



รายงานการวิจัย

เรื่อง

“ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ

ของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี”

(Relationship Between Leadership of Administrators and Organization
Climate of City Municipalities Officers in Chonburi Province)

โดย

ธัญพิชชา สามารถ

สนับสนุนโดยทุนอุดหนุนการวิจัย
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มีนาคม ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

การศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนคร ศึกษาบรรยากาศองค์การของเทศบาลนคร และศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนคร กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี จำนวน 330 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรวัด 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ .01

Abstract

The objectives of the study on the Relationship between Leadership of the executive administrators and organizational climate of the city municipality offices in Chonburi Province are to study the leadership of the municipal executive administrators, to examine organizational climate of the municipality offices, and to investigate the relationship between leadership and the organizational climate in the municipality offices. The sample group consisted of 330 personnel working in the municipality offices in Chonburi Province. The selected research instrument is a questionnaire with a 5-level measurement. The collected data were analyzed by using descriptive statistics and the hypotheses were tested by applying Pearson's correlation statistics.

From the research results, it can be concluded that the leadership is rated at a high level and the organizational climate is also rated at a high level as well. The results of the hypothesis testing show that there is a moderate relationship between leadership and the organizational climate with .01 significance value.

สารบัญ

บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
สภาพปัญหาและความเป็นมา	1
คำถามการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์	3
บทที่ 2	5
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	5
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	6
แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ	9
บทที่ 3	15
วิธีดำเนินการวิจัย	15
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	15
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	15
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	15
การหาคุณภาพของเครื่องมือ	15
การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
การวิเคราะห์ข้อมูล	16
บทที่ 4	18
ผลการศึกษา	18

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	18
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	21
ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การ	24
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน	26
บทที่ 5	28
สรุป และอภิปรายผลการศึกษา.....	28
สรุปผลการศึกษา	28
อภิปรายผลการศึกษา	28
บทสรุปและข้อเสนอแนะ	29
บรรณานุกรม	30
ภาคผนวก	33
ประวัตินักวิจัย.....	40

บทที่ 1

บทนำ

สภาพปัญหาและความเป็นมา

สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเกิดขึ้นอยู่มากมาย ส่งผลให้มีการแข่งขันกันการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีการหาวิธีการดำเนินงานเข้ามาใช้ดำเนินการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการวัดการดำเนินงานในระดับต่างๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินการบริหารการประกันคุณภาพ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น จึงทำให้หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ที่นำไปสู่สถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เพื่อความอยู่รอดของหน่วยงาน

จากพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะเทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด มีบทบาทสำคัญที่เน้นในการให้บริการแก่ประชาชน โดยบุคลากรในเทศบาลถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถทำให้ภารกิจหลักของเทศบาลในการให้บริการนั้นมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

เทศบาลนครแหลมฉบัง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ จังหวัดชลบุรี เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ตามกฎหมายในการบริหารและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นให้ได้รับความผาสุกและสะดวกสบาย เนื่องจากพื้นที่ในเขตของเทศบาลนครรวมทั้ง 2 แห่งเป็นพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของท่าเรือน้ำลึกซึ่งเป็นท่าเรือพาณิชย์หลักของประเทศ ตลอดจนเป็นเขตพัฒนาอุตสาหกรรม มีนิคมอุตสาหกรรมและศูนย์พณิชยกรรมเพื่อการส่งออกตามโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก จากภาระหน้าที่ดังกล่าวเทศบาลนครจึงทำหน้าที่ควบคุมและบังคับใช้แผนพัฒนาเมือง ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่จะให้บริการสังคมแก่ชุมชน และการดำเนินกิจการของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ให้ประชาชนได้ปกครองดูแล และทำนุบำรุงท้องถิ่นของตนตามระบบของเทศบาล

จากภาระหน้าที่ของเทศบาลนครทั้ง 2 แห่งที่ครอบคลุมภารกิจที่หลากหลาย ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นแม้ว่าทรัพยากรพื้นฐานที่เป็นบุคลากรที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานและมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรแล้ว ผู้นำ ก็ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรเช่นกัน ซึ่งดูได้จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เช่น เป็นผู้คอยทำหน้าที่กำหนดวางแผนดำเนินงานของในเรื่องของแผนนโยบาย ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน การสร้างขวัญกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการประชาชนได้ประโยชน์สูงสุดนั้น ก็ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความ

ร่วมมือกันของแต่ละฝ่ายของบุคลากรในการทำงาน รวมไปถึงผู้นำที่มีผลต่อการดำเนินการเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จ ในการชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ส่งผลทำให้เกิดการรับรู้บรรยากาศการทำงานที่ดีขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันถ้าผู้นำในองค์กรนั้น สร้างแรงกดดันต่อการปฏิบัติของบุคลากรก็จะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานนั้นขาดประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งทำให้มีผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน ขององค์กร จึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานและบรรยากาศการทำงาน ขององค์กร ส่งผลในด้านของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จ ผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร และความสามารถที่จะนำอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ เป็นหัวใจ สำคัญของการสัมฤทธิ์ผลของผู้นำ หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำ จะต้องเป็นผู้บริหารและประสานทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงทรัพยากรบุคคลให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การที่ผู้นำจะบรรลุผลสำเร็จต่าง ๆ ได้ดี เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำได้รู้จักบทบาทภาระหน้าที่ของตน และได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานจาก แต่ละส่วนงานมากน้อยเพียงใด

กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลนครมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ของการปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการบริหารการพัฒนา และการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน และภายนอกเทศบาล ดังนั้นคณะผู้บริหารเทศบาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร และสร้างบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมกับลักษณะของเทศบาลนคร และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในเขตเทศบาลนคร ซึ่งผู้บริหารเทศบาลนครจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี อีกทั้งสร้างสำนึกความ รับผิดชอบต่อเนื้อที่ให้แก่บุคลากรของเทศบาลนคร จึงจะสามารถค้นหาหนทางแก้ไขและขจัดปัญหาของ เทศบาลนครให้หมดไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำ และบรรยากาศในองค์การ การศึกษาวิจัย ในครั้งนี้เป็นการศึกษาบุคลากรของเทศบาลนครแหลมฉบัง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ ซึ่งเป็นองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่จังหวัดชลบุรี ที่มีจำนวนบุคลากรวมกันมากถึง 1,874 คน ผู้วิจัยจึงเลือก เทศบาลนครทั้ง 2 แห่ง ในจังหวัดชลบุรีเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ โดยมุ่งหวังว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อ การบริหารงานของผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถหาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่ดี และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ และพัฒนาการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี เป็นอย่างไร
2. บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี เป็นอย่างไร
3. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การหรือไม่ เพียงไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตในด้านช่วงเวลาของการศึกษา การศึกษาคั้งมีช่วงเวลาในการศึกษาตั้งแต่ 1 มีนาคม - 30 สิงหาคม 2560
2. ขอบเขตในด้านพื้นที่ของการศึกษา ทำการศึกษาในเทศบาลนครแหลมฉบัง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีท่าเรือน้ำลึกอันเป็นท่าเรือพาณิชย์หลักของประเทศ ตลอดจนเป็นเขตพัฒนาอุตสาหกรรม แหล่งนิคมอุตสาหกรรม และศูนย์พาณิชยกรรมเพื่อการส่งออกตามโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นเทศบาลนครที่ต้องให้บริการกับหน่วยงานภาคเอกชนจำนวนมาก ต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ขอบเขตในด้านเนื้อหาของการศึกษา ทำการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารงานท้องถิ่นเทศบาลนคร และบรรยากาศองค์การ
4. ขอบเขตในด้านหน่วยวิเคราะห์ประชากร ทำการศึกษาความคิดเห็นส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครในระดับปฏิบัติการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข การบริหารงานของผู้บริหารในเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี ตลอดจนนำไปใช้เป็นข้อมูล ในการวางแผนคัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาเกี่ยวกับงานผู้บริหาร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์การของผู้บริหารเทศบาลนครในอนาคต
3. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างานในเทศบาลนคร และบรรยากาศองค์การ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการนำไปพัฒนาการทำงานของผู้บริหาร

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกภาพลักษณะและความสามารถของผู้บริหารที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงการเป็นปัจเจกบุคคล

บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศหรือสภาพสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยบรรยากาศองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การดำเนินงานขององค์การแต่ละแห่งต้องมีการติดต่อประสานงานกัน เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำงานร่วมกันได้ และให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งสิ่งสำคัญในการประสานงาน คือ การมีบุคคลที่มีความเป็นผู้นำ สามารถทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเชื่อถือและการยอมรับและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ เพื่อประโยชน์ขององค์การและของตนเอง

ดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงถือว่าเป็นบทบาทสำคัญที่องค์การต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญรวมถึงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อหัวหน้าหรือผู้นำของตนเอง ความคิด ความรู้สึกของพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญไม่น้อย เพราะสิ่งนี้จะส่งผลถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ยังผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็น สำหรับการประสานงานให้เป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้มานำเสนอ ดังต่อไปนี้

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

Bass (1965 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์, 2541: 8-9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ภาวะผู้นำ เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำ ให้สมาชิกของกลุ่มทำ ตามที่ผู้นำต้องการ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เช็ญ บังคับ
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือจิตใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตาม มิใช่การบังคับ ขู่เช็ญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ ภาวะผู้นำ เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวความคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ภาวะผู้นำที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มผู้นำ มุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 184) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้นคือ ผู้นำ(Leader) ผู้ตาม(Followers) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นสิ่งกำหนดผลลัพธ์หรือสิ่งนำออกของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำ และความพึงพอใจในงาน

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถะมานะ (2541: 254) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

จากความหมายของภาวะผู้นำ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคลิกภาพลักษณะและความสามารถของผู้บริหารที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Donnelly (1978, อ้างถึง ปรียาพร, 2544: 214-215) ได้แบ่งภาวะผู้นำ เป็น 3 ประเภท คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

ภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีที่แสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา Davis (1981: 99) ได้สรุปลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการ คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการรับรู้ติดต่อสื่อสารจูงใจบุคคลอื่นด้วย

2. การบรรลุมaturityทางสังคม (Social Maturity) หมายถึง ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจเรื่องต่างๆไปอย่างกว้างขวาง และผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย

3. มีแรงจูงใจภายใน และมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) หมายถึง ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านความสำเร็จโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับขั้นที่สูงต่อไป เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งที่จับต้องไม่ได้มากกว่ารางวัลที่เป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes) หมายถึง บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นจะทำงานได้สำเร็จ โดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นได้แก่ผู้ตาม หรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงยิ่งขึ้น

2. ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Theories)

การศึกษาสัมพันธ์ภาพระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมในเรื่องภาวะการเป็นผู้นำที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึง ก็คือการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University : O.S.U) และที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan) ประเทศสหรัฐอเมริกา และทฤษฎี PM ของ Misumi เป็นต้น

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) เป็นการศึกษาภาวะการเป็นผู้นำอย่างจริงจังครั้งแรก ศึกษาโดย Ronald Lippitt และ Ralph White โดยใช้วิธีการทดลอง (Experimental Approach) ภายใต้การควบคุมดูแลของ Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ปี ค.ศ.1940 การทดลองนี้กระทำกับเด็ก ๆ อายุประมาณ 10 ปี ในค่ายพักแรมฤดูร้อน โดยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายแสดงบทบาทเป็นหัวหน้า มีภาวะผู้นำที่ต่างกันคือ ภาวะการเป็นผู้นำ แบบ อัตตนิยม แบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยเสรี โดยมีการควบคุมภาวะการเป็นผู้นำ เพื่อศึกษาตัวแปรตาม (Dependent Variables)

1. มิติพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำจะยึดตนเองเป็น สำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีควมไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้ก็คือตัวของเขาเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำ แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำ และจะแสดงความก้าวร้าว ตบโต้ผู้นำ หรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

2. มิติพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หมายถึง ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไว้วางใจ เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้นผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน ดังนั้น จุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย เรียกว่ากลุ่ม ภายใต้การเป็นผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

3. มิติพฤติกรรมผู้นำ แบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leadership) หมายถึง ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนักผู้นำมีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้จึงเรียกอีกอย่างว่าผู้นำจอมปลอม (Pseudo-Leaders)

3. ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

ทฤษฎีซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลถูกนำเสนอว่ามาจากเงื่อนไขสถานการณ์ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยสถานการณ์ใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำปัจจัยที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ (1) คุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (3) ความชัดเจนในบทบาทของผู้บังคับบัญชา (4) บรรทัดฐานของกลุ่ม (5) ข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (6) การยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชา (7) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ

Bass (1985) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต มีความต่อเนื่องกัน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่จะมีการแสดงออกในปริมาณ และภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีบทบาทกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ และความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม มี 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา

Bass and Avolio (1994: 9-10) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า มีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดที่ได้สรุปไว้ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) มาเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำในการศึกษาในงานวิจัยนี้

แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ หมายถึง ภาพรวมของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ หรือลักษณะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ ในมุมมองของสมาชิกขององค์การ (Steers, 1977) หรือคุณลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีผลทำให้สภาพแวดล้อมการทำงาน ขององค์การแตกต่างจากองค์การอื่น จากการวัดความรู้สึกของสมาชิกภายในองค์การ (Litwin & Stringer, 1968 : 616) ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ ในปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลที่สำคัญต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลหรือกลุ่มสมาชิก ความต้องการและความสามารถของสมาชิกในองค์การ หรือการรับรู้ของพนักงานภายในองค์การเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ การปฏิบัติงาน และระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์การ (Reichers & Schneider, 1990: 181 - 333)

Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000: 8) ได้อธิบายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้นๆ เข้าใจ และรับรู้ บรรยากาศองค์การ จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

Chung and Megginson (1981: 244) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับ โครงสร้างงาน ความเป็นปัจเจกบุคคลในแต่ละองค์การ การช่วยเหลือกันและกัน ความไว้วางใจกัน การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลผลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และ ความสามัคคีกลมเกลียวกันของคนในองค์การ

ทิพวรรณ ศุภภักดี (2550: 14) ให้ความหมายสรุปถึงบรรยากาศองค์การว่า การที่บุคลากรสามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลนำมาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ เช่น พิธีการ สัญลักษณ์ ค่านิยม ความเชื่อ วิธีการปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อการปฏิบัติตนของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ

โดยสรุป บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้สภาพแวดล้อมของสังคมในองค์การ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อองค์การ นักทฤษฎี องค์การต่างให้ความสนใจเกี่ยวกับการประเมินบรรยากาศขององค์การ และได้ให้ความสำคัญทางด้านส่วนประกอบที่สำคัญของบรรยากาศองค์การ ส่วนผลงานการวิจัยด้านส่วนประกอบที่สำคัญของบรรยากาศองค์การที่ได้รับ ความนิยมนำมาใช้ ดังนี้

Likert (1979: 73) ได้ให้มุมมองเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การว่า เป็นการเน้นที่ผู้ปฏิบัติต้องได้รับข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีอำนาจและอิทธิพลในองค์การ ตลอดจนมีการนำเทคนิค และวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ พร้อมทั้งการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Schneider Wheeler and Cox (1990: 10-13) ได้นำเสนอพัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร โดยได้อธิบายถึงแนวคิดของ McGregor และ Argyris ไว้ดังนี้

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งได้กล่าวว่า รูปแบบการบริหารงานจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กร โดย McGregor ได้แบ่งไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. บรรยากาศองค์กรตามทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่มีมุมมองว่า คนต้องอยู่ภายใต้การควบคุม ใช้หลักการบริหารโดยใช้ลักษณะของการรวมอำนาจเด็ดขาด ใช้กฎระเบียบบังคับอย่างเคร่งครัด และภาวะผู้นำในการตัดสินใจเป็นแบบอัตตาธิปไตย

2. บรรยากาศองค์กรแบบทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่มีบรรยากาศการบริหารงานแบบเปิด ให้ความสำคัญกับคน มองคนว่าสามารถควบคุมการทำงานด้วยตนเองได้ ให้ความสำคัญอิสระของคนในการปฏิบัติงาน การควบคุมการทำงานที่ไม่เข้มงวด ภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย และใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎี Immaturity-Maturity Theory ของ Argyris ได้ศึกษาผลกระทบของบรรยากาศองค์กรต่อบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีความเชื่อว่า องค์กรกำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไม่สอดคล้องต่อความต้องการของบุคลากร ซึ่งตามทฤษฎีนี้อธิบายว่า องค์กรได้กำหนดโครงสร้างและงานที่ต่ำกว่าระดับความสามารถของพนักงาน ย่อมจะทำให้พนักงานรู้สึกผิดหวัง และเริ่มทำตัวออกห่างจากองค์กร เริ่มปฏิเสธความรับผิดชอบ ตลอดจนเกิดการต่อต้านองค์กร ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวย่อมเกิดขึ้นได้ในองค์กร หากโครงสร้างขององค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมในลักษณะของการระวังแบบปิด ดังนั้นเป้าหมายในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรจึงมุ่งเน้นไปที่ความสำคัญขององค์กร และบุคลากร

Altman (2000: 63) ได้เสนอแนวคิดในการกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ ดังนี้

1. ลักษณะของงาน (Job characteristic) เช่น ความท้าทายของงาน การให้อิสระในการทำงาน การให้ความสำคัญของงานนั้นที่มีต่อองค์กร

2. คุณลักษณะของบทบาท (Role characteristic) ที่บุคคลนั้นได้รับนั้นต้องมีบทบาทที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนต้องไม่ขัดแย้งกัน หรือต้องไม่ทับซ้อนกัน และแต่ละคนต้องไม่มีบทบาทมากเกินไป

3. ลักษณะขององค์กร (Organizational characteristics) ต้องมีคุณภาพ มีลักษณะเฉพาะ มีสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ นโยบาย หรือแนวทางปฏิบัติขององค์กรมีความยุติธรรม มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในองค์กร

4. ลักษณะของผู้นำ (Leader characteristics) คุณสมบัติของผู้นำในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกน้องในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ดีให้กับลูกน้องในการปฏิบัติงาน และระดับความน่าเชื่อถือของหัวหน้างาน

5. ลักษณะของกลุ่มงาน (Work group characteristics) ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงาน การให้ความร่วมมือกันภายในกลุ่มงาน ความภูมิใจในหน่วยงานของตน ความยินดีในการต้อนรับเพื่อนร่วมงานคนใหม่ เข้าทีม

ธงชัย สมบูรณ์ (2549: 192) ได้กล่าวถึงทฤษฎีในการอธิบายบรรยากาศองค์กรของ Woodward, Lawrence และ Lorch ไว้ว่า เป็นการบริหารงานที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติงาน ดังนั้นแนวคิดเรื่องของบรรยากาศองค์กร จึงได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติที่มีต่อความคาดหวังของงาน

การวัดบรรยากาศองค์การ

ในส่วนของ การสร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรม ที่มีการพัฒนามาตรวัดบรรยากาศองค์การ พบว่านักวิชาการหลายท่านได้พัฒนามาตรวัดบรรยากาศองค์การเนื่องจากบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ นักทฤษฎีองค์การต่างให้ความสนใจเกี่ยวกับการประเมินบรรยากาศองค์การ และได้ให้ความสำคัญทางด้านมาตรวัดบรรยากาศองค์การโดยผลงานการวิจัยด้านมาตรวัดที่สำคัญของบรรยากาศองค์การที่ได้รับความนิยมที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

Forehand and Gilmer (1964: 361) ได้อธิบายว่าบรรยากาศองค์การ เป็นกลุ่มคุณลักษณะที่อธิบายภาพพจน์ขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ เป็นลักษณะที่สืบทอดกันมาตลอด และเป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์การ การอธิบายสภาพบรรยากาศขององค์การ มีอยู่ด้วยกัน 5 ด้าน คือ ขนาดและโครงสร้างองค์การ ความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ รูปแบบผู้นำ เป้าหมาย และเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

Campbell & Beaty (1971: 171 - 197) และ Pritchard & Karasic (1973: 110 - 119) ที่ได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณและนำสถิติ การวิเคราะห์จัดกลุ่มมาใช้ในการจำแนกกลุ่มย่อย เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน จากผลการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มย่อยของมาตรวัดที่สำคัญของบรรยากาศองค์การออกเป็น 10 กลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับบทลงโทษ การตัดสินใจแบบรวมศูนย์อำนาจ การมุ่งที่ความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญต่อการอบรม และการพัฒนา ความปลอดภัยกับความเสี่ยงในการทำงาน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยกับแบบปิด ตำแหน่งหน้าที่งานและขวัญกำลังใจในการทำงาน การยอมรับจากทีมงาน และความสามารถทั่ว ๆ ไปขององค์การเช่นการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ รวมทั้งความยืดหยุ่น

Quinn & Rohrbaugh (1983: 363 - 377) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพองค์การตามแนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน พบว่า มาตรวัดการประเมินบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 เกณฑ์ ได้แก่

1. บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลิตภาพ โดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะเพิ่มผลิตภาพ โดยการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

Kopelman, Brief & Guzzo (1990: 290 - 299) ได้สร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การ โดยจำแนกออกเป็น 5 เกณฑ์ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การให้รางวัล กิจกรรมงานต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน และการสนับสนุนทางด้านสังคม

Dastmalchian, Blyton & Adamson (1991: 491 - 499) ได้สร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การ ออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ บทบาทความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์การ และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

Hart, Wearing & Griffin (1996: 311 - 323) ได้สร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีเกณฑ์ทั้งหมด 7 เกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์การประเมินทางด้านความมีชื่อเสียง การยอมรับความเห็นพ้องต่อเป้าหมายขององค์การ กฎระเบียบหรือข้อบังคับขององค์การที่มีความชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากภาวะผู้นำองค์การ

การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ อัตราการเจริญเติบโตของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

จตุรรัตน์ สุคันธรัตน์ (2541: 18) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 5 ด้าน คือ

1. ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมาย เทคโนโลยีขององค์กร การแบ่งสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบต่างๆ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

2. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้ความสนับสนุนและไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันหรือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่น ความเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทน และสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือน หรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับ การจัดสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ที่พัก รถรับส่ง และสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ

Litwin and Stringer (1968) และ Stringer (2002) ได้สรุปบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจร่วมกันในองค์การ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อคนในองค์การ การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงมีความจำเป็นในการบริหารองค์การยุคใหม่ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนทำ และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศแบบประสานความสัมพันธ์ที่ผู้ปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเชื่อถือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สนับสนุนกัน บรรยากาศแบบนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง ทำให้มีทัศนคติที่ดี สร้างสัมพันธภาพในกลุ่มอย่างจริงใจและเปิดเผย ช่วยเหลือกันในการทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความอบอุ่นและการสนับสนุนเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานจากการได้รับการดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือ สนับสนุนในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับความสะดวกในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ จากแนวคิดของ Levin and Stringer (1968) และ Stringer (2002) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

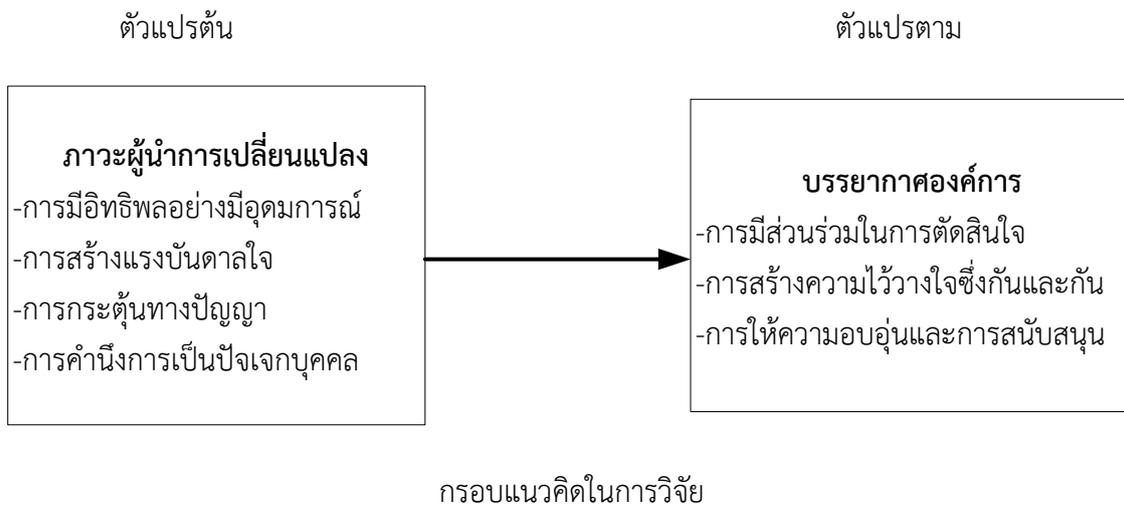
ภาสกร ภัคดิ์ศรีแพง (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรครูในโรงเรียนจำนวน 694 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภมาส น้อยเล็ก (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานสรรพากร พื้นที่นนทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานสรรพากรพื้นที่นนทบุรี จำนวน 190 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของข้าราชการและลูกจ้างอยู่ในระดับปานกลาง ความเห็นต่อบรรยากาศองค์การของข้าราชการและลูกจ้างโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุมาลัย หงสา (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี จำนวน 92 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ ชลบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับบรรยากาศองค์การ นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



สมมติฐาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนคร ศึกษาบรรยากาศองค์การของเทศบาลนคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนคร ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อในการดำเนินการตามแนวทางของระเบียบวิธีการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคือ เป็นบุคลากรของเทศบาลนครแหลมฉบัง 1,215 คน และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ 659 คน และ รวมทั้งหมด 1,874 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1967) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 330 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดจากทฤษฎีเอกสารต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเครื่องมือวัดที่นักวิชาการได้สร้างขึ้นไว้แล้วมาปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานะของตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศองค์การ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการประเมินค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item-Objective Congruence: IOC) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้ช่วยประเมินว่า ข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา หรือนิยามปฏิบัติการ โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ แล้วนำผลมาพิจารณาคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC) การพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในทุกข้อคำถามนั้น หากข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 จะคัดเลือกไว้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะพิจารณาปรับปรุงหรือไม่คัดเลือกไว้ (วรณี แกมเกตุ, 2551, หน้า 221)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจเครื่องมือ

- | | |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระ กุลสวัสดิ์ | คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก | คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 3. พ.ต.ท. ดร.ไวพจน์ กุลาชัย | คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ด้วยวิธีการของครอนบาคโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) โดยการทดลองใช้กับบุคลากรของเทศบาลนครระยอง จำนวน 30 คน ได้ผลการทดสอบเท่ากับ .84 พิจารณาจากเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นไม่ควรต่ำกว่า .70 (ชไมพร กาญจนกิจสกุล, 2555, หน้า 122) ดังนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเครื่องมือที่ผ่านการทดสอบไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไปได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามมาแปลข้อมูลที่ได้เป็นรหัสพร้อมบันทึกข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การประมวลผลข้อมูลใช้โปรแกรม PSPP ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้
 - 1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลักจากดำเนินเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ได้รับคำตอบที่สมบูรณ์ครบตามจำนวนที่ระบุไว้
 - 1.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ
 - 1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
 - 1.4 ประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย
2. การวิเคราะห์ข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้
 - 2.1 วิเคราะห์ลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่าง ตามสภาพทั่วไปด้วยสถิติความถี่และค่าร้อยละ

2.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ ด้วยสถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยทำการแปลงคำตอบให้อยู่ในรูปของช่วงมาตรา (Interval Scale) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนข้อความ

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การแปลความหมายของช่วงคะแนนจากค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้จากข้อความ มีเกณฑ์การจัดระดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็น

ช่วงคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4.50-5.00	มากที่สุด
3.50-4.49	มาก
2.50-3.49	ปานกลาง
1.50-2.49	น้อย
1.00-1.49	น้อยที่สุด

3. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสัมพันธ์ มีดังนี้

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
.91-1.00	สูงมาก
.71-.90	สูง
.51-.70	ปานกลาง
.31-.50	ต่ำ
.00-.30	ต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนคร ศึกษาบรรยากาศองค์การของเทศบาลนคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนคร ผลการศึกษามี 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาล
3. ระดับบรรยากาศองค์การ
4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ (n = 330)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	111	33.64
หญิง	219	66.36
รวม	330	100.00

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.36 รองลงมาคือเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.64

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ (n = 330)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 25 ปี	39	11.82
26- 35 ปี	167	50.61
36-45 ปี	96	29.09
46-55 ปี	27	8.18
56 ปีขึ้นไป	1	0.30
รวม	330	100.00

ตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.61 รองลงมาคือ 36-45 ปี และ ไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.09 และ 11.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน (n = 330)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	167	50.61
6-10 ปี	100	30.30
11-15 ปี	37	11.21
16 ปี ขึ้น	26	7.88
รวม	330	100.00

ตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุงานอยู่ในช่วงไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.61 รองลงมาคือ 6-10 ปี และ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.30 และ 11.21 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา (n = 330)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	9	2.72
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	30	9.10
อนุปริญญา/ปวส.	69	20.91
ปริญญาตรี	189	57.27
สูงกว่าปริญญาตรี	33	10.00
รวม	330	100.00

ตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.27 รองลงมาคือระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. และ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.91 และ 10.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานะของตำแหน่งงาน (n = 330)

สถานะของตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	116	35.15
พนักงานจ้างตามภารกิจ	21	6.36
ลูกจ้างประจำ	149	45.15
พนักงานจ้างทั่วไป	44	13.34
รวม	330	100.00

ตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.15 รองลงมาคือ ข้าราชการ และพนักงานจ้างทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 35.15 และ 13.34 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (n = 330)

ภาวะผู้นำ	จำนวน	MIN	MAX	\bar{x}	S.D.
หัวหน้างานของท่านถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ชัดเจน	330	2	5	4.49	0.75
หัวหน้าของท่านมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	330	2	5	4.51	0.74
หัวหน้าของท่านจะหาทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการทำงาน	330	2	5	4.48	0.75
หัวหน้าของท่านวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยหลักการและเหตุผล	330	2	5	4.43	0.79
หัวหน้าของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	330	2	5	4.39	0.77
หัวหน้าของท่านปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้กับท่านและผู้ร่วมงาน	330	2	5	4.41	0.77
หัวหน้างานของท่านได้รับการยกย่อง ศรัทธาและไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา	330	2	5	4.45	0.75
หัวหน้างานของท่านมีศีลธรรม และจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน	330	2	5	4.47	0.740.74
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				4.45	0.67

ตารางที่ 8 ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก (4.45) โดยประเด็น หัวหน้างานมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (4.51) รองลงมาคือ หัวหน้างานถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรได้ชัดเจน และ หัวหน้างานหาทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.49 และ 4.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (n = 330)

ภาวะผู้นำ	จำนวน	MIN	MAX	\bar{x}	S.D.
หัวหน้าของท่านจริงจังกับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน	330	2	5	4.46	0.76
หัวหน้างานของท่านเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	330	2	5	4.51	0.75

หัวหน้างานของท่านอธิบายเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอยู่เสมอ	330	2	5	3.95	0.71
หัวหน้างานของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้เสมอ	330	2	5	3.91	0.73
หัวหน้างานของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร	330	2	5	3.91	0.79
หัวหน้างานของท่านยึดมั่นในเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน	330	2	5	3.89	0.76
หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัวเสมอ	330	2	5	3.74	0.74
หัวหน้างานของท่านกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สูงและให้กำลังใจว่าท่านทำได้	330	2	5	3.82	0.73
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				4.02	0.53

ตารางที่ 9 ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก (4.02) โดยประเด็น หัวหน้างานของท่านเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (4.51) รองลงมาคือหัวหน้างานของท่านจริงจังกับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และ หัวหน้างานของท่านอธิบายเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.46 และ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา (n = 330)

ภาวะผู้นำ	จำนวน	MIN	MAX	\bar{x}	S.D.
หัวหน้างานของท่านกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	330	2	5	3.68	0.77
หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	330	2	5	3.73	0.75
หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน	330	2	5	3.85	0.68
หัวหน้างานของท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาแนวทางในการทำงานใหม่ๆ เสมอ	330	2	5	3.77	0.72
หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านแก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล	330	2	5	3.91	0.68

หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านคิดอย่างเป็นระบบ	330	2	5	4.00	0.71
หัวหน้างานของท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา	330	2	5	3.97	0.71
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา				3.84	0.55

ตารางที่ 10 ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก (3.84) โดยประเด็น หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (4.00) รองลงมาคือ หัวหน้างานของท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา และ หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านแก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล มีค่าเฉลี่ย 3.97 และ 3.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (n = 330)

ภาวะผู้นำ	จำนวน	MIN	MAX	\bar{x}	S.D.
หัวหน้างานของท่านให้การช่วยเหลือเมื่อท่านเกิดปัญหา	330	2	5	4.07	0.73
หัวหน้างานของท่านพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็น กันเอง	330	2	5	4.04	0.77
หัวหน้างานของท่านแสดงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ ของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	330	2	5	3.65	0.76
หัวหน้างานของท่านสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างเปิดเผยเมื่อเกิดปัญหา	330	2	5	3.88	0.75
หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	330	2	5	3.89	0.73
หัวหน้างานของท่านมีความเอื้อเฟื้อต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	330	2	5	3.76	0.75
หัวหน้างานของท่านกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างเหมาะสม	330	2	5	3.73	0.74
ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล				3.86	0.55

ตารางที่ 11 ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก (3.86) โดยประเด็น หัวหน้างานของท่านให้การช่วยเหลือเมื่อท่านเกิดปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (4.07) รองลงมาคือ หัวหน้างานของท่านพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง และ หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.04 และ 3.89 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ (n = 330)

ภาวะผู้นำ	\bar{x}	S.D.
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.45	0.67
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.02	0.53
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.84	0.55
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.86	0.55

ตารางที่ 12 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในเทศบาล ทุกด้าน อยู่ในระดับ มาก ทั้งหมด โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.45) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 3.86 และ 3.84 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (n = 330)

บรรยากาศองค์การ	จำนวน	MIN	MAX	\bar{x}	S.D.
ท่านมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	330	2	5	3.45	0.77
ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การเสมอ	330	2	5	3.63	0.76
ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนและประเมินผล	330	2	5	3.88	0.73
ท่านมีส่วนร่วมปรับปรุงงานที่มีปัญหา	330	2	5	3.89	0.77
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				3.71	0.64

ตารางที่ 13 บรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก (3.71) โดยประเด็น การมีส่วนร่วมปรับปรุงงานที่มีปัญหามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (3.89) รองลงมาคือ การเป็นผู้มีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนและประเมินผล และ ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.88 และ 3.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การ ด้านการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน (n = 330)

บรรยากาศองค์การ	จำนวน	MIN	MAX	\bar{x}	S.D.
ท่านพูดคุยได้ทุกเรื่องกับผู้บังคับบัญชา	330	2	5	3.50	0.96
เพื่อนร่วมงานร่วมมือกันทำงานจนสำเร็จลุล่วง	330	2	5	3.50	0.97
เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	330	2	5	3.57	1.00
การบริหารงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา	330	2	5	3.65	0.96
มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	330	2	5	3.81	0.89
บรรยากาศในองค์การโดยทั่วไปมีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา	330	2	5	3.91	0.74
ด้านการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน				3.66	0.79

ตารางที่ 14 บรรยากาศองค์การด้านการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก (3.66) โดยประเด็น บรรยากาศในองค์การโดยทั่วไปมีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (3.91) รองลงมาคือ มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และการบริหารงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.81 และ 3.65 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การ ด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน (n = 330)

บรรยากาศองค์การ	จำนวน	MIN	MAX	\bar{x}	S.D.
ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่ จากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	330	2	5	3.75	0.68
ท่านได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	330	2	5	3.83	0.71
ท่านได้รับการยอมรับในเรื่องความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	330	2	5	3.54	0.68
ท่านได้รับการวิพากษ์ผลงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	330	2	5	3.81	0.68
ด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน				3.73	0.57

ตารางที่ 15 บรรยายการตอบคำถามด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน อยู่ในระดับมาก (3.73) โดยประเด็น การได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (3.83) รองลงมาคือ การได้รับการวิพากษ์ผลงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และ ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่ จากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.81 และ 3.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรายาคาองค์การ (n = 330)

บรรายาคาองค์การ	\bar{x}	S.D.
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.71	0.64
ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.66	0.79
ด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน	3.73	0.57

ตารางที่ 16 บรรยายการตอบคำถามในเทศบาล ทุกด้าน อยู่ในระดับ มาก ทั้งหมด โดยด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.73) รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 และ 3.66 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 17 การทดสอบสมมติฐาน

ภาวะผู้นำ	บรรายาคาองค์การ		
	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน
ด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.365**	.290**	.315**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.534**	.268**	.498**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.560**	.238**	.440**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.778**	.323**	.586**

ภาวะผู้นำ กับบรรายาคาองค์การ $r=.615^{**}$

** มีระดับนัยสำคัญที่ .01

จากตารางที่ 17 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ($r = .615$) ที่ระดับนัยสำคัญ $.01$ โดยภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ($r=.778$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับบรรยากาศองค์การด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ($r=.586$) ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญากับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($r=.560$) และ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($r=.534$)

บทที่ 5

สรุป และอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนคร ศึกษาบรรยากาศองค์การของเทศบาลนคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนคร ผลการศึกษสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 26-35 ปี อายุงานส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นลูกจ้างประจำเทศบาลเป็นส่วนใหญ่

ผลการวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผลการวิเคราะห์ระดับของบรรยากาศองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ด้านการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อบรรยากาศองค์การ

อภิปรายผลการศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง (2548) ศุภมาส น้อยเล็ก (2547) และ สุมาลัย หงสา (2556) ที่สรุปผลการค้นพบไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก เพียงคู่เดียว ส่วนความสัมพันธ์ในระดับปานกลางคือ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับบรรยากาศองค์การด้านด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญากับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมากสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น ทำให้บรรยากาศองค์การในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกมากที่สุด เมื่อมีการให้ความสำคัญถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากเท่าไร บุคคลก็จะได้รับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นไปด้วยเช่นเดียวกัน

ส่วนของประเด็นอื่น ๆ ในเรื่องของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ล้วนส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศองค์การในทางที่ดีขึ้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำขององค์การที่ดีนั้น ทำให้บรรยากาศองค์การดีขึ้นด้วยในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้ว่าบางด้านจะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การไม่สูงมากนัก แต่ก็ยังส่งผลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น เมื่อบรรยากาศองค์การในการทำงานดีขึ้น บุคคลก็จะมีความตั้งใจทำงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การที่ดีขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในเชิงปริมาณได้ข้อสรุปว่า ตัวแปร ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อบรรยากาศองค์การ ดังนั้นเพื่อการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดียิ่งขึ้น มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารจัดการ

- 1) เทศบาลควรหาแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านการให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มระดับของบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลในการทำงาน
- 2) เทศบาลควรหาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำองค์การให้กับผู้บริหารในทุกด้าน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลในการทำงานให้สูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

- 1) การวิจัยในครั้งนี้ ได้นำตัวแปรภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่ายังอาจจะมีตัวแปรอื่นๆ อีกที่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในงานวิจัยนี้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยต่อไป
- 2) ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การ ว่ามีความสัมพันธ์ในรูปแบบเดียวกันหรือไม่
- 3) ควรมีการศึกษาเรื่องนี้ซ้ำเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่เหมาะสม เพื่อตรวจสอบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ เมื่อบริบทของสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง

บรรณานุกรม

- จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์. (2541). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน*.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชไมพร กาญจนกิจสกุล. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. ตาก: บริษัทโพรเจ็คท์ ไฟฟ์-โพลว์ จำกัด.
- ทิพวรรณ ศุภภักดี. (2550). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทโรงแรมเซ็นทรัล
พลาซ่า จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช.
- ภาสกร ภัคดีศรีแพง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา),
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง*. วารสารการบริหารคน.
23.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภมาศ น้อยเล็ก. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การ ของสำนักงาน
สรรพากรพื้นที่นนทบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยราช
ภัฏพระนคร.
- สุมาลัย หงษา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
อนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา), คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). *ทฤษฎีแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Altman, R. (2000). Forecasting Your Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*,
65, 62-65.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Campbell, J. P. & Beaty, E. (1971). *Organizational Climate: Its Measurement and Relationship to Work Group Performance*. Washington D.C.: Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association.
- Chung, K.H. and Meggison, E.C. (1981). *Organization Behavior Developing Managerial Skills*. New York: Harper and Row Publisher.
- Dastmalchian, A., Blyton, P. & Adamson, R. (1991). *The Climate of Workplace Relations*. London: Routledge.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Co.
- Forehand, G. and Von Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62: 361-382.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (2000). *Organization: Behavior Structure Process (10th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- Hart, P. M., Wearing, A. J. ; & Griffin, M. A. (1996). *Integrating Personal and Organizational Factors into a Coherent Model of Occupational Well. Being*. Cincinnati: Ohio, Paper Presented at the 21st Annual Meeting of the Academy of Management.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. ; & Guzzo, R. A. (1990). *The Role of Climate and Culture in Productivity*. In Schneider, B. (Eds.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Likert, R. (1979). *New Way of Management Conflict*. New York: McGraw-Hill Company.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Quinn, R. E. ; & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 29: 363-377.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*. In Schneider, B. (Eds.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B.; Wheeler, J.K.; and Cox, J.F. (1990). A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service climate Themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 10-13.

Steers, R.M. (1977). Antecedent and outcome of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22, 46-56.

Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Yamane, T. (1967). *Statics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี.

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี โดย อาจารย์ธัญพิชชา สามารถ สังกัดคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การ โดยมีได้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลเทศบาลนครของท่านแต่อย่างใด และเนื่องจากท่านในฐานะที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนคร ดังนั้นความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำเสนอเชิงสถิติในภาพรวม ไม่ได้นำเสนอเป็นรายหน่วยงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ ซึ่งแบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ส่วนที่ 3 บรรยากาศองค์การ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ธัญพิชชา สามารถ

คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ ปี

3. อายุงาน ปี

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.
 อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

5. สถานะของตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน

ข้าราชการ พนักงานจ้างตามภารกิจ
 ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น ของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	หัวหน้างานของท่านถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ชัดเจน					
2	หัวหน้าของท่านมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล					
3	หัวหน้าของท่านจะหาทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการทำงาน					
4	หัวหน้าของท่านวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาคด้วยหลักการและเหตุผล					
5	หัวหน้าของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
6	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้กับท่านและผู้ร่วมงาน					
7	หัวหน้างานของท่านได้รับการยกย่อง ศรัทธาและไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
8	หัวหน้างานของท่านมีศีลธรรม และจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
9	หัวหน้าของท่านจริงจังกับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน					
10	หัวหน้างานของท่านเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
11	หัวหน้างานของท่านอธิบายเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอยู่เสมอ					
12	หัวหน้างานของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้เสมอ					
13	หัวหน้างานของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร					
14	หัวหน้างานของท่านยึดมั่นในเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน					
15	หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัวเสมอ					
16	หัวหน้างานของท่านกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สูงและให้กำลังใจว่าท่านทำได้					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
17	หัวหน้างานของท่านกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ					
18	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
19	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน					
20	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาแนวทางในการทำงานใหม่ๆ เสมอ					
21	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านแก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล					
22	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านคิดอย่างเป็นระบบ					
23	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ข้อมูลหลักฐานในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
24	หัวหน้างานของท่านให้การช่วยเหลือเมื่อท่านเกิดปัญหา					
25	หัวหน้างานของท่านพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็น กันเอง					
26	หัวหน้างานของท่านแสดงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
27	หัวหน้างานของท่านสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างเปิดเผยเมื่อเกิดปัญหา					
28	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง					
29	หัวหน้างานของท่านมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
30	หัวหน้างานของท่านกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างเหมาะสม					

ส่วนที่ 3 บรรยายภาคองค์การ

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น ของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
1	ท่านมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่าง สม่ำเสมอ					
2	ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การเสมอ					
3	ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนและประเมินผล					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4	ท่านมีส่วนร่วมปรับปรุงงานที่มีปัญหา					
การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
5	ท่านพูดคุยได้ทุกเรื่องกับผู้บังคับบัญชา					
6	เพื่อนร่วมงานร่วมมือกันทำงานจนสำเร็จลุล่วง					
7	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
8	การบริหารงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา					
9	มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อยู่เสมอ					
10	บรรยากาศในองค์กรโดยทั่วไปมีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา					
การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน						
11	ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่ จากผู้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
12	ท่านได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
13	ท่านได้รับการยอมรับในเรื่องความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน					
14	ท่านได้รับการวิพากษ์ผลงานจากผู้บังคับบัญชาอย่าง สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการ ทำงาน					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม