภาพ หมายถึง การมีส่วนร่วมและความผูกพันของบุคคลต่องาน ความเป็นมิตรและการสนับสนุนในระหว่างเพื่อนร่วมงานและการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิตินี้ประกอบด้วยมาตรการที่ใช้วัดลักษณะ 3 ด้านคือ

1. ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง ความสนใจของบุคคลในการเข้าร่วมประชุมในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความเป็นมิตรและการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3. ด้านการสนับสนุนจากผู้ตรวจการ หมายถึง แรงสนับสนุนของผู้ตรวจการที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้แรงสนับสนุนต่อเพื่อนร่วมงาน

มิตិความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคลและการจัดการในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งจะวัดใน 3 ด้านคือ

1. ด้านความอิสระในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเอง

2. ด้านการมุ่งงาน หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นงานของบุคคลในการวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานตามแผน

3. ด้านความกดดันในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่ต้องเร่งรีบ การทำงานในสถานการณ์ที่จะต้องตัดสินใจในความเป็นความตายของผู้ป่วย

มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความชัดเจน หมายถึง ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน

2. ด้านการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาใช้กฎระเบียบในการ ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใช้บังคับบัญชา

3. ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน โดยเน้นที่วิธีการที่หลากหลาย และวิธีการที่แปลกใหม่

4. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สบพร ปุทรานนท์ (2527) ชูติมา มาลัย (2537) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม สภาพแวดล้อมทางบุคคล สภาพแวดล้อมทางหน้าที่การงาน และ Moore (cited in Constable & Russell, 1986: 20-26) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 มิติ คือ มิติสัมพันธ์ภาพ มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงานส่วน Savichi and Cooley (1987) นั้นได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมที่มีการควบคุมสภาพแวดล้อมที่มีความกดดันจากการศึกษาของ Payne (1982) และ ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) พบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดแปลงแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากการแบ่ง

ของ Jones (1949 อ้างถึงใน ชูติมา มาลัย, 2537) สุชาดา รัชชกุล (2537) และวิลเลียม มณีพันธ์ (2539) ซึ่งได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางบุคคล และสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ ซึ่งจากผลการศึกษาของ ชูติมา มาลัย (2537) พบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล และจากการศึกษาของ James & Jones (1974 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540); Kotter (1978); Reddin (1988) และ ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) พบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ขนิษฐา กุลกฤษฎา (2539) พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และบรรยากาศ องค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แสดงว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีย่อมส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรที่ดีด้วยดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพว่าจะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรหรือไม่ ในส่วนของสภาพแวดล้อมทางสังคมและด้านจิตใจนั้นจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาบรรยากาศขององค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของ Halpin & Croft (1966) ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีรายละเอียดดังนี้

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆภายในที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ห้องประชุม ห้องพักอาจารย์ ห้องสมุด มุมพักผ่อนหย่อนใจ แสงสว่าง เสียง อากาศในห้องทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ยานพาหนะในการเดินทาง โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร

1. ห้องประชุม สถานที่ห้องประชุมที่เหมาะสมสำหรับอาจารย์ ในการประชุมทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ ควรมีขนาดของห้องประชุมที่พอเหมาะ มีการระบายอากาศดี สะอาด สงบ มีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 1.5 ตารางเมตร ต่อ อาจารย์ 1 คน (ข้อบังคับสภาการพยาบาล, 2529 อ้างถึงใน ชูติมา มาลัย, 2537)

2. ห้องพักอาจารย์ ควรจัดเป็นสัดส่วนแยกออกมาจากห้องเรียน จำนวนโต๊ะ เก้าอี้ ห้องพักอาจารย์เหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ สะอาด สงบ มีความปลอดภัย ควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้แก่ โทรศัพท์ โต๊ะสำหรับการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างอาจารย์ อากาศในห้องพักควรเย็นสบาย อากาศถ่ายเทได้สะดวก เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และควรมีบริเวณเพียงพอไม่คับแคบจนเกินไป (สุชาดา รัชชกุล, 2535: 33)

3. ห้องสมุด ขนาดของห้องควรกว้างขวางพอเหมาะ สะอาด บรรยากาศเงียบสงบ แสงสว่างพอดี และควรติดตั้งเครื่องปรับอากาศ โต๊ะ เก้าอี้เขียนหนังสือควรมีปริมาณที่เพียงพอสำหรับจำนวนนักศึกษาและอาจารย์ คิดเป็น จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของจำนวนนักศึกษาทั้งสถาบัน (ชูติมา มาลัย, 2537) จำนวนหนังสือและตำราที่ใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าที่จำเป็นควรมี

มากเพียงพอกับความต้องการของนักศึกษาและอาจารย์ นอกจากตำราเอกสารทางวิชาการแล้วภายในห้องสมุดควรมีหนังสืออ่านเล่นประเภทต่างๆ เพื่อช่วยผ่อนคลายอารมณ์

4. มุมพักผ่อนหย่อนใจ หรือห้องสำหรับทำกิจกรรมต่างๆของอาจารย์เอง ที่ไม่เกี่ยวกับนักศึกษา ควรมีบรรยากาศที่เย็นสบาย สงบเงียบ สามารถคลายเครียดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นนอกเหนือจากห้องพักอาจารย์ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2528)

5. แสงสว่าง เป็นที่ทราบกันดีว่าแสงสว่างมีความสำคัญต่อการทำงานถ้าแสงสว่างน้อยทำให้ต้องเพ่งสายตามากในที่สุดกล้ามเนื้อตาจะเกิดความล้าได้ทำให้ขาดสมาธิแสงสว่างที่ส่องถูกสิ่งของหรือวัตถุ 45 องศา จะดีกว่าแต่ถ้าสว่างทุกๆด้านจะดีที่สุด (วิไลพร มณีพันธ์, 2539: 41)

6. เสียง ในการทำงานถ้าเสียงดังข่มจะมีผลทำลายสมาธิแน่นอน ในทางตรงกันข้ามเมื่อปิดห้องเปิดแอร์ให้การไหลเวียนอากาศก็จะดี การทำงานก็จะมีสมาธิมากขึ้น (วิไลพร มณีพันธ์, 2539)

7. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Bernard, 1966 อ้างถึงใน วนิภา ว่องวัจนะ, 2535) เช่น ไมโครโฟน เครื่องฉายแผ่นใส แผ่นใสพร้อมปากกา เครื่องฉายสไลด์ ซึ่งถ้ามีอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆพร้อมครบครัน ควรมีจำนวนมากเพียงพอและอยู่ในสภาพที่ดีใช้งานได้ตลอดเวลา จัดวางไว้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งาน และมีนวัตกรรมใหม่ๆเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยลดระดับความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากนี้สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ได้แก่ โทรสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร ยานพาหนะในการนิเทศงานที่ต่างจังหวัด สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการทำงานที่สะดวกรวดเร็ว

ในการทำงานในวิทยาลัยพยาบาลนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของบุคคลอีกประการหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี จะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในสภาพการทำงาน และเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจ ก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมในสถาบันการศึกษา ที่จะทำให้อาจารย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ต้องประกอบด้วย ห้องเรียนที่ดีอากาศเย็นสบาย จำนวนนักศึกษาไม่เกิน 50 คนต่อห้อง เครื่องมือเครื่องใช้และโสตทัศนูปกรณ์ ควรมีจำนวนมากเพียงพอ และอยู่ในสภาพที่ดี ห้องพักอาจารย์ควรแยกเป็นส่วน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ ห้องสมุดมีจำนวนหนังสือ และตำราเพียงพอกับความต้องการ และ เดวิส (Davis, 1981) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ มีการถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ดีพอ บรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการทำงานนั้น จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนจะต้องสัมผัสอยู่ตลอดเวลาในขณะที่ทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับบรรยากาศองค์การ

สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการศึกษาจะต้องสนับสนุนให้มีขึ้น เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้นุเคราะห์ในองค์การมีความรัก และความศรัทธาต่อสถาบัน สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ไม่ว่าจะในด้านใดด้านหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การ จากผลการวิจัยของ สุชาดา รัชชกุล (2537: 34) พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์เป็นอย่างมาก ซึ่งได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้และโสตทัศนูปกรณ์ในห้องเรียน ห้องพักอาจารย์ ห้องสมุด จำนวนหนังสือและตำราที่ใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าที่จำเป็น ควรมีมากเพียงพอกับความต้องการของอาจารย์และจากการศึกษาของ (สุพิศ ประสพศิลป์, 2540) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การคือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ไม่สามารถควบคุมได้จะมีผลกระทบต่อค่านางานขององค์การ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และจากการศึกษาของ Steer (1977: 103-107) พบว่า สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความอบอุ่นและช่วยเหลือซึ่งกันและกันน้อย ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานไม่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นตัวบ่งชี้บรรยากาศองค์การ ส่วน Kotter (1978: 12) พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น จำนวนบุคลากร ห้องทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่างๆ สถานที่ในการทำงาน และการเงินถ้ามีจำนวนน้อยหรือขาด จะเป็นตัวที่ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดี หรือไม่ดีขององค์การ สภาพแวดล้อมที่ผู้นำมีความเมตตากรุณาที่จะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การที่ดีและDuBria (1984: 406-408) พบว่า นโยบายขององค์การจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งก็จะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การได้อีกด้วย และ Roueche & Baker (1987) พบว่าการมีอิสระ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน สิ่งเหล่านี้จะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ นอกจากนี้ Reddin (1988: 64-65) พบว่า โครงสร้างทางกายภาพของสถานที่ทำงานการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างมาก จะทำให้บรรยากาศองค์การแบบปิดมากกว่าบรรยากาศแบบเปิด เพราะหัวหน้ามักจะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก

แนวคิดเกี่ยวกับขนาดขององค์การกับบรรยากาศองค์การ

ในการทำงานนั้นขนาดขององค์การเป็นตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การซึ่งจากผลการศึกษานักวิชาการหลายท่านจะพบว่าองค์การที่มีขนาดต่างกันจะมีบรรยากาศองค์การ

แตกต่างกัน โดยเฉพาะองค์การที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ชำรังศักดิ์ เจริญสุข (2525) และ Forehand (1964 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2529: 294; cited in Gibson et. al, 1973: 317-319) จะพบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะบริหารงานเป็นแบบทางการ มีกฎระเบียบขั้นต้นค่อนข้างมาก ไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากนักผู้บริหารในระดับสูงจะมีความห่างเหินจากผู้ร่วมงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบห่างเหิน มักไม่นึกถึงความเป็นบุคคล นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยของ James & Jones (1974 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540: 35) พบว่า องค์การที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะมีความสัมพันธ์สนิทสนมกลมเกลียวกันดี โครงสร้างขององค์การในองค์การ องค์การขนาดเล็กสายงานจะสั้น ถ้าผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานสูง และต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ บรรยากาศองค์การจะเป็นแบบใกล้ชิดสนิทสนม เอื้อเฟื้อ หรือเป็นมิตรกัน นอกจากนี้ Jame & David (1972 cited in Cherrington, 1994: 467-471); DuBrin (1984: 408); Reddin (1988: 65) พบว่า องค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีบรรยากาศแบบควบคุมหรือเข้มงวดมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็ก ซึ่งองค์การขนาดเล็กจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ และมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้จะก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์การ มีความสามัคคีในการทำงานมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ และ Steer (1977: 103-107) พบว่า องค์การที่มีขนาดเล็กกว่า ความสัมพันธ์สนิทสนมกันของสมาชิกจะมีมากกว่า องค์การที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารจะมีความไว้วางใจลูกน้อง มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน บรรยากาศมีความยืดหยุ่นและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การขนาดใหญ่ เช่น ระบบราชการมักจะมีบรรยากาศองค์การในทางตรงกันข้าม คือ บรรยากาศแบบเปิด และ ชำรังศักดิ์ เจริญสุข (2525) พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่จะมีบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำกับบรรยากาศองค์การ

Duxbury และคณะ (1984) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการลาออก และความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 283 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานผู้ป่วยทารกแรกเกิดที่มีอาการหนัก 14 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า การคำนึงถึงความเป็นบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจงาน

Bauschka (1990: 52) ได้ทำการวิจัยเพื่อพยากรณ์ผลกระทบของบรรยากาศองค์การ ในมิติของการมีส่วนร่วมในโปรแกรมพัฒนาอาจารย์ โดยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ เครื่องมือวัดการรับรู้

บรรยากาศองค์การและการวัดการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในโปรแกรมพัฒนาอาจารย์ กลุ่มตัวอย่าง เป็นอาจารย์พยาบาล 235 คน จากวิทยาลัยเก่าแก่ ขนาดกลางของรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปร ด้านบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การให้รางวัล การตัดสินใจสั่งการ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ สามารถทำนายระดับการมีส่วนร่วมในการจัดโปรแกรมพัฒนาอาจารย์

Brown (1990: 3915) ศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนของบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำของผู้นิเทศและภาวะผู้นำของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานต่อการปฏิบัติงาน กับความตั้งใจลาออกจากงาน เนื่องจากพบว่า พยาบาลวิชาชีพในหอภิบาลผู้ป่วยหนักมีการหมุนเวียนสูงทั้งที่ผู้บริหารการพยาบาลพยายามดึงดูดให้คงอยู่ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ดีขึ้น จึงได้ทำการวิจัย โดยแจกแบบสอบถามแก่พยาบาล 272 คน ที่ปฏิบัติงานในแผนก ไอ.ซี.ยู. 17 แห่ง จาก 16 โรงพยาบาล ใน 11 รัฐ ของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีผลทำให้บรรยากาศในการทำงานดีเกิดจากบรรยากาศขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้นิเทศเป็นตัวสนับสนุนอย่างมาก

ประไพ ปิยะจันทร์ (2522) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์ในวิทยาลัยมีความเห็นว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

วิเชียร เปลี่ขวจิตร (2523) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้ LBDQ สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำ และ OCDQ สำหรับใช้วัดบรรยากาศองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การของกองโดยส่วนรวมเป็นแบบซึมเซา ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองมีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานีและมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2525) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาคกับอาจารย์ของภาควิชาของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ประจำ ที่มีประสบการณ์มาแล้ว 1 ปี จำนวน 357 คน พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาคอยู่ในระดับปานกลาง ด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยบรรยากาศองค์การเป็นแบบปรักษา

หรือ ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของภาควิชามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรตามพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาค

พลทรัพย์ คีมาภ (2526) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กับบรรยากาศองค์การในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขโดยใช้แบบวัด LBDQ & OCDQ ทำการศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล สาธารณสุข 10 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือมิติกิจสัมพันธ์และมิตีสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส

3. พฤติกรรมผู้นำ มิติกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การด้านมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. พฤติกรรมผู้นำ มิตีสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การด้านมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ด้านมิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี

5. พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารมิติกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแบบบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ศิริชัย ชินะดังกูร (2526) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้ OCDQ พบว่า ในจำนวนคณะและสถาบัน 14 แห่ง มีบรรยากาศเป็นแบบรวบอำนาจ 12 แห่ง และแบบซิมเซา 2 แห่ง

ประไพ สุวภิรมย์โชติ (2528) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของ ผู้บริหารและอาจารย์ กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยพยาบาลสาธารณสุขภาค จากวิทยาลัยพยาบาลสาธารณสุข 4 แห่ง โดยสร้างแบบสอบถามขึ้นเอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารวิทยาลัย 28 คน และอาจารย์พยาบาล 80 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออก และต้องการด้านรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง สำหรับด้านร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ บรรยากาศองค์การโดยรวมมีลักษณะมุ่งประสานสัมพันธ์

ไพศิลย์ แหล่งสนาม (2531) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์และพฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยรวมเป็นแบบปรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สม มั่งคั่ง (2531) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Rensis Likert กับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 1,005 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 3) โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแตกต่างกันจะมีบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำ ระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบกับเมตตาธรรม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ แบบ 4 (แบบสนิทสนม) แบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) แบบ 6 (แบบเปิด) 5) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) ระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ แบบ 1 (แบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม)

กรรณิการ์ รักเสนาะ (2536) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาในผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 33 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 33 คน และหัวหน้าฝ่ายบริการนักศึกษา 33 คน รวมทั้งสิ้น 39 คน ใช้แบบสอบถามวัด พฤติกรรมภาวะผู้นำ MSDT ของ Reddin ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนารองลงมาเป็นผู้ชี้ระเบียบและส่วนที่เป็นผู้ประนีประนอม มีจำนวนน้อยที่สุด และเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด 78.73

สุภาณี ทยธรรม (2536) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การดูแลในวิชาชีพกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประชากรเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 300 คน จากโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพด้านเพื่อน

ร่วมงานมีค่ามากที่สุด ด้านรายได้มีค่าน้อยที่สุด บรรยากาศองค์การมีมิติครบถ้วน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความพึงพอใจในงาน แต่มีมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโดยบรรยากาศองค์การมีมิติขวัญ อุปสรรค มุ่งผลงาน ภาวะปรานี และการดูแลในวิชาชีพที่ได้จากผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 44

สุกัญญา เผือกสกนธ์ (2537) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษกรมสามัญศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนและบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 81 คน และอาจารย์ จำนวน 302 คน จากโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ จำนวน 39 โรงเรียน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การใช้อำนาจ และ 2) บรรยากาศองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับมาก ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นแบบปิด 9 โรงเรียน แบบเปิด 7 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุม แบบละ 6 โรงเรียน และแบบสนิทสนม และแบบรวบอำนาจ แบบละ 5 โรงเรียน เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

พัชรี ศรีจันทร์งาม (2538) ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เป็นแบบสอบถามที่แปลมาจากเครื่องมือ “Profile of Organizational Characteristics” (POC) ของ Likert แล้วมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับงานวิจัยของแต่ละคน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การเมื่อพิจารณาตามลักษณะตัวแปรที่ก่อให้เกิดบรรยากาศ องค์การ เป็นแบบปริศนาหรือในตัวแปรนั้นจะมีกระบวนการด้านภาวะผู้นำอยู่ด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียนพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมเป็นแบบปริศนาหรือ และแบบเผด็จการมีศิลป์

ชนิษฐา กุลกฤษฎา (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศ องค์การ โดยมีระดับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม อยู่ในระดับพึงพอใจมาก เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน อำนาจในการบริหารงาน และการมี

สายสัมพันธ์ มีระดับความพึงพอใจมาก และบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลศูนย์ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านกระบวนการที่ใช้ในองค์การ และด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับดี ส่วนพฤติกรรมผู้นำพบว่ามี ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

เจียมจิตต์ จุฑาบุตร (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความทนทาน แรงจูงใจกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช โดยใช้แนวคิดแบบบรรยากาศของ Halpin & Croft (1966) ในการวัดบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลจิตเวช มีแนวโน้มเป็นแบบผสม อันดับรองมีแนวโน้มเป็นแบบปิดและแบบเปิด ตามลำดับ บรรยากาศองค์การ มิติใกล้ชิดสนิทสนมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการส่วนบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติผลักดัน และมิติเอื้อเฟื้อไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2533) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความรู้ สึกว่าเหว่ ความทนทานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวคิดแบบบรรยากาศของ Halpin & Croft (1966) ในการวัดบรรยากาศองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการ จำนวน 324 คน และหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 218 คน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของพยาบาลประจำการ มีแนวโน้มเป็นแบบผสม อันดับรองมีแนวโน้มเป็นแบบปิดและแบบเปิด ตามลำดับ บรรยากาศองค์การ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติแบบอย่าง มิติกรุณาปรานี และความสามารถควบคุมตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บรรยากาศองค์การ มิติกรุณาปรานี เป็นตัวแปรเดียวที่สามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานกับบรรยากาศองค์การ

Levy (1989: 1509) ได้ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบบรรยากาศองค์การ ที่สนับสนุนความพึงพอใจในงานของผู้บริหารระดับกลาง ที่ทำงานในวิทยาลัยชุมชน 14 แห่ง ในรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารระดับกลาง 433 คน ตอบกลับเพียง ร้อยละ 47.3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความพึงพอใจในงานได้แก่ ปัจจัยด้านสถาบัน คือ การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การ บรรยากาศการปกครอง โอกาสได้รับการพัฒนา และความเอาใจใส่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ส่วนปัจจัยด้านตำแหน่ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความมีอิสระในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธภาพ กับผู้ร่วมงาน เงินเดือน หรือผลประโยชน์และประสิทธิผลในวิชาชีพ

General Accounting office Washington, D.C. (1995) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงเรียน ในด้านการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และไม่ประสบผลสำเร็จ โดยได้ศึกษาในโรงเรียนประถม และมัธยมศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี พบว่าตัวชี้วัดว่าโรงเรียนจะทำงาน หรือสอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ต้องมีการจัดทำพันธกิจที่ชัดเจน และสภาพแวดล้อมในการทำงานต้องเอื้อต่อการทำงานด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารกระบวนการจะเป็นตัวสนับสนุนพันธกิจหลักซึ่งพันธกิจในโรงเรียนจะรวมถึงสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะพัฒนาหรือเป็นตัวหลักของค่านิยมขององค์การของบุคลากรทุกระดับและทุกคน

Lacy et al. (1997) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของนักวิชาการในมหาวิทยาลัยนานาชาติ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของวิทยาลัย 8 แห่ง ได้แก่ ออสเตรเลีย เยอรมันนี ฮองกง อิสราเอล เม็กซิโก สวีเดน อังกฤษ สหรัฐอเมริกา โดยการบริหารงานของรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ บรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัย จริยธรรม ความรู้สึกร่วมกันในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 นี้จะเป็นตัวที่พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ด้วย

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ (2522) ได้ศึกษาขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษา เปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยาลัยเอกชนที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยหอการค้า วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิทยาลัยเอกชน 110 คน และมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 224 คน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์วิทยาลัยเอกชน มีขวัญและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง คือสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน และมีความพึงพอใจในด้านเงินเดือน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยภาพรวมสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยสภาพแวดล้อม ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้และโสตทัศนูปกรณ์ในห้องเรียนมีจำนวนเพียงพอ ห้องพักอาจารย์ แยกเป็นสัดส่วนออกมาจากห้องเรียน ไม่ไกลจากห้องเรียนมากจนเกินไป ห้องสมุดมีจำนวนหนังสือ และตำรา เพียงพอกับความต้องการของอาจารย์และนักศึกษา

ชุติมา มาลัย (2537) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็น

อาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 295 คน ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับดี สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ ห้องพักอาจารย์ ห้องประชุม ห้องสมุด ตลอดจนอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ผลิตพยาบาลระดับปริญญาตรีขึ้นไป 41 แห่ง โดยใช้แนวคิดแบบบรรยากาศของ Reddin (1988) ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การ ของสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้ง 41 แห่ง เป็นแบบเน้นเป็นทีมมากที่สุด รองลงมา คือ แบบเน้นผลผลิต เน้นระบบคน และเน้นคน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายสังกัด พบว่าสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและสังกัดอื่นๆ เป็นแบบเน้นทีมมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเน้นผลผลิต เน้นระบบ และเน้นคน ส่วนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข บรรยากาศองค์การเป็นแบบเน้นผลผลิตมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ แบบเน้นระบบ เน้นทีม และเน้นคน และผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญทั้ง 7 ด้าน ที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ สามารถอธิบายบรรยากาศองค์การแบบเน้นทีมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.21 รองลงมาคือ แบบเน้นระบบ คิดเป็นร้อยละ 44.68 แบบเน้นผลผลิต คิดเป็นร้อยละ 43.96 และแบบเน้นคน คิดเป็นร้อยละ 22.53 ซึ่งปัจจัยสำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. ระบบสังคม ได้แก่ ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความขัดแย้ง ความผูกพัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้การสนับสนุนต่าง ๆ การให้รางวัล

4. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกลุ่มให้สมาชิกปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมถึง การมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการควบคุม

5. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การจัดส่วนงานต่างๆ ขนาดและชนิดขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา มาตรฐานงาน และการมอบหมายงาน

6. การดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งกฎ ระเบียบต่าง ๆ

7. ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ สถานที่ การอำนวยความสะดวกต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีต่างๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การกับบรรยากาศองค์การ

ธำรงค์ดี เจริญสุข (2525) ศึกษา บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 จาก 61 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 960 คน โดยใช้เครื่องมือของ Halpin & Croft (1966) วัดบรรยากาศองค์การ ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนประถมศึกษา 56 โรงเรียน เป็นบรรยากาศแบบเปิด 10 โรงเรียน แบบอิสระ 7 โรงเรียน แบบควบคุม 7 โรงเรียน แบบสนิทสนม 3 โรงเรียน แบบรวมอำนาจ 11 โรงเรียน และแบบเปิด 18 โรงเรียน

2. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 35 โรงเรียน พบว่า เป็นบรรยากาศแบบเปิด 8 โรงเรียน แบบอิสระ 6 โรงเรียน แบบควบคุม 5 โรงเรียน แบบสนิทสนม 1 โรงเรียน แบบรวมอำนาจ 5 โรงเรียนและแบบปิด 10 โรงเรียน ซึ่งคิดเป็นบรรยากาศแบบเปิดร้อยละ 14.29 และบรรยากาศแบบปิดร้อยละ 17.86

3. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 16 โรงเรียน พบว่า เป็นบรรยากาศแบบเปิด 2 โรงเรียน แบบอิสระ 1 โรงเรียน แบบควบคุม 1 โรงเรียน แบบสนิทสนม 2 โรงเรียน แบบรวมอำนาจ 3 โรงเรียน และแบบปิด 7 โรงเรียน ซึ่งคิดเป็นบรรยากาศแบบเปิด ร้อยละ 3.57 และบรรยากาศแบบปิด ร้อยละ 12.50

4. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน พบว่า เป็นบรรยากาศแบบควบคุม 1 โรงเรียน บรรยากาศแบบรวมอำนาจ 3 โรงเรียน แบบปิด 1 โรงเรียนและไม่พบบรรยากาศแบบเปิดในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่คิดเป็นบรรยากาศแบบปิดร้อยละ 1.79

5. เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยส่วนรวมพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกันซึ่งแสดงว่าขนาดของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเพียงเฉพาะระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

เสริมศรี เวชชะ, ดุษฎีวรรณ เรืองรุจิระ และเดือนใจ แวงงาม (2536) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาลสังกัดกองงานวิทยาลัย

พยาบาลกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางถึงร้อยละ 52.7 รองลงมาคือ มีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับสูง อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มวิทยาลัยขนาดกลางมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มวิทยาลัยขนาดใหญ่และในกลุ่มวิทยาลัยขนาดเล็กมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง และพบว่าสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาล

ชลลดา วรรณภักตร์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านผู้นำของผู้บริหารกับสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาล ในสถาบันการศึกษาพยาบาล กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาล และศึกษาปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ สังกัดของสถาบัน ขนาดของสถาบัน ปัจจัยด้านผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร การจัดการต่อความขัดแย้งของผู้บริหารกับสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาล ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์พยาบาลในสถาบันการศึกษาพยาบาล กรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนนักศึกษาพยาบาลอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา 2538 จำนวน 302 คน จากสถาบันการศึกษาพยาบาล 15 สถาบัน จำแนกเป็น สังกัด คือ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร สภากาชาดไทย และเอกชน โดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบวัด จำนวน 3 ชุด ผลการวิจัยพบว่า สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาลในสถาบันการศึกษาพยาบาล กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ขนาดของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีขนาดเล็กมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาล และขนาดของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านผู้นำของผู้บริหาร พบว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดในการวิจัย

