

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล แบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงานและขนาดขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์การกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กลุ่มตัวอย่างอาจารย์พยาบาลทั้งสิ้น 341 คน โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอนจากประชากรอาจารย์พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1,363 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม จำนวน 4 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามของผู้นำ 5 แบบด้วยกันคือ แบบมุ่งงานสูง แบบมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานต่ำมุ่งงานต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ผู้นำแต่ละแบบจะวัดด้วยแบบสอบถาม 8 ข้อ ซึ่งจะครอบคลุมพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ 8 ด้าน รวมทั้งหมด 40 ข้อ ดังนี้ การนำและการบังคับบัญชา การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การวางแผน การควบคุมการปฏิบัติงาน การปรับปรุงงาน การจัดการกับความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชุดที่ 3 แบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ ชุดที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การประกอบด้วยแบบวัดพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติใกล้ชิดสนิทสนม และแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล 4 มิติคือ มิติห่างเหิน มิติเน้นผลงาน มิติผลักดัน และมิติเอื้อเฟื้อ จำนวน 57 ข้อ การตรวจสอบเครื่องมือโดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา นำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's coefficient alpha) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามแบบของผู้นำเท่ากับ .89 สภาพแวดล้อมในการทำงาน เท่ากับ .83 และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลเท่ากับ .81

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการส่งทางไปรษณีย์ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 360 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับคืน 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95 แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล คือ ตอบครบทุกตอนและทุกข้อ คัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ทิ้ง เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSSWIN คำนวณค่าความถี่และร้อยละ คะแนนที (T-Score) สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แห่งการฉงน (The Coefficient of Contingency) แล้วทำการทดสอบโดยใช้สถิติไคสแควร์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 การสรุปผลการวิจัยผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตัวอย่างประชากรที่ศึกษารั้งนี้ เป็นอาจารย์พยาบาลที่มีอายุ 31-40 ปี จำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 37.0) รองลงไป ได้แก่ ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี (ร้อยละ 35.2) อาจารย์พยาบาลที่มีสถานภาพสมรส โสด มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 51.0) รองลงไป ได้แก่ สมรสอยู่ร่วมกัน (ร้อยละ 44.6) อาจารย์พยาบาลที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 58.1) รองลงไป ได้แก่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 41.9) อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล 11 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 51.3) รองลงไป ได้แก่ ที่ปฏิบัติงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 25.2) อาจารย์พยาบาลที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นอาจารย์ประจำแผนก มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 71.8) รองลงไป ได้แก่ ที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนกหรือสูงกว่า (ร้อยละ 21.2)

2. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำแต่ละแบบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์กรกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.1 พฤติกรรมการบริหารของของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลตามแบบของผู้นำทุกแบบอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นแบบมุ่งงานตำมุงคนตำอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาแบบของผู้นำวิทยาลัยพยาบาลเป็นแบบมุ่งงานสูง ($\bar{X} = 2.93$)

เมื่อจำแนกตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า วิทยาลัยพยาบาลทุกขนาด พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลตามแบบของผู้นำทุกแบบอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น แบบมุ่งงานตำมุงคนตำ อยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาแบบของผู้นำวิทยาลัยพยาบาลทุกขนาดพบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่เป็นแบบมุ่งงานสูง ($\bar{X} = 2.77$ $\bar{X} = 2.99$ และ $\bar{X} = 2.93$ ตามลำดับ) (ตาราง 5)

2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมมีความเหมาะสมทางด้านกายภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 2.65$) เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า

วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ต่างก็มีความเหมาะสมทางด้านกายภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 2.64$ 2.60 และ 2.68 ตามลำดับ) (ตาราง 11)

2.3 ระดับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวม พบว่า บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง เป็นแบบอิสระและแบบสนิทสนม รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบรวบอำนาจ และแบบปิด ตามลำดับ (ตาราง 22) เมื่อพิจารณาคำขนาดของวิทยาลัยพยาบาล พบว่าวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก จะมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบอิสระและแบบสนิทสนม รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบรวบอำนาจ และแบบปิด ตามลำดับ (ตาราง 23) วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง จะมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบปิด รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบสนิทสนม และแบบรวบอำนาจ ตามลำดับ (ตาราง 24) ส่วนวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ จะมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบเปิด รองลงไปได้แก่ แบบอิสระ แบบควบคุม แบบปิด และแบบสนิทสนม ตามลำดับ (ตาราง 25)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์การกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

3.1 แบบของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ที่ระบุว่าแบบของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล (ตาราง 26)

3.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล (ตาราง 27)

3.3 ขนาดขององค์การไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ที่ระบุว่าขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล (ตาราง 28)

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาแบบของผู้นำของผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล

1.1 พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงานสูงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ตาราง 6) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี

คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจะแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ($\bar{X}=2.81$) (ตาราง 6) แสดงว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลได้มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนทำให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้สึกของการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีทิศทางการทำงานที่ถูกต้องซึ่งเป็นการบริหารที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพศิลปี แผล่งสนาม (2531) พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์หรือแบบมุ่งงานของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์หรือแบบมุ่งงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับปานกลาง และ บุญสิทธิ์ บัวบาน (2525) พบว่า พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่างๆของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง พูลทรัพย์ ดีมาก (2526) พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมมีพฤติกรรมในด้านมิติสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงไป ได้แก่ ผู้บริหารจะให้แนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองว่าจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำอะไร ($\bar{X}=2.79$) (ตาราง 6) จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบมุ่งงานสูงจะมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน และมีการให้แนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างชัดเจนจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน (Evans, 1992)

1.2 พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคนสูงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ตาราง 7) แสดงว่า ผู้นำแบบมุ่งคนสูงนั้นอาจารย์พยาบาลรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดนั้น คือ ผู้บริหารจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนเอง ($\bar{X} = 2.89$) (ตาราง 7) ซึ่งสอดคล้องกับ ประไพ ปิยะจันทร์ (2522) ที่พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง วิเชียร เปลี่ขวจิตร (2523) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการแบบมุ่งสัมพันธ์มีอยู่ในระดับปานกลาง และ พูลทรัพย์ ดีมาก (2526) พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมมีพฤติกรรม ผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า ผู้นำที่เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานมากและมีการส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข จะนำไปสู่ภาวะสิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ โดยจะมุ่งผลงานในขอบเขตที่ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อตอบสนองมนุษยสัมพันธ์อันนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเอง ทำให้เกิดสันติสุขในงาน (Blake & McCause, 1991: 29) และ ไพศิลปี แผล่งสนาม (2531) พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับสูง

1.3 พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงานตำมุงคนตำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X}=2.44$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับต่ำ (ตาราง 8) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารพยายามที่จะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=2.50$) (ตาราง 8) การที่ผู้บริหารให้ความสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก หรือใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานที่จำเป็นดำเนินไปตามที่มุ่งหมายก็เพียงพอแล้ว ผู้บริหารจะมีลักษณะมุ่งงานตำและมุ่งคนตำจะเป็นบุคคลที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ (Blake & McCause, 1991) จากผลการวิจัยจะพบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทุกขนาดอยู่ในระดับต่ำแสดงว่าผู้นำแบบนี้มีน้อยมากซึ่งเป็นสิ่งที่ดีผู้บริหารทางการศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภาระกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษาดำรงคงอยู่ และสามารถเจริญก้าวหน้าภาระกิจดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยทั้งความรู้และความสามารถของผู้บริหารในการที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานและจะต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นดัชนีบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์การที่สำคัญตัวหนึ่งด้วย (Hoy & Miskel, 1982) จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆขององค์การผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้ ช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ (ชงชัย สันติวงษ์, 2536) และจากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบมุ่งงานตำมุงคนตำ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับมากกับความพึงพอใจในงาน (อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์, 2539) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2535) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานตำมุงคนตำมีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน

1.4 พฤติกรรมการบริหารแบบทางสายกลางของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อรายการผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต่างก็มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ตาราง 9) โดยผู้บริหารจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=2.86$) (ตาราง 9) ผู้บริหารที่หวังผลเท่าเทียมกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน เน้นขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน มักจะมีลักษณะการบริหารแบบประนีประนอม (Blake & McCause, 1991) ผู้นำประเภทนี้ชอบแก้ไขเฉพาะหน้า ไม่มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆพยายามทำสิ่งต่างๆตามแนวทางเดิมที่

เคยเป็นอยู่มักจะรับปากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ทำสำเร็จบ้างไม่สำเร็จบ้าง (อุบลรัตน์ ฌ บางช้าง, 2535: 28)

1.5 พฤติกรรมการบริหารแบบทำงานเป็นทีมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อรายการผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต่างมีพฤติกรรมการบริหารก็อยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารจะมีการประชุมปรึกษาหารือในการปรับปรุงงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผลงานออกมาดีเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะดักเตือน และบอกให้ทุกคนมีความสามัคคี เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=2.89$) (ตาราง 10) Austin and Baldwin (1991) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานหรือองค์การประสบผลสำเร็จในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของงาน เป็นการนำแนวคิดของคนมากกว่าหนึ่งคนมารวมกันในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดนวัตกรรมและสิ่งสร้างสรรค์ มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน หน่วยงานที่มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นย่อมทำให้บุคลากรที่ร่วมปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมีความสุข สนุกสนานในการทำงาน ทุกคนในทีมงานสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532; ประนอม โอทกานนท์, 2535) จากการศึกษาของ Farley and Stone (1989) พบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านเกี่ยวกับทักษะและการประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่างๆจะต้องมีการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รับรู้ การทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวทางสำหรับการสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนทราบ การประชุมต้องรวดเร็วไม่ยืดเยื้อ มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมต้องชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้และจะต้องสร้างบรรยากาศของการประสานงานและบรรยากาศของความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพที่เกิดขึ้น โดยมีการกระตุ้นให้สมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้เป็นอย่างดี

2. การศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานของวิทยาลัยพยาบาล

2.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพของวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับสูง (ตาราง 11) แสดงว่า วิทยาลัยพยาบาลมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม มีจำนวนเพียงพอ หรือมีความสะดวกในการใช้บริการ Austin and Baldwin (1991) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่สำคัญนั้นสถาบันหรือองค์การจะต้องมีนโยบายในการส่งเสริมความร่วมมือ

ของอาจารย์ ทั้งทรัพยากรต่างๆและเวลาเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เป็นทีม Reddin (1988: 64) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ เช่น อาคาร และโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงนอกจากนี้ ชูติมา มาลัย (2537: 7) กล่าวว่าการทำงานในวิทยาลัยพยาบาลนั้นจะต้องมีการทำงานเป็นทีมซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น มีสถานที่ที่เหมาะสมในการประชุมปรึกษาหารือต่างๆ สถานที่ทำงานสะดวกต่อการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ห้องสมุดหรือสถานที่ในการค้นคว้าหาความรู้ต่างๆและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรในทางที่ดี และส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพดังกล่าวเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้อาจารย์พยาบาลเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. การศึกษาบรรยากาศขององค์กรของวิทยาลัยพยาบาล

บรรยากาศขององค์กรแต่ละมิติ ของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกมิติ (ตาราง 13) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภานี ทวยธรรม (2537) เจียมจิตต์ จุฑานุตร (2539) และ สุภวัลย์ สุวรรณสิทธิ์ (2539) เมื่อพิจารณาบรรยากาศขององค์กร ตามเกณฑ์การแปลบรรยากาศขององค์กร 8 มิติให้เป็นบรรยากาศขององค์กร 6 แบบ ตามหลักการของ Halpin & Croft (1966) พบว่า บรรยากาศขององค์กรของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมเป็นแบบอิสระและแบบสนิทสนม รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบรวบอำนาจ และแบบปิด ตามลำดับ (ตาราง 22) ซึ่งบรรยากาศขององค์กรมี 2 แบบ คือ แบบอิสระและแบบสนิทสนม จากผลการวิจัยของ อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2533) พบว่า บรรยากาศขององค์กรของพยาบาลประจำการ มีแนวโน้มเป็นแบบบรรยากาศแบบผสมรองลงมามีแนวโน้มเป็นแบบปิดและแบบเปิด ตามลำดับ และ เจียมจิตต์ จุฑานุตร (2539) พบว่า บรรยากาศขององค์กรของโรงพยาบาลจิตเวชมีแนวโน้มเป็นแบบบรรยากาศแบบผสม คือ ไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นบรรยากาศแบบใด รองลงมามีแนวโน้มเป็นแบบปิดและแบบเปิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Halpin ทั้งหมด แต่บรรยากาศแบบผสมที่เกิดขึ้นใหม่นั้น อาจจะเป็นบรรยากาศอีกแบบหนึ่งซึ่งก้ำกึ่งระหว่างบรรยากาศตั้งแต่ 2 แบบขึ้นไป ที่อธิบายได้ด้วย ความหมายของบรรยากาศขององค์กร หมายถึง “การรับรู้ของสมาชิกในองค์กรต่อปฏิสัมพันธ์กันของ ผู้ร่วมงานหรืออาจารย์พยาบาลและผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันต่อโครงสร้างองค์กร เป้าหมาย ตลอดจนปรัชญาที่มีผลเป็นแรงกดดันต่อพฤติกรรมกร

รับรู้” (Halpin & Croft, 1966) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การแบบอิสระจะมีลักษณะบรรยากาศที่ผู้บริหารส่งเสริมให้อาจารย์มีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม จึงทำให้อาจารย์มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีและมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน งานจึงสัมฤทธิ์ผล แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากอาจารย์มาก เพราะผู้บริหารจะบริหารงานคล้ายกับบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ไม่ค่อยควบคุมตรวจตราเปิดโอกาสให้อาจารย์ทำงานตามความสามารถของงานไม่เน้นผลงานผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลอาจารย์ในระดับปานกลาง และบรรยากาศแบบสนิทสนมจะมีลักษณะขวัญในการทำงานดี ความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง เน้นผลงานอยู่ในระดับต่ำ มีการกระตุ้นหรือจูงใจอาจารย์ให้ทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้ออยู่ในระดับสูง สาเหตุที่วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่มีบรรยากาศองค์การแบบอิสระและแบบสนิทสนมนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนกอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ผลงานออกมาดี ผู้บริหารจึงบริหารงานค่อนข้างให้อิสระ ไม่ค่อยควบคุมมากนัก เปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กจะมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบอิสระและแบบสนิทสนม รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบรวบอำนาจ และแบบปิด ตามลำดับ (ตาราง 23) และวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางจะมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบปิด รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบสนิทสนม และแบบรวบอำนาจ ตามลำดับ (ตาราง 24) ส่วนวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ จะมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบเปิดรองลงไปได้แก่ แบบอิสระ แบบควบคุม แบบปิด และแบบสนิทสนม ตามลำดับ (ตาราง 25) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พูลทรัพย์ ดีมาก (2526) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมมีแนวโน้มแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด

4. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

ผลการศึกษาพบว่าแบบของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตาราง 26) เนื่องจากวิธีการของผู้บริหารที่ใช่กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การผู้นำที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้บรรยากาศองค์การดีกว่าแบบมุ่งใช้อำนาจ และผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งผลผลิต หรือผู้นำแบบทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในทางที่ดี (DuBrin, 1984: 407) และ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ฟาริดา อิบราฮิม (2537) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีการใช้แรงจูงใจ ให้การชี้แนะให้คนแสดงพฤติกรรม ตลอดจนพอใจในพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งจะนำไปสู่บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจ และเกิดความภาคภูมิใจ นอกจากนี้การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศนั้น

องค์การจะต้องมีการจัดการที่ดี โดยจะต้องมีระบบผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีจะสามารถหนีกำลังของคนไปสู่อุดมมุ่งหมาย มีการกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้นำที่ไม่ดีจะทำให้คนดีไม่ยอมทำงาน ซึ่งผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศให้คนเต็มใจในการทำงาน กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น (สมจิต หนูเจริญกุล, 2541: 257) จากผลการศึกษารั้วนี้จะพบว่ามีความสอดคล้องกับการศึกษาของ บุญสิทธิ์ บัวบาน (2525) พฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของหัวหน้าภาควิชา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง พูลทรัพย์ คีมา (2526) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแบบบรรยากาศองค์การ โดยพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การด้านมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรคและมิติห่างเหิน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านมิติขาดความสามัคคีมิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านมิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี และ Brown (1990) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นตัวสนับสนุนทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ไพศิลปี แห่่งสนาม (2531) พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารด้านอิทธิพลสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับปานกลางจะเห็นได้ว่าถึงแม้ลักษณะงานและสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ จะมีความแตกต่างกันออกไปแต่พฤติกรรมของผู้นำหรือแบบของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลก็ยังคงมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลเช่นเดียวกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

ผลการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Levy (1989) ที่ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบบรรยากาศองค์การ ที่สนับสนุนความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า โครงสร้างขององค์การเป็นตัวที่สนับสนุนความพึงพอใจในงาน ซึ่ง ขนิษฐา กุลกฤษฎา (2539) พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน Kotter (1978) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อบรรยากาศองค์การ และ Reddin (1988) พบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น โครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และเมื่อเกิดความพึงพอใจก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง ชูติมา มาลัย (2537) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น มีสถานที่เพียงพอและเหมาะสมในการ

ประชุมปรึกษาหารือต่างๆ สถานที่ทำงาน ห้องสมุด อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างมีเพียงพอ บุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมจะส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร และส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ ภิญ โญุ สาธร (2524) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีนั้น จะสร้างความสุขความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน

จะเห็นได้ว่าเมื่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี จากการศึกษาของ Halpin & Croft (1966) พบว่า บรรยากาศในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยลดภาวะกดดันจากการทำงาน โดยเสนอแนะว่าควรเป็นบรรยากาศแบบเปิด จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายต่อการทำงาน ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน Lachman (1966) พบว่า บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนในการทำงาน สามารถช่วยลดความเครียดในการทำงานได้ ซึ่งบรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมที่สุด ดังนั้นการสร้างและการรักษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานรวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมากเท่าใด ก็น่าจะเป็นตัวส่งเสริมให้บรรยากาศในการทำงานดีมากขึ้นเท่านั้น

6. ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับบรรยากาศขององค์กรของวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาลทุกขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีนโยบายการทำงานและมีระบบการทำงานที่คล้ายคลึงกันซึ่งเป็นระบบราชการ ประกอบด้วยเกณฑ์การแบ่งขนาดของวิทยาลัยพยาบาลที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แบ่งตามจำนวนหลักสูตรที่เปิดทำการสอนและจำนวนนักศึกษาพยาบาลจึงส่งผลให้ขนาดขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรของวิทยาลัยพยาบาล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย พบว่า แบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรของวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรตระหนักถึงความสำคัญในการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมที่เหมาะสม โดย

1.1 ด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยควรจะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยให้เป็นแบบทำงานเป็นทีมให้มากที่สุดโดยสถาบัน

พระบรมราชชนก ควรมีการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำเนื่องจากผลการวิจัยพบว่าผู้นำแบบทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นมากยิ่งขึ้น

1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจกับอาจารย์พยาบาล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้อาจารย์พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ห้องพักอาจารย์ควรมีห้องพักผ่อนแยกเป็นสัดส่วน เนื่องจากพบว่าห้องพักผ่อนแยกเป็นสัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

1.3 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรประเมินบรรยากาศขององค์กรของวิทยาลัยเป็นระยะ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และพิจารณาถึงเทคนิค วิธีการบริหารงานของตน ปรับปรุงให้เหมาะกับลักษณะขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี

1.4 ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์กร โดย

1.4.1 จัดให้มีกิจกรรมกลุ่มการพบปะสังสรรค์ ในโอกาสต่างๆ ให้คณาจารย์ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสามัคคี ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

1.4.2 จัดสวัสดิการต่างๆ ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือคณาจารย์ทุกเรื่องรวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้า เพื่อจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1.4.3 การสร้างบรรยากาศองค์กรในการทำงานให้เป็นบรรยากาศแบบเปิดนั้น ผู้บริหารควรพยายามกระตุ้นหรือจูงใจให้อาจารย์ปฏิบัติงานโดยไม่ควรใช้วิธีการควบคุมตรวจตราหรือนิเทศอย่างใกล้ชิด ควรเป็นแบบอย่างที่ดีผู้อื่นจะถือปฏิบัติได้ มีการกระตุ้นให้อาจารย์ขยันทำงานอยู่เสมอ ควรใช้วิธีวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ จัดสวัสดิการที่ดีให้กับคณาจารย์ และควรปฏิบัติต่ออาจารย์พยาบาลอย่างมีความเมตตากรุณา แสดงความมีน้ำใจต่อผู้ร่วมงานทุกคน ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน ช่วยอาจารย์คิดแก้ปัญหาส่วนตัวถ้าปรึกษา ควรแจ้งให้อาจารย์ทราบความคิดใหม่ๆ ของตน ควรเปิดโอกาสให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่จะสอน มีการประเมินประเมินเมื่อผู้ร่วมงานเกิดความขัดแย้งกันและผู้บริหารควรส่งเสริมให้คณาจารย์ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งที่ดีขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรตามความเป็นจริงตามความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาล พบว่า บรรยากาศองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางเป็นแบบปิด ซึ่งมีดีผลิตภัณฑ์และมีดีเอื้อเพื่ออยู่ในระดับต่ำผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรสร้างบรรยากาศในการ

ทำงานแบบเปิด จึงจะเป็นบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่เอื้อต่อการทำงาน บุคลากรจะเกิดขวัญและ
ความพึงพอใจในการทำงานสูง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแบบของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล และองค์กรอื่นๆ

2.3 ควรมีการศึกษาวเคราะห์องค์ประกอบอื่นๆ เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ
วิทยาลัยพยาบาล

2.4 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ แบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการ
ทำงานกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลและองค์กรอื่นๆ