



## วิทยานิพนธ์

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.

A STUDY ON THE CORRELATION BETWEEN  
ORGANIZATION ATMOSPHERE AND PERFORMANCE  
MOTIVATION OF TEACHERS IN PRIVATE PRIMARY  
SCHOOLS, SAMUTPRAKRAN EDUCATION SERVICE  
AREA OFFICE 1.

วิทยานิพนธ์

ของ

นางนลินรัตน์ พิริยภัทรานนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
21 S.H. 2550

สาขาการบริหารการศึกษา

2549

วัน เดือน ปี

เลขทะเบียน 00211681

เลขเรียกหนังสือ 311.204  
462.467

0649

8-2

ลิขสิทธิ์ในวิทยานิพนธ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วิทยานิพนธ์ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1

โดย นางนลินรัตน์ พิริยภัทรานนท์

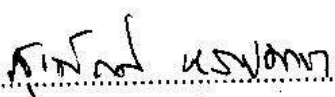
สาขา การบริหารการศึกษา

|                                |             |              |
|--------------------------------|-------------|--------------|
| ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ | รศ.ดร.สมกุล | ถาวรกิจ      |
| กรรมการ                        | ดร.วิเชียร  | อินทรสมพันธ์ |

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

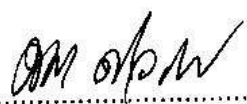
  
..... ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ หลาบมาลา)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมกุล ถาวรกิจ)

..... กรรมการ  
(ดร.วิเชียร อินทรสมพันธ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ھرรหษ ดิھرรักรั)

  
..... กรรมการและเลขานุการ  
(ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

## ประกาศคุณูปการ

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมกมล ถาวรกิจ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิเชียร อินทรสมพันธ์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา เสนอแนะ ปรับปรุง ตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา รองศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มสมบุญ หัวหน้าโปรแกรมวิชาพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา รองศาสตราจารย์हरषा ศิวรักษ์, ดร.เปรมสุริย์ เขื่อนทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และอาจารย์วัฒนา รวยสำราญ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือ และเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย ทำให้การวิจัยครั้งนี้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นอย่างดี

คุณประโยชน์และแนวทางอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณของบิดามารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน

นลินรัตน์ พิริยภัทรานนท์

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

A STUDY ON THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATION ATMOSPHERE AND  
PERFORMANCE MOTIVATION OF TEACHERS IN PRIVATE PRIMARY  
SCHOOLS, SAMUTPRAKRAN EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 1.

บทคัดย่อ  
ของ  
นลินรัตน์ พิริยภัทรานนท์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2549



นลินรัตน์ พริยภัทรานนท์ (2549). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรปราการเขต 1. วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บ้านสมเด็จเจ้าพระยา คณะกรรมการควบคุม : รองศาสตราจารย์ ดร.สมกุล ถาวรกิจ ดร.  
วิเชียร อินทรสมพันธ์

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.) ศึกษาสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา  
เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ใน 6 แบบ คือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ  
แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบเข้มเข้ 2.) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ใน 5 ด้าน คือ  
ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ  
และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน 3.) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สมุทรปราการเขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ใน  
การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษา  
พบว่า

1. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สมุทรปราการเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพ  
บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส แบบอิสระ และแบบสนิทสนม อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพบรรยากาศ  
องค์การแบบรวบอำนาจ และแบบควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพบรรยากาศองค์การแบบเข้ม  
เข้ อยู่ในระดับน้อยตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้าน  
การได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าใน  
ตำแหน่งของงาน อยู่ในระดับปานกลาง

3. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสภาพบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใสมีความสัมพันธ์กับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดรองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม

แบบอิสระ และแบบควบคุม ส่วนบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ และแบบเข้มเข้ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมากที่สุด รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การน้อยที่สุด

A STUDY ON THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATION ATMOSPHERE AND  
PERFORMANCE MOTIVATION OF TEACHERS IN PRIVATE PRIMARY  
SCHOOLS, SAMUTPRAKRAN EDUCATIONSERVICE AREA OFFICE 1.

AN ABSTRACT

BY

MRS.NALINRAT PIRIYAPATTRANON

Presented in partial fulfillment of the requirements  
For the Master of Education program in Educational Administration  
At Bansomdejchaopraya Rajabhat University  
2006.

MRS.NALINRAT PIRIYAPATTRANON. (2006) . A STUDY ON THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATION ATMOSPHERE AND PERFORMANCE MOTIVATION OF TEACHERS IN PRIVATE PRIMARY SCHOOLS, SAMUTPRAKRAN EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 1. BANSOMDEJCHAOPRAYA RAJABHAT UNIVERSITY. ADVISORS ; ASSOC.PROF.DR.SOMKUL THAWORNKIJ, DR.WICHIAN INTARASOMPUN.

The purposes of this research were 1) to study the organization atmosphere of private primary schools in Samutprakran Education Service Area Office 1 in six aspects : open climate, autonomous climate, controlled climate, familiar climate, paternal climate and closed climate 2) to study the performance motivation of teachers in the mentioned education office area in five aspects : achievement, recognition, job qualification, responsibility, advancement and 3) to study on the correlation between organization atmosphere and performance motivation of teachers in private primary schools.

The sample group consisted of 300 teachers in private primary schools in Samutprakran Education Service Area Office 1, in 2006. Questionnaire was used to collect data which were analyzed by percentage, means, standard deviation and Pearson's Product-moment analysis.

The findings of the study were :

1. The overall of the organization atmosphere in private primary schools in Samutprakran Education Service Area Office1 was at the moderate level. The organization atmosphere in each aspect was at the high level as follows : open climate, familiar climate, and autonomous climate controlled climate. Paternal climate and controlled climate were at the moderate level and closed climate was at the less level.

2. The overall of the performance motivation of teachers in private primary schools in the mentioned education office area was at a high level. The performance motivation of teachers in each aspect was at the high level as follows : achievement, responsibility, job qualification and recognition. Each aspect of career advancement was at the moderate level.

3. The correlation between organization atmosphere and the performance motivation of teachers in private primary schools was statistically significant at .05 level in four aspects ; open climate, familiar climate ,autonomous climate and controlled climate. The correlation of paternal climate and closed climate were negative correlation. The correlation between

performance motivation of teachers and organization atmosphere in private primary schools was statistically significant at .05 level in five aspects ; recognition, achievement, job qualification, responsibility and advancement.

## สารบัญ

|                                       | หน้า    |
|---------------------------------------|---------|
| ประกาศคุณูปการ.....                   | ก       |
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                  | ๗ - ๘   |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....               | ๙ - ๑๐  |
| สารบัญ.....                           | ๑๑ - ๑๒ |
| สารบัญตาราง.....                      | ๑๓ - ๑๔ |
| สารบัญแผนภูมิ.....                    | ๑๕      |
| <b>บทที่</b>                          |         |
| 1 บทนำ.....                           | 1       |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....   | 1       |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....          | 4       |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                | 4       |
| สมมติฐานของการวิจัย.....              | 5       |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                  | 6       |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....     | 7       |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....             | 8       |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 9       |
| บรรยากาศองค์การ.....                  | 10      |
| แรงจูงใจ.....                         | 26      |
| โรงเรียนเอกชน.....                    | 40      |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....            | 43      |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....             | 49      |
| ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....          | 49      |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....       | 50      |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....              | 51      |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....               | 52      |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                         | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                   | 53   |
| ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                                                 | 54   |
| ตอนที่ 2 สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1.....                                                               | 56   |
| ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1.....                                                        | 63   |
| ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจ<br>ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาสมุทรปราการเขต 1..... | 69   |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                         | 71   |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                                                                           | 71   |
| อภิปรายผล.....                                                                                                                                                                | 74   |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                               | 76   |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                                               | 78   |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                                                  | 82   |
| รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....                                                                                                                                 | 83   |
| แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....                                                                                                                                                   | 89   |
| รายชื่อโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>สมุทรปราการเขต 1.....                                                                                      | 96   |
| ประวัติย่อผู้วิจัย.....                                                                                                                                                       | 99   |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                  | หน้า |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1        | สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                             | 54   |
| 2        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพบรรยากาศองค์การ<br>ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนโดยรวมทุกด้าน.....                         | 56   |
| 3        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพบรรยากาศองค์การ<br>ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบแจ่มใส.....                            | 57   |
| 4        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพบรรยากาศองค์การ<br>ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบอิสระ.....                             | 58   |
| 5        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพบรรยากาศองค์การ<br>ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบควบคุม.....                            | 59   |
| 6        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพบรรยากาศองค์การ<br>ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบสนิทสนม.....                           | 60   |
| 7        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพบรรยากาศองค์การ<br>ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบรวบอำนาจ.....                          | 61   |
| 8        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพบรรยากาศองค์การ<br>ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบซึมเศร้า.....                          | 62   |
| 9        | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนโดยรวมทุกด้าน.....                 | 63   |
| 10       | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความสำเร็จของงาน.....         | 64   |
| 11       | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ..... | 65   |
| 12       | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านลักษณะของงาน.....             | 66   |
| 13       | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความรับผิดชอบ.....            | 67   |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                        | หน้า |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 14       | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของของแรงจูงใจ<br>ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน<br>ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน..... | 68   |
| 15       | ค่าความสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจ<br>ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน.....                     | 69   |

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1

กรอบแนวคิดในการวิจัย.....

8

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีความมุ่งหมายให้จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 : 5 ) การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง ในการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพ มีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองตามสภาพปัจจุบันที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้สถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้อยู่รอด และพร้อมที่จะแข่งขันกันทางธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การบริการที่ดีและสนองต่อความต้องการของสังคมอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีความสามารถในการจัดองค์การ หรือโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ส่งเสริมและร่วมมือกับ ชุมชนในการจัดการศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถพัฒนาสถานศึกษาในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้ผู้เรียนและครูผู้สอนเกิดการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารจะทำให้ได้รับการส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและเป็น ผู้บริหารมืออาชีพต่อไป

โรงเรียนเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นโดยมีจุดประสงค์ที่แน่นอน ในการที่จะจัดและให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้ที่มาใช้บริการคือนักเรียน คุณภาพของการศึกษาหรือผลผลิตที่ออกมาจะสนอง วัตถุประสงค์ของการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด บุคลากรในโรงเรียนมีอิทธิพลและเป็นส่วนสำคัญในการ ผลิตเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดระบบบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพและควรทราบว่ สภาพบรรยากาศของการทำงานภายในองค์การเป็นอย่างไร สิ่งที่ผู้บริหารควรสนใจเป็นพิเศษคือ การ สร้างบรรยากาศที่มุ่งใจให้บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ เนื่องจากบุคคลไม่ใช่เครื่องจักรจึงมีเรื่องอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การสร้าง บรรยากาศในการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหาร ผู้บริหารควรสำรวจติดตามสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนและบรรยากาศในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ (สุรพันธ์ ยันต์ทอง 2533 : 23 -31) บรรยากาศของ โรงเรียนเป็นภาพรวมของความรู้สึกที่บุคคลมีต่อโรงเรียน ถ้าเป็นบรรยากาศที่ดี ก็จะส่งผลให้บุคลากรใน โรงเรียนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ อบอุ่นใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจ

ย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธเนศ ขำเกิด 2533 : 36)

จากสภาพการปฏิบัติงานจริงในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความผูกพันเกี่ยวข้องกับบรรยากาศต่างๆ ภายในสังคมและโรงเรียน ต้องมีความสามารถสร้างบรรยากาศขององค์การให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มีความรู้สึกอยากทำงานด้วยจิตใจ บุคลากรในโรงเรียน ประสานสัมพันธ์ได้ดี มีการยอมรับซึ่งกันและกัน บรรยากาศขององค์การจึงเกิดจากการประสานสัมพันธ์ของบุคลิกภาพ ค่านิยม เจตคติ ปัญหาและความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ขององค์การมารวมเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ และจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรและทุกคนที่เกี่ยวข้องรู้สึกเป็นสุขสนุกกับการทำงาน ผู้บริหารต้องทำการศึกษาเพื่อให้ได้ความรู้ว่า ครูมีความคิดต่อพฤติกรรมผู้บริหาร วิถีจัดระเบียบแนวปฏิบัติภายในองค์การอย่างไร จากการศึกษาแนวคิดของฮัลพิน&ครอฟท์ (Halpin & Croft : 1966) ได้จัดทำแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ เพื่อวัดบรรยากาศ ของโรงเรียนเป็น 6 แบบคือ แบบแจ่มใส (Open Climate) แบบอิสระ (Autonomous Climate) แบบควบคุม (Controlled Climate) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) แบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) และแบบเข้มงวด (Closed Climate)

นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้น จะขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในงานที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การจึงเป็นที่ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ ที่จะต้องมีเทคนิควิธีการทำให้บุคลากรขององค์การมีเจตคติที่ดีต่องานและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอีกด้วย และการที่จะทำให้บุคลากรขององค์การมีความตั้งใจและพึงพอใจที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านประกอบกัน ดังที่ สเตียร์และปอร์เตอร์ (Steer and Porter, 1977 : 211) กล่าวว่า บุคคลที่มีความพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ระดับการจูงใจ ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว และความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีสร้างแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจของบุคคลให้เกิดความรัก ความผูกพัน ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่อย่างจริงจัง และให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าของตนที่มีต่อหน่วยงานและความรับผิดชอบที่ตนมีต่องานในหน้าที่ จากการศึกษาแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก ( Herzberg, 1959 : 143-145) ได้เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานที่มีผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยสนใจและต้องการศึกษาเฉพาะองค์ประกอบกระตุ้น ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Quality Work) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน (Advancement)

ดังนั้น บรรยากาศขององค์การควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้าบรรยากาศในองค์การเป็นแบบซึมเศร้า แรงจูงใจก็จะให้เกิดผลสำเร็จของงานหรือความรับผิดชอบในงานนั้นก็จะลดน้อยลงตามไปด้วย ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ห่างเหินกับผู้ร่วมงานขวัญกำลังใจหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะน้อยลงบุคคลากรก็จะมีปัญหาทางด้านความรู้สึก รางวัลงทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน จึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การด้านบรรยากาศในองค์การไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานต่ำคุณภาพงานลดลงมีการขาดงานลาออกจากงานหรืออาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการสร้างบรรยากาศขององค์การให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (นฤมล วิจิตรวงศ์, 2547 : 1-2)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะทำให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การเป็นอย่างดีโรงเรียนเอกชนนับเป็นองค์การที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามความคาดหวังคือคุณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แม้ว่านโยบายของชาติจะกำหนดไว้อย่างเหมาะสมแต่ความสำเร็จของนโยบายย่อมขึ้นอยู่กับการบริหาร และการจัดการของผู้บริหาร ดังนั้นการจัดบรรยากาศในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็ย่อมส่งผลในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนเอกชนให้ประสบผลสำเร็จ

ในปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีจำนวน 48 โรงเรียน ซึ่งมีความหลากหลายทั้งขนาด พื้นที่และสภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกันในด้าน เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ โรงเรียนเอกชนเหล่านี้จัดว่าเป็นองค์การสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนหลายๆ แห่งที่บุคลากรไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ไม่มีอิสระในการตัดสินใจผู้บริหารขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความเด็ดขาด ขาดความยุติธรรมซึ่งบรรยากาศขององค์การเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมากพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานได้ เกิดความขัดแย้งในองค์การ ระหว่างครู

ผู้บริหารกับครู เนื่องจากไม่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานทำให้บรรยากาศของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนว่าเป็นแบบใด และมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านใดบ้าง เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงบรรยากาศองค์การในโรงเรียนให้เหมาะสมและมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน 6 แบบ ตามแนวคิดของฮัลพิน&ครอฟท์ (Halpin & Croft : 1966) คือ แบบแจ่มใส (Open Climate) แบบอิสระ (Autonomous Climate) แบบควบคุม (Controlled Climate) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) แบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) และแบบเข้มงวด (Closed Climate) ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

1.2 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ประการ ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg : 1959) คือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Job Qualification) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน (Advancement) ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 48 โรงเรียน จำนวนครูทั้งหมด 1,393 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 300 คนโดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีกำหนดสัดส่วน (Quota Random Sampling) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.95 %

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ประกอบด้วย 6 แบบ คือ แบบแจ่มใส (Open Climate) แบบอิสระ (Autonomous Climate) แบบควบคุม (Controlled Climate) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) แบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) และแบบขี้มู (Closed Climate)

3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ประกอบด้วย 5 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Job Qualification) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน (Advancement)

## สมมติฐานของการวิจัย

สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน 6 แบบคือ แบบแจ่มใส (Open Climate) แบบอิสระ (Autonomous Climate) แบบควบคุม (Controlled Climate) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) แบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) และแบบขี้มู (Closed Climate) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ประการคือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Job Qualification) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน (Advancement) มีความสัมพันธ์กัน



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โรงเรียนประถมศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาประเภทสามัญศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

2. ครู หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

3. บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพของความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ที่ตอบสนองต่อการบริหารและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนซึ่งวัดได้จากการสอบถามความรู้สึกนึกคิดของครูในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำแนกบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ ดังนี้

3.1 แบบแจ่มใส (Open Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูมีความสุข มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ครูปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่รักใคร่ของร่วมงาน

3.2 แบบอิสระ (Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา และส่งเสริมสวัสดิภาพของครู

3.3 แบบควบคุม (Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน โดยวางอำนาจและสั่งการอยู่ตลอดเวลา ไม่คบหาสมาคมกับใคร มักเอาแต่ใจตนเองอย่างไม่มีเหตุผล กำหนดและตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

3.4 แบบสนิทสนม (Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณากับครูทุกคนในโรงเรียนเหมือนครอบครัวเดียวกัน ครูแสวงหาความสนิทสนมจากผู้บริหารเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน

3.5 แบบรวนอำนาจ (Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ไม่รับฟังความคิดเห็นของครูคนอื่น ๆ ครูมีความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน

3.6 แบบซีมเซา (Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดการเป็นผู้นำขาดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีการตั้งกฎระเบียบขึ้นมาใช้บังคับอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน



4. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดัน หรือความต้องการที่ผลักดันให้บุคคลที่มีความเต็มใจในการทำงานเกิดความพอใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุผลสำเร็จอย่างสุดความสามารถ ซึ่งจำแนกแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็น 5 ด้าน ดังนี้

4.1 **ความสำเร็จของงาน (Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อไป

4.2 **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นๆ เช่น ได้รับคำชม คำแนะนำที่แจ่มชัดอย่างมีเหตุผลได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพทางกายและทางใจผู้บริหารยอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ และผู้บริหารมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญให้ปฏิบัติ

4.3 **ลักษณะของงาน (Quality Work)** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเปิดโอกาสของงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานงานที่มีความท้าทาย การให้อิสระในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม ความสะอาดของสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

4.4 **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบเต็มที่ ความเหมาะสมของงานและความรู้ความสามารถทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานที่มีความชัดเจน การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

4.5 **ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งบุคคลในองค์การการเลื่อนระดับเงินเดือน การได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ตามโอกาสอันควร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

1. เพื่อให้ทราบถึงสภาพบรรยากาศองค์การภายในโรงเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงและสร้างบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยส่วนรวมต่อไป

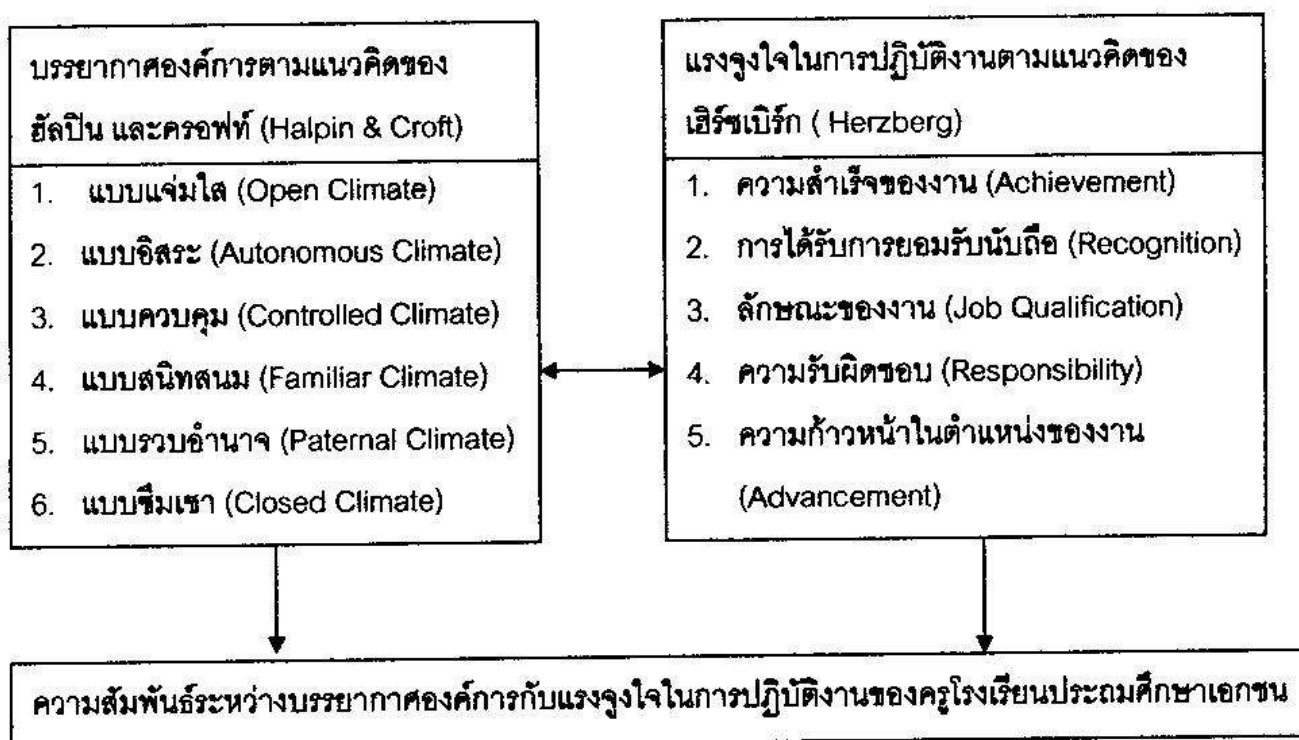
2. เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาพัฒนา เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศขององค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่พึงปรารถนาเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

4. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างบรรยากาศองค์การในโรงเรียนเพื่อเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน และได้ดำเนินการโดยมีกรอบความคิดในการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฮัลปีนและครอฟท์ (Halpin & Croft :1966) เป็น 6 แบบ คือ แบบแจ่มใส (Open Climate) แบบอิสระ (Autonomous Climate) แบบควบคุม (Controlled Climate) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) แบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) และแบบเข้มงวด (Closed Climate) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ เอิร์ชเบิร์ก ( Herzberg : 1959) 5 ประการคือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Job Qualification) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน (Advancement) ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 1 โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บรรยากาสองค์การ

### 1. ความหมายขององค์การ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 4) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกันโดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันเป็น อย่างดีเพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เดียวกันหรือหลายๆวัตถุประสงค์พร้อมกันได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย นิรัญกิตติ (2540 : 232 – 239) ได้ให้ความหมายขององค์การ ไว้ดังนี้

1. สิ่งปรากฏขึ้นทางสังคม ซึ่งมุ่งไปสู่เป้าหมายและกำหนดโครงสร้างตามที่ตกลงกันได้
2. บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ผูกพันกันเข้าไว้ด้วยความพยายามที่มุ่งไปสู่การผลิตสินค้าหรือ

บริการ

3. การจัดระบบระเบียบของบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
4. บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกันที่จะประสานงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของกลุ่มประสบ

ผลสำเร็จ

สวนีย์ เดชรัตน์ (2546 : 6) กล่าวว่า องค์การเป็นที่รวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมี จุดมุ่งหมายรวมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของ กิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้สมาชิกในองค์การดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมาย

กู๊ด (Good. 1973 : 378) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การหมายถึง กระบวนการหรือผลรวมของ องค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเข้าเป็นส่วนหนึ่งที่มีหน้าที่ประกอบภารกิจร่วมกัน หรือเป็นการประกอบ เข้าด้วยหลักเหตุและผล

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 5) กล่าวว่า องค์การเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม ประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ เฉพาะด้านและมีโครงสร้าง

สรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง สถาบัน หน่วยงาน หรือกลุ่มคนที่รวมตัวกันอย่างมีระบบ มีการจัด ระเบียบแบบแผน มีการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีกิจกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### 2. ความหมายและความสำคัญของบรรยากาสองค์การ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญของบรรยากาสองค์การ ดังนี้

ไพศิณี แผล่งสนาม (2541 : 51) กล่าวว่า บรรยากาสองค์การมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่ มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาสจะเป็นการรับรู้หรือ ความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การที่เกิดขึ้นกับพนักงานส่วนอีกด้านหนึ่ง คือ ขั้วหรือ กำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงานซึ่งมิได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างของ องค์การอย่างแท้จริงแต่ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนซึ่งจะมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่แต้มด้วยค่านิยม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 1. บรรยากาศองค์การ

- 1.1 ความหมายขององค์การ
- 1.2 ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
- 1.3 พัฒนาการการศึกษาบรรยากาศองค์การ
- 1.4 รูปแบบบรรยากาศองค์การ
- 1.5 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
- 1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ
- 1.7 บรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพองค์การ

#### 2. แรงจูงใจ

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ
- 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ
- 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
- 2.4 อิทธิพลของแรงจูงใจต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคคล
- 2.5 ความสำคัญของแรงจูงใจ
- 2.6 แรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การ

#### 3. โรงเรียนเอกชน

- 3.1 ความหมายของโรงเรียนเอกชน
- 3.2 บทบาทของโรงเรียนเอกชน
- 3.3 พัฒนาการของโรงเรียนเอกชน
- 3.4 โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการและบุคลิกภาพของเขาเอง ความเข้าใจและการรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติของผู้นำบรรยากาศองค์การจึงมีความหมายครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นอาจจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมเช่นสิ่งของสัมผัสได้หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้สึกการรับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม กล่าวคือ

1. บรรยากาศ คือ สภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้งโดยตรงและทางอ้อม และจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

2. บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะที่เชื่อมโยงสองด้าน คือ ด้านที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำ ฯลฯ อีกด้านหนึ่ง คือ ด้านที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจหรือพฤติกรรมของบุคคลซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับด้านที่มองเห็นได้อย่างแท้จริงแต่ขึ้นอยู่กับความเชื่อความต้องการและบุคลิกภาพของบุคคล

3. แต่ละองค์การย่อมจะมีบรรยากาศองค์การเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การ

รูป กาญจนประกร (2545 : 1 - 10) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ภาวะอันเกิดจากผลแห่งการรวมกันของพฤติกรรมการบริหารซึ่งองค์การมีอยู่ โดยได้รับและสะสมมาตลอดเวลาที่องค์การนั้นพัฒนามาเป็นลำดับจนมีเอกลักษณ์ขององค์การนั้น เป็นการมองในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การจากความหมายดังกล่าวจึงให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า "ควรจะเป็น" มากกว่า "ที่เป็นอยู่จริง" ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่าบรรยากาศจะเป็นเผด็จการอย่างสูง อาทิ เราคาดหวังต่อไปได้ว่าเราจะประพฤติดิปฏิบัติตนอย่างนั้น แม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะพยายามทำตัวเป็นประชาธิปไตย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ การกระทำ และผลที่เกิดขึ้นในองค์การตลอดจนลักษณะเฉพาะขององค์การย่อมเป็นลักษณะที่ไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป

3. บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้นย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ที่สำคัญ ๆ ของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

ฮัลปีน (Halpin, 1966 : 34) กล่าวว่า คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพเฉพาะตัวอันใด องค์การก็มีบุคลิกภาพเป็นการเฉพาะตัวอันนั้นบุคลิกลักษณะขององค์การที่แตกต่างกันนี้ เรียกว่า บรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาเอกสารที่กล่าวมา ได้มีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การที่มีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย เช่นที่บางท่านได้กล่าวถึงความรู้สึกของสมาชิกอื่นนอกองค์การที่มีต่อองค์การด้วย แต่ส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งโดยตรงและ

ทางอ้อมของมวลสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์การพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะหรือมิติต่าง ๆ

### 3. พัฒนาการการศึกษابรรยากาศองค์การ

พัฒนาการการศึกษابรรยากาศองค์การในระยะแรกๆ นั้น นักวิชาการไม่ได้ให้ความสนใจมากนักเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ แต่สนใจเกี่ยวกับหลักการหรือวิธีการต่างๆ เช่น หลักการในด้านโครงสร้าง การวางแผน การติดตามควบคุม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการหรือการบริหารองค์การแบบวิทยาศาสตร์

ในประเทศไทยได้มีผู้ศึกษابรรยากาศองค์การในระดับสถาบันการศึกษา ซึ่งสุพิศ ประสพศิลป์ (2540 : 86) ได้รวบรวมไว้พบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาพฤติกรรมหรือแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การของสถาบันต่ำกว่าอุดมศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม OCDO เริ่มจาก ปี พ.ศ.2511 ธีระ รุญเจริญ ได้ศึกษาระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู ปี พ.ศ. 2512 วรรณิต ตราอนุรัตน์ ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง ปี พ.ศ. 2517 ไพพรรณ มูลิกสาร และ ปี พ.ศ. 2518 จรรยา งามญาติ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกับบรรยากาศโรงเรียน ปี พ.ศ. 2518 จรรยา งามญาติ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศโรงเรียนปี พ.ศ. 2526 อารงค์ดี เจริญสุข ได้ศึกษابรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 6 ปี พ.ศ. 2527 ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ได้ศึกษابรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ส่วนงานวิจัยในประเทศไทยที่ใช้แบบสอบถามที่แปลมาจากเครื่องมือ "Profile of Organizational Characteristics" (POC) ของ ลิเคอร์ท (Likert )

สุพิศ ประสพศิลป์ (2540 : 17) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมบุคคลเกิดจากบุคลิกภาพ และสิ่งแวดล้อม โดยผู้นำองค์การมีความสำคัญในการกำหนดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ และบุคคลในองค์การรับรู้ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินบรรยากาศองค์การ เพื่อการปรับปรุงบรรยากาศให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์อยู่เสมอ

การศึกษابรรยากาศองค์การในประเทศไทยและต่างประเทศมีการพัฒนามาเป็นลำดับ ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเพื่อหาแบบของบรรยากาศองค์การ โดยใช้เครื่องมือซึ่งดัดแปลงมาจาก OCDO ของ ฮัลปีน และครอฟ (Halpin & Croft) และใช้เครื่องมือ POC ของ ลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งเป็นงานวิจัยในสถาบันต่ำกว่าระดับอุดมศึกษาโดยสรุปพัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนั้นในระยะแรก ๆ ยังไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การโดยตรง แต่จะกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงมีการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ จนกระทั่งในเวลาต่อมาได้มีการกล่าวถึงบรรยากาศองค์การมากขึ้นมีการศึกษาในลักษณะของการประเมิน และการปรับปรุงบรรยากาศองค์การที่ชัดเจนขึ้น จนปัจจุบัน



เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 143 - 145) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการทำงานว่าเป็น ปัจจัยนามัยอันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของต่างประเทศต่อมาที่มีการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ด้วยเครื่องมือ OCDQ ได้แก่ แอนเดอร์สัน (Anderson, 1964 : 9) ซึ่งทำการ ศึกษา บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมินเนโซตา กันน์ (Gunn, 1972 : 4874 - 4875) ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มุลลิน (Mullins, 1976 : 7452) ได้ศึกษาติดตามผลของ การนำเอาแบบสอบถาม OCDQ ไปใช้ในช่วงปี 1963 - 1972 พบว่าเป็นเครื่องมือที่เชื่อถือได้ แบคคัส (Baccus, 1979 : 6559) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ กับบรรยากาศ องค์การในกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกจากคนปกติและหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยโดยใช้เครื่องมือ ธรรมนูญบรรยากาศองค์การ (OCI) เทเลอร์ (Taylor, 1990 : 3168) ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบการรับรู้ ของสตรีต่อบรรยากาศองค์การและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศ องค์การ (OCQ) ต่อมากู๊ดเนอร์ (Gouldner, 1954 : 417 - 418) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของ องค์การ และได้ชี้ให้เห็นว่าระบบราชการนั้นอาจมีหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ จากนั้น แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor : 1960) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศ การบริหารโดยเน้นว่าบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งแรกที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารและเป็นผู้กำหนด ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้น เบิร์น และสตอล์เกอร์ (Burn & Stalker : 1961) ได้ ศึกษาและชี้ให้เห็นว่ารูปแบบขององค์การต่าง ๆ นั้น จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมด้วย ถ้าหากเป็นองค์การที่มีสภาพแวดล้อมคงที่ (Stable Environment) ก็มีแนวโน้ม ว่า การบริหารจะเป็นแบบเครื่องจักรกล หรือเน้นที่ระบบโครงสร้าง และกระบวนการที่ควบคุมโดยมนุษย์ ในขณะที่องค์การที่มีสัมฤทธิ์ผล แม้ว่าการบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและไม่ แน่นนอนย่อมจะมีความยืดหยุ่นในกระบวนการบริหารผลจากการศึกษาดังกล่าวทำให้นักวิชาการให้ ความสนใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การมากขึ้น

นักการจัดการอีกท่านหนึ่งคือ ฮัลปิน (Halpin : 1966) ได้ทำการวิจัยและสร้างเครื่องมือศึกษา บรรยากาศองค์การซึ่งมีชื่อว่า Organization Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ ซึ่งเขา ได้ทำการศึกษาระบบโรงเรียนประถมศึกษา ผลจากการวิจัยเขาได้พบว่า แบบบรรยากาศองค์การนั้น แบ่งได้เป็น 6 แบบ

ซินแคลร์ (Sinclair, 1990 : 57) ใช้คำว่า "สภาพแวดล้อมทางการศึกษา" เป็นเหมือนคำว่า บรรยากาศองค์การ โดยเสนอว่า สภาพแวดล้อมทางการศึกษา หมายถึง สภาพการณ์ อำนาจ และสิ่ง กระตุ้นจากภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งสนับสนุนพัฒนาการด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษาบรรยากาศองค์การในประเทศไทยและต่างประเทศมีการพัฒนามาเป็นลำดับ ส่วน ใหญ่จะเป็นการศึกษาเพื่อหาแบบของบรรยากาศองค์การ โดยใช้เครื่องมือซึ่งดัดแปลงมาจาก OCDQ ของ ฮัลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft) และใช้เครื่องมือ POC ของ ลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งเป็นงานวิจัย ในสถาบันต่ำกว่าระดับอุดมศึกษาโดยสรุปพัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนั้นใน

ระยะแรก ๆ ยังไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การโดยตรง แต่จะกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงมีการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ จนกระทั่งในเวลาต่อมาได้มีการกล่าวถึงบรรยากาศองค์การมากขึ้นมีการศึกษาในลักษณะของการประเมิน และการปรับปรุงบรรยากาศองค์การที่ชัดเจนขึ้น จนปัจจุบัน

#### 4. รูปแบบบรรยากาศองค์การ

การศึกษาแบบบรรยากาศองค์การมีนักวิชาการทางด้านการจัดการหลายท่านกล่าวถึงไว้ ดังนี้

ฮัลปีน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966 : 174 - 181) ได้จัดรูปแบบแบบบรรยากาศองค์การ และบรรยายคุณลักษณะของบรรยากาศองค์การในรูปแบบต่างๆ 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกันมีการทำงานพอเหมาะกับความสามารภมีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกเป็นที่เคารพรักใคร่และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานช่วยเหลือในการปฏิบัติงานผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อยๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบกฎข้อบังคับยังมีความสำคัญแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้นำให้ปฏิบัติงานส่งผลต่อการปฏิบัติที่ดีได้บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) บรรยากาศองค์การแบบนี้เกือบจะเป็นอิสระ เพราะผู้บริหารให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานกับกลุ่มที่พึงพอใจ โดยถือความพึงพอใจเป็นหลัก บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันด้วยดี งานขององค์การได้รับผลสำเร็จ แต่ผู้บริหารจะกำหนดวิธีการและกฎข้อบังคับให้แก่บุคลากร มาตรการต่างๆ ที่บุคลากรและผู้บริหารตั้งขึ้นนั้น ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับซึ่งกันและกัน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแต่ไม่เท่ากับบรรยากาศแบบเปิดพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารมีท่าทางค่อนข้างไม่เป็นกันเอง กระตุ้นเตือนองค์การโดยทำงานหนักเป็นตัวอย่าง มีการยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา เป็นต้น บรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) บรรยากาศแบบที่ทุกคนทำงานหนัก มีเวลาน้อยในการสร้างความสัมพันธ์กัน มุ่งสัมฤทธิ์ผลของงานบุคลากรไม่มีการติดต่อกันเป็นการส่วนตัว สังคมผู้ปฏิบัติงานจึงแยกออกจากกัน ผู้บริหารเป็นผู้บังคับและชี้แนะ ไม่มีการยืดหยุ่นในองค์การ งานทุกอย่างต้องทำตามแนวทางของผู้บริหาร วิถีทางและจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดและตัดสินใจคนเดียวพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อยเพราะมุ่งคำนึงผลงาน ไม่สนใจความคิดเห็น หลักการ และเหตุผลของผู้อื่น

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) บรรยากาศแบบนี้ ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีมิตรผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงจะเลยคำสั่งกฎระเบียบหรือการนิเทศงาน ทำให้บุคลากรขาดความสามัคคีในการทำงานบุคลากรไม่ค่อยทำงานแต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวดี ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันอันดีมิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจใน



งานหรือภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานผู้บริหารจะเลเยการบริหารงานบุคคลแต่พยายามแสดงให้เห็นว่า บุคลากรทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาไม่พยายามทำลายจิตใจของ บุคลากรการประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก บุคลากรจะคอยกระตุ้น ผู้บริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ ในการควบคุม และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ แต่มุ่งสนับสนุนความพึงพอใจของสมาชิกบุคลากร จะแบ่งแยกออกเป็นฝ่ายๆขาดการประสานงานที่ดีบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเพื่อน และจะผลักระยะต่างๆให้ผู้บริหารทำแต่ผู้เดียว ผู้บริหารทำตัวเหมือนใกล้ชิดบุคลากรแต่แท้จริงที่เข้าใกล้ชิดก็เพื่อ ต้องการตรวจเช็คเดือนและบอกให้บุคลากรทำสิ่งต่างๆ เท่านั้น ผู้บริหารเน้นผลงาน และทำตนเหมือนผู้รู้ ดีไปทุกอย่าง ผู้บริหารแบบนี้ปกครองในเรื่องของการรู้จัก ชาติอุดมคติ และไม่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี ของบุคลากร ทำให้บุคลากรรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบซึมเซา (Closed Climate) บรรยากาศแบบนี้สมาชิกในองค์การมีความพึงพอใจในผลของงานเพียงเล็กน้อย ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดบุคลากรภาพของการเป็นผู้นำขาด ประสิทธิภาพในการชี้ทางในการทำงานแก่บุคลากร และละเลยสวัสดิภาพของบุคลากรการทำงานไม่ ประสานกันผู้บริหารกับบุคลากรมีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎระเบียบข้อบังคับให้บุคลากร ปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้นผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่างขาดความเมตตากรุณาขาดความคิดสร้างสรรค์ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อ บุคลากร บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข

ลิเคอร์ท (Likert, 1976 : 223 - 236) ได้วิเคราะห์บรรยากาศองค์การจากระบบขององค์การ (System of Organization) โดยพิจารณาจาก 7 คุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ลักษณะพลังของแรงจูงใจในการทำงาน (Character of Motivational Forces) ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ย่อยประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาลักษณะและวิธีการกระทำในการนำ แรงจูงใจไปใช้ เจตคติในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจ ระหว่างบุคคลจำนวนของความรู้สึกรับผิดชอบของแต่ละคนสำหรับเป้าหมายขององค์การเจตคติของ สมาชิกแต่ละคนต่อความก้าวหน้าขององค์การ ความพึงพอใจที่ได้รับ

2. ลักษณะของกระบวนการสื่อสารภายในองค์การ (Character of Communication Process) ประกอบด้วย จำนวนของปฏิสัมพันธ์และเป้าหมายในการสื่อสารขององค์การลักษณะการสั่งการภายใน องค์การ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระดับเดียวกัน การใช้ จิตวิทยาระดับสูงกับผู้ได้บังคับบัญชา

3. ลักษณะของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ (Character of Interaction Influence Process) ประกอบด้วย ปริมาณและลักษณะของปฏิสัมพันธ์ ปริมาณของการประสานงานเป็นแบบ ทีมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถมีอิทธิพลต่อเป้าหมายและวิธีการของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ

ปริมาณของความเป็นจริงที่มีอิทธิพลระดับที่สามารถใช้ตามเป้าหมายและกิจกรรมตลอดจนวิธีการขององค์การโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงระดับสารสนเทศขององค์การกับบุคคลอื่น

4. ลักษณะเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การ (Character of Decision Making Process) ประกอบด้วย ระดับของรูปแบบในการตัดสินใจในองค์การ องค์ประกอบในการตัดสินใจมีความเพียงพอมากน้อยเพียงใด การตัดสินใจของผู้ตัดสินใจตระหนักถึงปัญหามากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การ เทคนิคและความรู้ระดับมืออาชีพในการตัดสินใจ การตัดสินใจทำในระดับที่ดีที่สุดในองค์การการตัดสินใจอยู่บนแนวคิดของรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

5. ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการภายในองค์การ (Character of Goal setting or Ordering) ประกอบด้วย ลักษณะวิธีการที่เคยทำอยู่เสมอ สิ่งที่แตกต่างระหว่างระดับของงาน พลังของการยอมรับการต่อต้านต่อเป้าหมายองค์การ

6. ลักษณะกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Character of Control Processes) ประกอบด้วย ระดับของการคำนึงถึงระบบการควบคุมการปฏิบัติงาน การวัดและการใช้สารสนเทศในการควบคุมระบบขององค์การ ความเข้มข้นของระบบการควบคุมสั่งการ การแสดงออกต่อองค์การอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ

7. ลักษณะของการทำงานภายในองค์การ (Performance Characteristics) ประกอบด้วย ลักษณะเกี่ยวกับผลผลิตขององค์การ การหยุดงานและการหมุนเวียนหน้าที่ ความสิ้นเปลืองและการสูญเสียเปล่า การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบอย่างละเอียด

ในแต่ละตัวบ่งชี้ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่นำมาประกอบในการจัดเป็นระดับต่างๆ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มเผด็จการ (Authoritative) และกลุ่มมีส่วนร่วม (Participative) และจาก 2 กลุ่มใหญ่นี้ดังกล่าวสามารถแบ่งบรรยายภาขององค์การได้ 4 ระดับเป็นบรรยายภาขององค์การ 4 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการแบบมีศิลป แบบปรึกษาหารือ แบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้บรรยายภาขององค์การในระดับต่ำสามารถพัฒนาไปสู่บรรยายภาขององค์การที่สูงขึ้นได้กล่าวคือบรรยายภาขององค์การแบบเผด็จการอาจพัฒนาไปสู่แบบเผด็จการมีแบบมีศิลป บรรยายภาเผด็จการแบบมีศิลปสามารถพัฒนาไปสู่บรรยายภาขององค์การแบบปรึกษาหารือและบรรยายภาขององค์การแบบปรึกษาหารือสามารถพัฒนาไปสู่บรรยายภาขององค์การแบบมีส่วนร่วมได้

สำหรับบรรยายภาขององค์การ 4 แบบ ของ ลิเคอร์ท (Likert, 237 - 238) ดังกล่าวนั้น เราได้ชี้ให้เห็นถึงมิติทางด้านบรรยายภาขององค์การหรือระบบขององค์การ (System of Organization) 4 แบบที่มีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

1. บรรยายภาขององค์การแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) หมายถึง องค์การที่ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการต่อผู้ได้บังคับบัญชาให้ดำเนินการตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาจะถูกลงโทษหรือตำหนิเมื่อเกิดความล้มเหลวของงานผู้บริหารใส่ใจหรือเชื่อมั่นในผู้ได้บังคับบัญชาน้อยมากและในทางกลับกันผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

2. บรรยายการองค์การแบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian) องค์การแบบนี้ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้และมีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานของพวกเขาแต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทนโดยทั่วไปผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจขอความเห็นหรือแนวคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ในการตัดสินใจอนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้บ้าง แต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับหรือนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้

3. บรรยายการองค์การแบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึง องค์การที่ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานแต่ยังไม่มีความเชื่อมั่นและจริงใจต่อผู้ร่วมงานอย่างสมบูรณ์บ่อยครั้งที่ผู้บริหารขอคำปรึกษา แนะนำจากผู้ร่วมงาน มีการจริงใจด้วยการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่การติดต่อสื่อสารมีสองทาง แต่การตัดสินใจในเรื่องนโยบายสำคัญเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. บรรยายการองค์การแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) หมายถึง องค์การที่ผู้บริหารเชื่อมั่นและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม ผู้บริหารจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนำแนวความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานมีผลสำเร็จ และพยายามให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสำคัญมีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงานจากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหารและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน

ทั้งนี้ ลิเคอร์ท (Likert) มีความเชื่อว่า องค์การที่บริหารงานด้วยระบบบริหารใด ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การตามระบบบริหารนั้นและมีความเห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาจากบรรยากาศหนึ่งไปสู่อีกบรรยากาศหนึ่งที่ดีกว่าได้ โดยการปรับปรุงและพัฒนา ระบบบริหารเขาเสนอว่าองค์การที่ยึดติดอยู่กับแบบ 2 อย่างมั่นคง เป็นการสร้างบรรยากาศองค์การที่เป็นเครื่องกีดกันในการเจริญเติบโต และควรพัฒนาไปสู่บรรยากาศแบบ 4

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer. 1980 : 45 - 65) แบ่งแบบบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 แบบ คือ

1. บรรยายการแบบมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ เปิดโอกาสให้มีการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจให้การสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจจากบุคลากรให้ความเป็นอิสระในการทำงานและมีโครงสร้างที่ราบเรียบน้อยให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. บรรยายการแบบมุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานบุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ที่สถาบันอยู่ในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอย

3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ เน้นความรับผิดชอบส่วนตน มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตีสร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความสำเร็จของทีม

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 64) แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง มีโครงสร้างทางอำนาจชัดเจน และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบลักษณะของคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงานในส่วนของความสัมพันธ์ ผู้ได้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อผลความก้าวหน้าในงาน

2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท หมายถึง จะมีการเน้นกฎ ระเบียบขององค์การ การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบ องค์การลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นเป้าหมายของการทำงาน หมายถึง มีการเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยที่กฎระเบียบอาจไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน หมายถึง มีการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความพอใจและองค์การคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำต่อสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง

เรตติน (Reddin. 1991 : 66 - 79) เสนอว่า บรรยากาศองค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งงาน (Task Orientation - TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation - RO) ทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System Climate) หมายถึง การทำงานตามคู่มือ (Procedural Style) หรือตามระเบียบวาระการประชุม (Agenda) การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจา ซึ่งเหมาะกับหน่วยงานที่ทำงานด้านบริหาร การเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐ และในแผนกที่มีการควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

2. แบบเน้นคน (People Climate) หมายถึง มีการตระหนักในความเป็นเอกัตบุคคลมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคลากรในวิชาชีพ

3. แบบเน้นทีม (Team Climate) หมายถึง การบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้มหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข บรรยากาศแบบนี้เหมาะสมมากที่สุดกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์สูงแต่เหมาะสมน้อยกับงานที่มีการใช้เทคโนโลยีและมีงานประจำมาก

4. แบบเน้นผลผลิต (Production Climate) หมายถึง มีการควบคุมการทำงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพลต่อพนักงาน และการ

ลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการทำงานเน้นการใช้อำนาจ พนักงานมักได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึงบรรยากาศแบบนี้นี้จึงทำให้พนักงานไม่สร้างงานเหมาะกับงานชนิดที่ต้องการผลผลิต เช่น การขายซึ่งมีความจำเป็นต้องการ

สรุปได้ว่า แบบของบรรยากาศองค์การนั้นมีนักการศึกษาได้ให้รูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้หลายรูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆ และได้้นำแบบบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฮัลปีนและครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966 : 174 - 181) 6 แบบคือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบเข้มเข

#### 5. องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

คณิต เจียรกลาง (2545 : 20 - 21) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามรายละเอียดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ได้แก่

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง จำนวนวิธีการซึ่งใช้ในการปฏิบัติงาน ที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล และการลงโทษ (Reward Punishment Relationship) หมายถึง จำนวนการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และความดีความชอบ
3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง การส่งมอบอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
4. การเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement Emphasis) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในองค์การที่จะร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. การเน้นการฝึกอบรม และการพัฒนา (Training And Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดฝึกอบรมและพัฒนา
6. ความมั่นคงและการเสี่ยงภัย (Security Versus Risk) หมายถึง แรงกดดันภายในองค์การที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและความตึงเครียดของบุคคลในองค์การ
7. ความเปิดเผยกับการป้องกันตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การพยายามปกปิดความผิด แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผย และร่วมมือร่วมใจกัน
8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในองค์การซึ่งรู้สึกว่าองค์การเป็นสถานที่เหมาะสมในการทำงาน
9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การรู้ว่าผู้บริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขาและการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึง องค์การรู้เป้าหมายของตนว่าคืออะไรและดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัวแสวงหาสิ่งใหม่ๆรวมทั้งความมากน้อยของการคาดการณ์ปัญหาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ๆ



นอกจากนี้ คณิศ เจียรกลาง (2545 : 22 - 23) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เมื่อเริ่มมีองค์การเกิดขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งหมายถึง เริ่มมีการสร้างบรรยากาศตั้งนั้นเมื่อองค์การมีเป้าหมายแตกต่างกันย่อมมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย

2. โครงสร้าง (Structure) โดยทั่วไปแล้ว ยังมีโครงสร้างที่เป็นแบบแผนมากเท่าใดก็ยังมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบแผนมากเท่านั้นในโครงสร้างองค์การที่เป็นบรรยากาศจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ

3. การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ กล่าวคือ บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติหรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกัน

4. ขนาด (Size) ขนาดขององค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การมาก เมื่อองค์การเติบโตขึ้นก็ยิ่งเป็นแบบตัวบุคคลน้อยลง กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนบุคคลในองค์การเพิ่มมากขึ้นบุคคลในองค์การก็จะรู้จักกันน้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศในร้านค้าขนาดเล็ก ในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างกับร้านค้าขนาดเดียวกันในชนบท

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์การที่มีอาณาเขตกว้างขวางย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การธนาคาร ภัตตาคาร ห้องเรียนจะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ

7. ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อบรรยากาศองค์การ ปทัสถานเป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอย่างไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผนซึ่งคาดหวังไว้ว่าบุคคลในองค์การควรทำอย่างไรในองค์การกล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นข้อบ่งชี้จำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communications) ต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบโดยตรง คือ บุคคลในองค์การต้องมีความเคลื่อนไหวพบปะกันและใช้เวลาพูดคุยกัน

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1980 : 45-65) ได้พัฒนาและสำรวจเครื่องมือที่ใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละส่วนของบรรยากาศองค์การเพื่อใช้ศึกษาความแตกต่างระหว่างผลที่จะเกิดกับแรงจูงใจการนำไปปฏิบัติ และความพึงพอใจ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบดังกล่าวมี 8 ประการ คือ

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบ ต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัยหรืออรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge & Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณของงานที่ต้องทำและช่องทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบงานสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง การมีส่วนร่วมและความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้นด้วย

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth & Support) องค์ประกอบนี้จะวัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุน จะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การที่มีความรัก ความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment Approval and Disapproval) องค์ประกอบด้านนี้วัดการรับรู้ทางด้านการให้รางวัลและการลงโทษโดยเน้นว่า การให้รางวัล จะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัล หรือการลงโทษ ยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (Conflict) องค์ประกอบนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งหน่วยงานต่างๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectation) องค์ประกอบนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐาน และระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมจะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ (Organizational Identity) องค์ประกอบนี้จะเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานซึ่งพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้อำนาจความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

8. การเสี่ยงและการรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (Performance Standards Risk & Risk) องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง เขาทั้งสองชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจที่อยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลางจะมีความต้องการทางด้านความสำเร็จใน



หน้าที่การงานระดับปานกลางและในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบบรรยากาศ องค์การประกอบด้วยโครงสร้างที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งจะใช้วัดการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้งซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลในหน่วยงานมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง การเสี่ยงและความรับผิดชอบความเสี่ยง การรวมอำนาจและการตัดสินใจขนาดและสถานที่ตั้งขององค์การรวมทั้งการจัดสภาพทางกายภาพขององค์การ

#### 6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ

ลิเคอร์ท (Likert . 1976 : 223 - 233) ได้ศึกษาพฤติกรรมบริหารของผู้บริหาร และมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดระบบบริหารที่แตกต่างกันโดยเขาถือว่าพฤติกรรมผู้บริหาร 7 มิติเป็นองค์ประกอบของระบบบริหาร หรือบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

1. สภาพแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากร ให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน

2. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

3. ลักษณะกระบวนการการมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวั่นเกรง หรือความไว้นือเชื่อใจกันและกัน

4. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจหมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหา และสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร

5. ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์การเพียงใด

6. ลักษณะของกระบวนการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

7. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมหมายถึงระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใดและบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่ เพียงใด

สตีเยร์ (Steer, 1977 : 104) ได้สร้างสมมติฐานเป็นแม่แบบในลักษณะกว้างๆ ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย ตัวแปรเหล่านี้ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Structure) เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกถึงการใช้อำนาจในการบริหาร ดังนั้น โครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าไรจะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับก็ตาม องค์การแบบปิดและขาดการยืดหยุ่นบรรยากาศตามมาในทางตรงกันข้าม ความมีอิสระส่วนบุคคลหรือ อนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าใดบรรยากาศขององค์การย่อมเป็นไปอีกรูป หนึ่งทั้งสองลักษณะที่กล่าวมาแล้วย่อมมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลส่วนโครงสร้าง อย่างอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การก็คือขนาดขององค์การและตำแหน่งของบุคคลในระบบ การควบคุมโดยคนที่อยู่ในองค์การขนาดเล็กกว่าจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไวเนื้อเชื้อ ใจระหว่างกัน และมีบรรยากาศขึ้นต่อกันและกันมากกว่าในองค์การขนาดใหญ่ หรือที่มีลักษณะเป็น ระบบราชการมากเกินไป

2. วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์การมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การ วิทยาการที่ เป็นธรรมดา (Routine Technology) มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยกฎหมาย (Ruled Oriented) ซึ่งยืดหยุ่นน้อย และบรรยากาศของการไวเนื้อเชื้อใจกันจะอยู่ในระดับต่ำ อีกนัยหนึ่ง ในส่วนที่วิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลง (Dynamic Technologies) จะเปิดโอกาสในด้านการ ติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการไวเนื้อเชื้อใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงการมี ความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จของงาน

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) มีผลกระทบต่อบรรยากาศของ องค์การเช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพทางเศรษฐกิจอาจจะเป็แรงดิ่งให้้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลือกก็อาจมีกำลังขวัญไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการที่ตระเตรียมข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ความอิสระในการปฏิบัติงานและ ลักษณะของงาน ย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่ง การทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้บรรดาสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของ กลุ่มยิ่งขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของ องค์การนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งที่กำหนดดังกล่าวมาแล้วเป็นสำคัญ คือโครงสร้างขององค์การ วิทยาการที่ใช้ใน องค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร และแนวคิดที่ว่า บรรยากาศขององค์การจะเป็นเช่นไรนั้นมีอิทธิพลจากภาวะทางเศรษฐกิจแบบของภาวะผู้นำทัศนคติและ วิธีการของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายขององค์การ ค่านิยมของบุคคลในองค์การโครงสร้าง ขององค์การ คุณลักษณะของสมาชิกในด้านอายุและการแต่งกาย แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกัน ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การคือ โครงสร้างขององค์การ และนโยบายขององค์การ ส่วนปัจจัยที่ไม่ สอดคล้องกันได้แก่วิทยาการที่ใช้ในองค์การ สิ่งแวดล้อมภายในแวดล้อมภายนอกองค์การ ภาวะทาง เศรษฐกิจ แบบของภาวะผู้นำทัศนคติ วิธีการของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาค่านิยมของบุคคลใน องค์การโครงสร้างขององค์การ คุณลักษณะของสมาชิกในด้านอายุและการแต่งกาย และบางแนวคิดก็มี

ส่วนที่แตกต่างคือสภาพแรงจูงใจ กระบวนการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดจุดประสงค์ กระบวนการควบคุมงานจากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมได้แก่โครงสร้างขององค์การ นโยบายองค์การวิทยาการที่ใช้ในองค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ภาวะทางเศรษฐกิจ แบบของภาวะผู้นำทัศนคติ ค่านิยมของบุคคลในองค์การ โครงสร้างขององค์การ คุณลักษณะของสมาชิกในด้านอายุและการแต่งกาย สภาพแรงจูงใจ กระบวนการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดจุดประสงค์ กระบวนการควบคุมงาน

## 7. บรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ

องชัย สันติวงษ์ (2535 : 155 - 156) ได้กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ขนาดและความสามารถในการสำเร็จหรือบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ส่วนความมีประสิทธิภาพขององค์การนั้น หมายถึง ความมีประสิทธิภาพในที่จะสามารถทำให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากรในทางการผลิตได้มากขึ้นนั่นคือการสามารถปรับปรุงการผลิตให้สามารถประหยัดได้มากกว่าเดิมกำลังทรัพยากรและความเข้มแข็งขององค์การจึงมีมากขึ้นในทุกครั้งที่สามารถประหยัดและสะสมทรัพยากรเอาไว้ในองค์การได้มากขึ้น

การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การนั้นต้องอาศัยสิ่งสำคัญเป็นประการแรกและเป็นปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุงก็คือ บรรยากาศในองค์การ (Climate) และสภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment) ปัจจัยทั้ง 2 ประการนั้นถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ โดยเฉพาะในแง่ของการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายต่างๆทำนองเดียวกันการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การก็เช่นกัน ผู้บริหารย่อมจำเป็นต้องเข้าใจและมีข้อมูลในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นไปของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกให้ครบถ้วนให้มากที่สุด และให้สามารถทราบข้อเท็จจริงได้ถูกต้องมากที่สุดด้วย นอกจากจะสามารถเข้าใจถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์การอันเป็นรากฐานที่แท้จริงขององค์การแล้วผู้บริหารยังสามารถที่จะเริ่มต้นปรับปรุงองค์การโดยใช้วิธีการอื่นต่อไปได้อีก เช่นการใช้วิธีตรวจสอบปัญหาจากบนล่างในองค์การโดยมีการพิจารณาถึงการออกแบบและโครงสร้างขององค์การที่มีการแบ่งออกเป็นหน้าที่งานต่างๆเป็นกลุ่มๆ เช่น การตลาด การผลิต และการเงิน เป็นต้นการใช้วิธีตรวจสอบปัญหาตามแนวนอนตามกระแสการไหลของงาน ซึ่งมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์การไหลของข้อมูลและวัตถุดิบต่างๆ และการใช้วิธีตรวจสอบปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องราวของคนในการจัดการ นั่นคือ การตรวจสอบวิเคราะห์ทั้งในแง่พฤติกรรมและการจูงใจ กระบวนการของกลุ่ม แบบของผู้นำและการออกแบบองค์การที่มีผลกระทบต่อคนด้วย

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ที่มีความสอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ที่ต้องการจะนำองค์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งใช้แนวคิดของฮัลปีน (Halpin : 1966) มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นอิทธิพลของผู้บริหารต่อองค์การ ตลอดจนการมีแนวคิดในการพัฒนาบรรยากาศองค์การ หากผลการศึกษาระบุว่าสถานศึกษายังมีบรรยากาศองค์การที่ไม่เหมาะสมก็สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ได้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของฮัลพิน (Halpin : 1966) ที่ได้สรุปลักษณะเฉพาะแบบบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจดีมาก ครูมีความสามัคคีช่วยเหลือการงานเป็นอย่างดี ครูมีงานทำพอเหมาะแก่ความสามารถ จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี แต่ละคนมีความพึงพอใจในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆร่วมกัน มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีบทบาทการบริหารดีเด่น ถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้เป็นที่เคารพและต้องการของคณะครูช่วยเหลือครูให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมและนิเทศงานบ่อยนักเพราะครูมีระเบียบวินัย มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่ผู้บริหารไม่เน้นผลงานของครู แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะเป็นผู้นำ และผู้ตามให้กับครู ผลผลิตของงานจึงดีมีคุณภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุดและดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูในการสร้างสัมพันธ์กันอันดีมิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่ครูได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์อันดีมิตร มากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ครูมีความสามัคคีและร่วมมือกันทำงานดี ผู้บริหารมีวิธีการ กฎเกณฑ์หรือระเบียบต่างๆที่พร้อมจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับคณะครูขวัญกำลังใจของคณะครูดี แต่ยังไม่เท่าบรรยากาศแบบแจ่มใส เพราะความสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูมีน้อย การควบคุม นิเทศ ตรวจสอบหรือนิเทศงานของครูมีน้อย แต่ให้โอกาสแก่ครูที่จะเลือกงานโดยอิสระและตามความสามารถ ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพของครู พฤติกรรมของผู้บริหารในบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวดขันมากกว่าผู้บริหารแบบบรรยากาศแบบแจ่มใส

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจสอบ ตรวจตรา ออกคำสั่งหรือนิเทศงานของคณะครูไม่มีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์กันอันดีมิตรแต่เนื่องจากมีผลงานที่ดี ทำให้คณะครูมีความภาคภูมิใจซึ่งเป็นผลพลอยได้เลยทำให้มีขวัญและกำลังใจดีขึ้นเล็กน้อยคณะครูต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลาจึงทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดีขึ้นบ้าง แต่ความสัมพันธ์อันดีมิตรกลับมีน้อยผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะครูน้อย แต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการทำงานให้คณะครูตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะครูน้อย เพราะมุ่งคำนึงแต่ผลงาน ถือว่างานที่กำหนดให้ทำต้องเสร็จ ผู้บริหารจะไม่สนใจในความคิดเห็น หลักการ และเหตุผลของผู้อื่นเลย

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์กันอันดีมิตรสหายผู้บริหารสนใจงานน้อยจนละเลยคำสั่งกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือการนิเทศงาน ทำให้คณะครูขาดความสามัคคีในการทำงาน คณะครูไม่ค่อยมีงานทำ แต่ความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัวดี มีขวัญกำลังใจปานกลาง เพราะได้ความสัมพันธ์อันดีมิตรด้านเดียวโดยขาดความพึงพอใจหรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหาร บริหารงานอย่างหละหลวม ปล่อยปละละเลย แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะครูทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและ



จะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิกการประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก คณะครูจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เต็มแรงตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานบริหารงานโดยวิธีออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิดประดุจดั่งเงาตามตัว พยายามจะสร้างความสัมพันธ์อันที่มิตรภายในกลุ่มของคณะครู แต่ความพยายามของผู้บริหารประสบความสำเร็จล้มเหลว เพราะคณะครูไม่ยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร คณะครูแบ่งเป็นกลุ่มๆ และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันที่มิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารชอบรบกวนเวลาปฏิบัติงานของคณะครูมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกขวัญและกำลังใจของคณะครูต่ำเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์ และความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทำให้คณะครูเบื่อหน่ายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศแบบหีบเหา (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะขาดความสัมพันธ์กันอันที่มิตร และความภาคภูมิใจในผลงานคณะครูขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู ครูถูกควบคุมโดยระบบคัดออก ผู้บริหารกับครูมีความสัมพันธ์กันน้อยมากแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้ครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้นและผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตา ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่เคยแสดงพฤติกรรมที่ดีให้ปรากฏ บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

## แรงจูงใจ

ในการศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจจะได้กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจ ประเภทของแรงจูงใจ อิทธิพลของแรงจูงใจต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การ ดังนี้

### 1. ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ

เกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจได้มีผู้ให้ความหมายคำว่าแรงจูงใจหลายท่าน ดังนี้

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2539 : 168) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่บุคคลคาดหวัง โดยที่สิ่งนั้นอาจเป็นสิ่งที่บุคคลพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ได้ความคาดหวังนี้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเรียกว่า การจูงใจ (Motivation)

วิภาพร มาพนสุข (2542 : 286) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า เป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่เกิดจากสิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความต้องการ แรงขับ หรือเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น เครื่องล่อใจต่างๆ แรงจูงใจของพฤติกรรมเหล่านี้ จะมีพลังกระตุ้นและกำหนดพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง

ชมชื่น สมประเสริฐ (2542 : 11) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าหรือแรงขับให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง

นภาพกรณ์ แก้วภรณ์ (2542 : 36) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน ที่ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดการเริ่มต้นของพฤติกรรม ควบคุมทิศทางของพฤติกรรม ตลอดจนหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นไว้ โดยได้กล่าวว่า การทำงานทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นงานอะไร สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้งาน สำเร็จได้ผลดี คือความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งจะเกิดขึ้นได้เนื่องจากแรงจูงใจ ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมที่แสดงออกก็จะเป็นไปในลักษณะเหนื่อยหน่ายไม่ ตั้งใจไม่กระตือรือร้นในการทำงาน

เจียรนัย ทรงชัยกุล (2542 : 500) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจสูงว่าประมวลสาระสำคัญได้ดังนี้

ประการที่ 1 ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น บากบั่น เพียรพยายามและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จและมีความเป็นเลิศในผลงาน

ประการที่ 2 ชอบการพึ่งพาตนเอง ตลอดจนชอบสภาพการณ์ซึ่งตนสามารถควบคุมตนเองและวิถีชีวิตของตนได้ โดยไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น พรหมลิขิตโอกาสหรือโชค

ประการที่ 3 เลือกทำงานที่มีเป้าหมายและเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน ท้าทาย มีความเสี่ยงพอสมควร (Moderate Risks) รวมทั้งมีเหตุมีผล และมีความเหมาะสมกับความสามารถของตน

ประการที่ 4 มีความทะเยอทะยาน มีความคาดหวังความสำเร็จในสิ่งที่ทำ และมีความอดทน ต่อความยากลำบาก ตลอดจนการรอคอยอันยาวนานได้ ทั้งนี้เพื่อจะทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้นในอนาคต

ประการที่ 5 ทำงานอย่างมีแผน และเห็นคุณค่าของเวลา

ประการที่ 6 ชอบที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับในทันที เพื่อที่จะได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของตน

ประการที่ 7 ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และชอบการแข่งขันกับตนเองในการที่จะเพิ่มพูนความเจริญก้าวหน้าของตนอย่างต่อเนื่อง

พรณี ชูทัยเจนจิต (2543 : 22) ได้สรุปว่า ความหมายของแรงจูงใจตามปทานุกรมศัพท์ทางจิตวิทยาซึ่งเขียนโดยอิงลิส ให้ความหมายที่ครอบคลุมความหมายที่คนอื่นๆ ได้ให้ไว้ด้วยซึ่งได้ให้ความหมายของแรงจูงใจแยกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นตัวแปรที่อยู่ภายในที่ควบคุมการแสดงพฤติกรรม คนเรามีแรงพลังที่จะแสดงพฤติกรรมตามธรรมชาติ เป็นเรื่องของสัญชาตญาณ

2. เป็นกระบวนการเฉพาะอย่างเชิงทฤษฎีที่กระตุ้นให้เกิดการส่งพลังตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะโดยทำให้การตอบสนองนั้นเด่นกว่าการตอบสนองอื่นๆ ในสถานการณ์เดียวกัน

3. เป็นเรื่องของแรงขับซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม คำที่ใช้แทนคำว่า แรงจูงใจ (Motivation) ในความหมายที่ 2 ได้คือ Motive และ Drive เป็นกิจกรรมซึ่งคนนำมากระตุ้นให้บุคคลอื่น

ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ เช่น การใช้แรงจูงใจของครูมีประสิทธิภาพจนทำให้แรงจูงใจในการเรียนของเด็กสูงขึ้น เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากตัวเสริมแรงหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ

การใช้แรงจูงใจในความหมายของลักษณะที่ 3 เป็นเรื่องของแรงจูงใจภายนอก ซึ่งเป็นความหมายที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป ตามปทานุกรมต่างๆ ทั้งที่ในทางวิชาชีพแล้วได้ใช้ในความหมายที่ 2 ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน

ลูทธาน (Luthans.1992 : 147) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ประสบผลสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อไปให้ถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

ฮิวเบิร์ต เจ. เอ็ม. เฮิร์แมน (Hubert J.M.Hermans.1999 : 353 - 363) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการกระทำของมนุษย์นั้นประกอบด้วย คุณลักษณะที่สามารถจะพิจารณาได้จากกรอบแนวคิดที่มีพฤติกรรมที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การมีความทะเยอทะยาน (Aspiration Level) หมายถึง ความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศของงานที่ต้องการให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพการทำงานไม่ทำเพื่อมุ่งแก้ปัญหาเพียงอย่างเดียวแต่เป็นการทำเพื่อการพัฒนา
2. มีความหวังว่าตนจะประสบผลสำเร็จ (Risk – Taking Behavior) หมายถึง การทำงานทุกครั้งจะคำนึงถึงสำเร็จและมีการสรุปผลงานอยู่เสมอ
3. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้น (Upward Mobility) หมายถึง การมีความมุ่งมั่นในความก้าวหน้าด้วยความพยายามทั้งด้านการเรียนและการงาน
4. มีความอดทนทำงานหนักได้เป็นเวลานานๆ (Persistence) หมายถึง มีความตั้งใจในการทำงานหนักอย่างไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยมีความอดทนต่อการทำงานหนักและเห็นว่าการมีความอดทนเป็นสิ่งสำคัญ
5. กล้าเผชิญอุปสรรค (Task Tension) หมายถึง การมีความพยายามทำให้สำเร็จแม้จะถูกรบกวน ถ้าทำงานไม่บรรลุเป้าหมายก็จะทำต่อไปจนสำเร็จโดยไม่ย่อท้อ
6. เห็นคุณค่าของเวลา (Time Perception) หมายถึง มีความรู้สึกที่เวลาที่มีค่า ควรทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จโดยรวดเร็ว การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดทุกครั้ง
7. มีความคิดคำนึงถึงอนาคต (Time Perspective) หมายถึง การวางแผน การกำหนดเป้าหมายในอนาคตมาก เช่น การวางแผนการศึกษา การวางแผนการทำงาน การวางแผนครอบครัว
8. ชอบเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ (Partner Choice) หมายถึง ในการเลือกเพื่อนร่วมงานจะคำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก มีความชื่นชมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ขยัน
9. พยายามผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ (Recognition Behavior) หมายถึง การพยายามทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น



10. มีความอยากรู้ในความเห็นหรือค้อยของผลงานของตนเอง (Achievement Behavior) หมายถึง การผลิตผลงานให้มีคุณภาพยินยอมให้ผู้อื่นประเมินผลงานของตนเองว่าเด่นหรือค้อยและยอมรับการปรับปรุงแก้ไข

กล่าวโดยสรุป เกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจที่มีผู้ให้ความหมายไว้หลาย ๆ ท่านสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ทำให้บุคลากรทุ่มเทร่างกาย แรงใจ แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยวัดได้จากการปฏิบัติที่แสดงถึงความต้องการให้งานมีความสำเร็จระดับสูง ต้องการงานให้สำเร็จลงอย่างดีมีความรับผิดชอบสูงต้องการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จะพยายามใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมีความตั้งใจทำสิ่งต่างๆ เป็นระยะเวลายาวนานด้วยความอดทนมีความมุ่งมั่นไม่ยอมแพ้อุปสรรคต่างๆ และรู้สึกสนุกกับกิจกรรมนั้นๆ จะคำนึงถึงการเสี่ยง มีความสนใจเกี่ยวกับความสำเร็จที่ได้รับมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ต้องการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติของตน ชอบคิดหาแนวทางในการปฏิบัติในสิ่งที่ดีกว่า

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎีโดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่สองวิธีด้วยกันคือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) ซึ่งทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหานั้นเน้นความต้องการภายใน (Internal Needs) ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมนั้นคงอยู่ทฤษฎีกระบวนการจะว่าด้วยกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่างๆซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เขาเลือกพฤติกรรมรวมเฉพาะอย่างขึ้น ทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน แนวคิดทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลายมีดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) หรือ ทฤษฎีลำดับความความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy) ทฤษฎีแรงจูงใจ หรือ ทฤษฎีลำดับความความต้องการของมาสโลว์ นี้ เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งได้ตั้งสมมุติฐานแห่งการจูงใจไว้ ดังนี้ (Maslow, 1954 : 80)

1.1. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุดมนุษย์จะมีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้วเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆ จะเกิดขึ้นแทนที่กระบวนการอย่างนี้ จะเกิดขึ้นต่อเนื่องไม่มีวันยุติ

1.2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจพฤติกรรมมนุษย์อีกต่อไปแต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบจะเป็นสิ่งจูงใจ

1.3. ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้นเมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองเต็มที่แล้วความต้องการในลำดับสูงขึ้นถัดไปจะเกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อย ๆ ไป

มาสโลว์ (Maslow : 87) ได้สรุปว่า การจูงใจจะมีลักษณะที่เป็นไปตามลำดับความต้องการ อย่างมีระเบียบ และได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) พื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์เป็น สิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ฯลฯ

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัยทางด้านร่างกาย

3. ความต้องการทางด้านสังคมหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง (Social or Belonging Needs) ความต้องการที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่างๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้ง จะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อน

4. ความต้องการมีชื่อเสียงมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem or Status Needs) ต้องการเป็น บุคคลที่มั่นใจในตนเองมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นหรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญนับหน้า ถือตา

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self – Actualization Needs) ลำดับ ขั้นสุดท้ายของมนุษย์คือความต้องการที่จะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดมีความต้องการที่จะ มีความรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับ ความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ

2. ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (Theory X, Theory Y) แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor : 1960) ได้ สรุปเอาไว้ว่าการจูงใจจะเกิดขึ้นได้หรือเป็นในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแยกทัศนคติของผู้บริหารต่อการจูงใจตามสมมติฐานเกี่ยวกับคนได้ 2 กลุ่ม สมมติฐานของกลุ่มแรกมีลักษณะที่เป็นทางลบซึ่งแมคเกรเกอร์กำหนดว่าเป็นทฤษฎี X และข้อ สมมติฐานของกลุ่มที่สองมีลักษณะเป็นไปในทางบวก กำหนดว่าเป็นทฤษฎี Y

สมมติฐานของคนตามทฤษฎี X

1. คนส่วนมากไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส
  2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงานจึงต้องบังคับ ควบคุมหรือข่มขู่ จะลงโทษให้ทำงาน
  3. คนส่วนมากต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และชอบที่จะทำงานตามสั่ง
  4. คนทั่วไปนึกถึงความมั่นคงปลอดภัยเป็นสำคัญมากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เกี่ยวกับงาน
- พฤติกรรมการบริหาร ของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X จะใช้วิธีการควบคุมคนงานใกล้ชิด คอย แต่จะจับผิด ไม่ให้ทั้งเสรีภาพและโอกาส

สมมติฐานของคนตามทฤษฎี Y

1. จะมองว่าการทำงานเป็นของธรรมดา
2. คนงานจะดำเนินงานด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้
3. จะแสวงหาความรับผิดชอบ

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจร่วมกันพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี Y จะให้เสรีภาพแก่คนงานให้โอกาสทดลองริเริ่มและทำงานด้วยตนเอง มีการควบคุมห่าง ๆ โดยกว้าง ๆ

3. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์กหรือทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก (The Motivation Hygiene Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 143 -145) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชี จำนวน 200 คน จาก 11 โรงงานอุตสาหกรรม ในเมืองพิทส์เบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

3.1 องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานซึ่งมีผลทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

3.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่ม เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ

3.1.3 ลักษณะของงาน (Job Qualification) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีลักษณะของงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ

3.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

3.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ

3.2 องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้นมีอยู่ 11 ประการคือ

3.2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

3.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงความพึงพอใจที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์การแล้วยังหมายถึงความพึงพอใจในสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความสามารถในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ดังนั้น จึงหมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อการทำงานในวิชาชีพของเขา

3.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation : Subordinate) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3.2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ลักษณะของงานหรือสถานะที่เป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

3.2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation : Superior) หมายถึง การติดต่อพบปะกันโดยกิริยา หรือวาจา แต่มิได้หมายความรวมถึงการยอมรับนับถือ

3.2.6 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานองค์การ

3.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation : Peers) หมายถึง การติดต่อพบปะกันโดยกิริยา วาจา ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ

3.2.8 สภาพภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพภาพที่เอื้อต่อความเป็นสุขในการทำงาน

3.2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะที่ผลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานของเขา

3.2.10 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์การ

3.2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision : Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจนั้นมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ในหลายๆด้าน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 143 –145) มาประกอบในการวิจัยครั้งนี้ในด้านของความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน

### 3. ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิพหุและมีทิศทาง นั่นคือ แรงจูงใจจะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนมีการกระทำเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งตัวกระตุ้นนี้อาจจะเป็นแรงที่มาจากภายในซึ่งเรียกว่า แรงจูงใจภายใน หรือกระตุ้นอาจจะเป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายนอกซึ่งเรียกว่า แรงจูงใจภายนอก การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในหรือภายนอก ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของคนว่า “ทำไมแต่ละคนจึงประพฤติปฏิบัติดังเช่นที่เป็นอยู่” แรงจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม การที่คนแสดงพฤติกรรมเนื่องจากมี ความต้องการ การที่เรามีความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งแสดงว่าในช่วงนั้น เราไม่มีในสิ่งนั้นๆ หรือมีไม่เพียงพอ ซึ่งสภาพนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม เนื่องจากคนเรามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด คนเราจึงยังคงมีการแสดงพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลาการแสดงพฤติกรรมของเราในแต่ละวัน หรือแม้แต่การแสดงพฤติกรรมของคนๆ เดียวกันในแต่ละวันอาจจะเนื่องมาจากแรงจูงใจทั้งสองชนิดการแสดงพฤติกรรมของตนเองบางครั้งถ้าทำสิ่งใดเพื่อหวังให้คนอื่น หวังคำชม หรือการยอมรับ การกระทำนั้นเป็นไปเนื่องจากแรงจูงใจภายนอกแต่ถ้าเมื่อใด

มีความสุข ความพอใจ ก็จะทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง แม้เมื่อไม่มีใครเห็นไม่มีใครชม ก็ยังมีความสุขที่จะทำการกระทำนั้นเป็นไปเนื่องมาจากแรงจูงใจภายใน

### แรงจูงใจภายนอก

#### ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอก

จากความหมายของแรงจูงใจที่ระบุว่าเป็นเรื่องของแรงขับจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงที่เกิดจากการนำกิจกรรมมากระตุ้นให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ ซึ่งนักจิตวิทยาที่ให้ความสนใจกับแรงจูงใจภายนอกจะอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจด้วยเรื่องของ การเสริมแรงและสิ่งจูงใจต่างๆ นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้คือกลุ่มพฤติกรรมนิยมซึ่งเป็นกลุ่มที่มองธรรมชาติของมนุษย์ว่าการแสดงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ของคนเป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อมการใช้การเสริมแรงหรือสิ่งจูงใจต่างๆ หมายถึงการให้สิ่งเร้าที่ทำให้ผู้กระทำเกิดความพึงพอใจซึ่งสิ่งเร้านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่มนี้เน้นอย่างมากเกี่ยวกับเรื่องการเสริมแรงได้กล่าวว่า “การกระทำใดๆ ถ้าได้รับการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้เกิดการกระทำนั้นอีก ส่วนการกระทำใดที่ไม่มีการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้ความถี่ของการกระทำนั้นๆ ค่อยๆ หายไปในที่สุด” สกินเนอร์มองเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ว่าเกิดจากผู้เรียนเป็นผู้ลงมือกระทำ ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ เป็นแรงจูงใจภายใน แต่พฤติกรรมนั้นจะเพิ่มมากขึ้นถ้าได้รับการเสริมแรง ดังนั้นความหมายของแรงจูงใจภายนอกตามทัศนะของนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้จึงหมายถึง สิ่งเร้าอันได้แก่ตัวเสริมแรงหรือสิ่งจูงใจมีบทบาทในการเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น

#### ชนิดของการเสริมแรงจูงใจภายนอก

การเสริมแรงมี 2 ชนิด คือ

1. การเสริมแรงทางบวก คือสิ่งที่ทำให้พอใจ เช่น รางวัล คำชมเชย การยิ้ม พยักหน้า และความสุขซึ่งเป็นตัวเสริมแรงที่มีอิทธิพลมาก ทั้งยังตรงกับความต้องการอย่างหนึ่งของคน คือ ต้องการเป็นที่ยอมรับเป็นที่รัก ต้องการชมเชย

2. การเสริมแรงทางลบ หมายถึง การมีสิ่งที่ไม่สบายใจต่างๆ ออกไป ได้แก่ การดู การตำหนิ การที่สังคมไม่ยอมรับ คำวิจารณ์ ตลอดจนกระทั่งเสียงที่ดังอีกกระทึกจนเกินไป ฉะนั้นเมื่อขจัดสิ่งที่ไม่โอ้อัดไม่สบายใจต่างๆ ออกไปจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้

ฉะนั้น การให้การเสริมแรงทางบวกหรือการเสริมแรงทางลบ จะให้ผลเช่นเดียวกัน คือทำให้เกิดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่า การที่ขจัดตัวเสริมแรงทางบวก และให้ตัวเสริมแรงทางลบถือว่าเป็นการลงโทษ และตัวเสริมแรง (Reinforce) มีต่างๆ มากมายจากสิ่งของที่เป็นวัตถุมีตัวตน จนกระทั่งถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมต่างๆ เช่น คำพูดที่แสดงความรู้สึก แต่แต่ละคนมีความต้องการเสริมแรงที่แตกต่างกัน บางคนต้องการสิ่งของรางวัลที่เป็นสิ่งของ แต่บางคนต้องการเพียงคำว่า “ถูก” หรือ “ทำต่อไปได้”

#### ลักษณะการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายนอก

เนื่องจากผู้ที่มีแรงจูงใจภายนอกจะเป็นผู้ที่ทำอะไรโดยที่ ต้องการคำชม ต้องการยอมรับหรือความเห็นชอบจากผู้อื่นนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่เป็นตัวของตัวเองทำอะไรต้องคอยระมัดระวังต่อการ



ยอมรับของผู้อื่น คอยดูว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรกับตน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่คอยพึ่งพาผู้อื่น มักจะทำดีหรือสร้างสัมพันธ์ภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้มักจะทำดีเฉพาะเวลาที่มีคนเห็นถ้าไม่มีคนรู้เห็นจะเกิดความท้อถอย เบื่อหน่าย หหมดกำลังใจที่จะทำดีต่อไป เช่น คนทำดีเพื่อหวังจะได้สองชั้น ถ้าไม่ได้ดังที่หวังก็จะรู้สึกผิดหวัง เสียใจ โกรธเคือง ท้อถอยและอาจจะเลิกทำดีอีกต่อไป อย่างไรก็ตาม การให้แรงจูงใจจึงควรสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานชนิดที่เป็นรางวัลที่เกิดจากภายใน (Intrinsic Reward) และหยุดความพึงพอใจที่เป็นรางวัลจากภายนอก (Extrinsic Reward)

### แรงจูงใจภายใน

นักจิตวิทยาที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน คือ กลุ่มที่มองธรรมชาติของมนุษย์ออกมาในลักษณะที่ว่า การเรียนรู้เกิดจากความต้องการภายในของผู้เรียนเป็นแรงผลักดันจากภายใน (Active) ซึ่งหมายถึง กลุ่มมนุษยนิยม และกลุ่มที่มีความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์มีแรงขับจากภายในที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองโดยที่พิจารณาถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมด้วย (Interactive) ซึ่งหมายถึง กลุ่มปัญญานิยม ทั้งสองกลุ่มให้ความสนใจกับแรงจูงใจภายใน โดยที่แต่ละกลุ่มมีความคิดเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจ ดังนี้

### ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

1. แนวความคิดของกลุ่มปัญญานิยม เกี่ยวกับแรงจูงใจภายในแนวความคิดของกลุ่มปัญญานิยมเน้นว่าการแสดงพฤติกรรมของคนได้รับอิทธิพลมาจากการรับรู้สิ่งต่างๆ ของบุคคล โดยกลุ่มปัญญานิยมได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่อง “แวกของชีวิต” (Life Spaced) เพื่อที่จะอธิบายว่า ทำไมแต่ละคนจึงแสดงพฤติกรรม ซึ่งการที่คนแสดงพฤติกรรมนั้นเนื่องมาจากความไม่สมดุลที่เกิดขึ้น คนเราจึงพยายามแสวงหาความรู้ หรือแสดงพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดสภาพที่สมดุล

2. แนวความคิดของกลุ่มมนุษยนิยมเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในแนวความคิดของกลุ่มมนุษยนิยมในเรื่องแรงจูงใจคล้ายคลึงกับแนวความคิดของกลุ่มปัญญานิยมในเรื่องที่เน้นเกี่ยวกับความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำตนเองในการกระทำสิ่งต่างๆ เพียงแต่ว่า กลุ่มมนุษยนิยมจะอธิบายเกี่ยวกับว่า ทำไมจึงเกิดแรงจูงใจที่จะนำตนเองแตกต่างจากกลุ่มปัญญานิยม กลุ่มนี้อธิบายว่า แรงที่มากกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมนั้น คือความต้องการความพอเพียงในชีวิตมองเห็นว่าการแสดงพฤติกรรมนั้นมีใช่เป็นเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายเท่านั้น เพราะเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วคนก็ยังแสดงพฤติกรรมอยู่ สิ่งที่มากระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมนั้น คือ ความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนอยากมีการสำรวจหรือพิสูจน์ๆ บางครั้งคนเราอาจจะทำอะไรซึ่งดูแล้วคลงหรือไม่สมเหตุผลเพียงเพื่อสนองความอยากรู้อยากเห็น

จากแนวคิดทั้งสองจะเห็นได้ว่าทั้งสองกลุ่มมีแนวคิดที่สอดคล้องกันประการหนึ่งคือ เห็นว่าแรงจูงใจภายในนั้นเป็นแรงขับที่เกิดจากภายในตัวผู้กระทำเอง

### ลักษณะการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายใน

เนื่องจากคนที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของมันเอง มิได้หวังรางวัลหรือคำชม จึงมีแรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่องไม่มีที่



สิ้นสุดไม่มีความเบื่อหน่าย จะเป็นผู้ที่ทำงานเพราะรักในงาน ถึงแม้จะไม่มีใครเห็นใครชม หรือทำงานแล้วไม่ได้สองชั้น ก็ไม่เกิดความท้อถอยเบื่อหน่าย เพราะเขามีความสุข ความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นๆ แต่กลับมีความรู้สึกว่าได้แม้ไม่มีใครเห็นแต่เขาก็เห็นการทำความดีของตนเอง คนประเภทนี้ถ้าจะทำบุญก็เพราะต้องการทำบุญมิได้หวังผลตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น ลักษณะของผู้ที่มีการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายใน จะเป็นผู้ที่ทำสิ่งต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเองไม่ต้องคอยหวาดวิตก หรือกังวลว่าใครจะคิดอย่างไรกับตน ทำให้สามารถทำงานได้เต็มที่ เป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ภาพกับคนทั่วไปได้ดี มิใช่สร้างสัมพันธ์ภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้ได้เท่านั้น เป็นผู้ทำงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

#### 4. อิทธิพลของแรงจูงใจต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคคล

นภาภรณ์ แก้วภรณ์ (2542 : 35) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจตามความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow) 5 ขั้นตอนว่าสามารถแยกออกได้สองประเภท ดังนี้คือ

1.แรงจูงใจเนื่องจากการขาด (Deficiency Motivation) เป็นแรงจูงใจที่พยายามรักษาสมดุลของร่างกายและจิตใจ โดยแรงจูงใจนี้จะผลักดันให้บุคคลแสวงหามาใส่ตนให้ครบสมบูรณ์ซึ่งได้แก่ ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ตลอดจนความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม

2.แรงจูงใจเพื่อความเจริญ (Growth Motivation) เป็นแรงจูงใจไม่ค้นพบตนเอง ตลอดจนพยายามที่จะใช้พลังใช้คุณค่าความสามารถที่มีอยู่ในตนเองอย่างเต็มศักยภาพและต้องการที่จะเข้าใจตนเองตรงตามสภาพที่เป็นอยู่ แรงจูงใจทั้งสองประเภทนี้มีข้อแตกต่างกันดังนี้

2.1. แรงจูงใจเพื่อความเจริญนั้นเป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังและได้มีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ เป็นประสบการณ์เฉพาะตัวทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่แรงจูงใจเนื่องจากการขาดเป็นสิ่งที่เกิดพร้อมขึ้นกับชีวิตมนุษย์และเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนที่มีประสบการณ์ร่วมกัน

2.2. แรงจูงใจเพื่อความเจริญมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตน้อยกว่าแรงจูงใจเนื่องจากการขาดเนื่องจากการตอบสนองความต้องการเนื่องจากการขาดนั้นจะทำให้รู้สึกวุ่นวายจากความทุกข์ ความกระวนกระวายใจหรือความเจ็บไข้ได้ป่วยและความต้องการนี้จะถึงจุดอิ่มตัวส่วนการตอบสนองความต้องการเพื่อความเจริญนั้นจะนำไปสู่ความพึงพอใจมีสุขภาพจิตดีและต้องการที่จะแสวงหาความสุขต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด

2.3. มนุษย์พยายามกระทำทุกวิถีทางที่จะขจัดความต้องการที่เกิดจากแรงจูงใจเนื่องจากการขาด เช่น ความหิว แต่พยายามที่จะแสวงหาความพึงพอใจจากการสนองแรงจูงใจเพื่อความเจริญ

2.4. แรงจูงใจเนื่องจากการขาดจะนำไปสู่การกระทำเพื่อลดความตึงเครียดต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ร่างกายอยู่ในภาวะสมดุล แต่แรงจูงใจเพื่อความเจริญนั้นจะทำให้มนุษย์มีความสบายใจ แม้ในสภาพที่มีความตึงเครียด

2.5. การตอบสนองความต้องการเนื่องจากการขาดนั้น ผู้อื่นจะเป็นผู้สนองให้ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกที่ต้องคอยพึ่งพาผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นตัวของตัวเอง หรือไวต่อการยอมรับของ

ผู้อื่น ส่วนการตอบสนองความต้องการเพื่อความเจริญนั้น แต่ละคนจะเป็นผู้สนองความต้องการให้ตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเอง

2.6. ผู้ที่มีแรงจูงใจเนื่องจากการขาด มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่ยึดตนเองเป็นหลัก (Self - Centered) มักจะช่วยตนเองไม่ค่อยได้ ต้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นเมื่อยามคับขันหรือเมื่อประสบปัญหายุ่งยากต่างๆ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจเพื่อความเจริญจะเป็นผู้มีวิจรรณญาณแก้ปัญหาด้วยเหตุผล (Problem Centered)

พรณี ชูทัยเจนจิต (2543 : 323) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเนื่องมาจากแรงขับ ซึ่งเป็นแรงจากภายในตัวบุคคลเองที่มากกระตุ้นให้เกิดความต้องการ หรือ เป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายนอกกระตุ้นให้เกิดความต้องการเช่นเดียวกันในสภาพของการเกิดความต้องการ แสดงให้เห็นว่า ในช่วงเวลานั้นคนๆ นั้นไม่มีสิ่งที่ต้องการหรือมีอย่างไม่มีเพียงพอซึ่งสภาพเช่นนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งต่าง ๆ มาสนองความต้องการดังนั้นหลักในการจูงใจบุคคลคือหาสิ่งที่ผู้ต้องการมาตอบสนองโดยได้เสนอ ข้อคิดในการจูงใจไว้ ดังนี้

#### 1. การจูงใจโดยการคำนึงถึงธรรมชาติมนุษย์

การที่จะประสบความสำเร็จในการจูงใจนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรม เมื่อทราบแล้วยังจะต้องรู้ว่า แล้วจะจูงใจได้อย่างไร ซึ่งในการที่จะจูงบุคคลให้หันมาสนใจหรือประพฤติปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการนั้น มีข้อคิดบางประการที่ควรจะต้องคำนึงถึงซึ่งข้อคิดในการจูงใจนี้จะอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงความเป็นคนของคนโดยที่จะคำนึงว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการเหมือนกัน เช่น เราชอบให้คนพูดดีๆ กับเรา เราชอบคนที่ให้ความสนใจ ให้ความสนใจอาหาร หรือเราชอบคนที่พูดจาจาบจ้วง ดูหมิ่นเหยียดหยาม เราไม่ชอบคบคนที่เอาแต่ใจตัวเอง เป็นต้น นั่นคือ เราไม่ชอบอะไร คนอื่นก็ไม่ชอบเหมือนกัน เราชอบอะไรคนอื่นก็ชอบเช่นเดียวกัน ดังนั้นหลักง่ายๆ ในการจูงใจคือ ทำในสิ่งที่ผู้อื่นชอบหรือต้องการ เพราะเราก็มีความรู้สึกหรือมีความต้องการเช่นเดียวกันในขณะเดียวกันไม่ทำในสิ่งที่ผู้อื่นไม่ชอบ เพราะเราก็ไม่ชอบ เหมือนกัน ดังนั้นการที่จะประสบความสำเร็จในการจูงใจผู้ที่เกี่ยวข้อง คือรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ถ้าทำเช่นนั้นได้ก็จะเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ใครมาทำในสิ่งที่เราต้องการได้โดยไม่ยาก

โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนจะมีความสุขมากถ้าสามารถควบคุมสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบข้างให้เป็นไปตามความต้องการของตน ซึ่งการควบคุมนั้นอาจจะต้องใช้ทั้งพระเดชพระคุณ เมื่อท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไปแล้วท่านก็จะทราบว่า การจูงใจนั้นเป็นวิธีการหนึ่งที่จะควบคุมคนได้โดยการใช้พระคุณ ซึ่งพระคุณในที่นี้จะหมายถึง ความเอื้ออาทร ความเมตตา ความหวังดี ความเอาใจใส่ตลอดจนความปรารถนาดีที่จะช่วยให้บุคคลอื่นได้ประสบความสำเร็จได้มองเห็นคุณค่าในตนเองได้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นผู้ที่ปรับตัวได้ต่อไป ตามรูปแบบและตามวิถีทางของเขาเอง มิใช่ตามเกณฑ์หรือตามค่านิยมของเรา เราจะพบว่าถ้าเราหวังที่จะให้คนอื่นทำความดี หรือแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามมาตรฐานหรือค่านิยมของเราแล้วจะนำมาซึ่งความทุกข์อย่างยิ่งเพราะเราจะพบว่า เป็นไปไม่ได้โดยยากมากที่จะให้ใครทำอะไรได้ถูกใจเราไปทุกอย่าง เมื่อไม่ได้ดังใจเราก็เลยมองไม่เห็นความดีที่แต่ละคนได้

ทำแล้วทำให้ฝ่ายที่ได้พยายามทำให้เกิดความพอใจ หมกกำลังใจในเมื่อเรามีทั้งความดีและความตั้งใจดี ทำอย่างไรงี้จะสามารถนำความดีที่มีอยู่ในตัวเราออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการจูงใจคนให้ได้มากที่สุด

## 2. การจูงใจโดยการช่วยให้คนทั้งหลายรู้สึกดีขึ้นเกี่ยวกับตนเอง

2.1. ให้ความสนใจในขณะที่พูดด้วยไม่ว่าท่านจะทำงานสิ่งใดอยู่ก็ตามให้ละมือจากงานนั้นเลื่อนงานที่กำลังทำออกไปไว้ข้างๆ ให้ความสนใจกับผู้ที่เข้ามาพบ ทักทายหรือกล่าวคำต้อนรับที่แสดงความเป็นมิตร แสดงความเอื้ออาทร

2.2. เมื่อมอบหมายความรับผิดชอบให้แล้วให้ผู้รับมอบหมายได้มีโอกาสทำตามวิถีทางของเขา ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ

2.3. มองหาสิ่งดีที่คนอื่นกำลังทำ ผู้ที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำในสิ่งที่ท่านต้องการจะให้เขาทำได้ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อ และมีความศรัทธาในความเป็นคนของคนว่าทุกคนก็ล้วนแต่มีคุณค่าทุกคนก็ล้วนแต่มีความดีมีความสามารถ คงจะไม่มีใครทำอะไรเลวร้ายไปทั้งหมด การที่เรามองว่าคนอื่นไม่ดีทำอะไรใช้ไม่ได้มัน เพราะเรามาตรฐานหรือค่านิยมของเราไปวัดถ้าเราเริ่มต้นด้วยความคิดเช่นนี้เราก็จะเริ่มมองหาสิ่งดีที่คนอื่นกำลังทำเราก็จะพบสิ่งที่ดีเช่นเดียวกัน

2.4. เรียนรู้วิธีที่จะแสดงความรู้สึกอย่างจริงใจ ผู้ที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความจริงใจ คือผู้ที่พร้อมจะแสดงความชื่นชม แสดงความรู้สึกนิยมยกย่องเมื่อเห็นผู้อื่นทำในสิ่งที่ดี ในขณะเดียวกันเมื่อเห็นเพื่อนมีข้อบกพร่องหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่างๆ ก็มีความกล้าพอที่จะเตือนหรือให้ข้อคิดโดยไม่เกรงว่าเพื่อนจะโกรธหรือไม่พอใจ ตลอดจนไม่คิดว่า “ไม่ใช่เรื่องของฉัน” หาสิ่งดีที่คนอื่นกำลังทำเมื่อพบแล้วก็ไม่เก็บเจิบแอบชมอยู่ในใจแต่เพียงผู้เดียว พยายามสื่อความชื่นชมนั้นกลับไปให้เจ้าตัวเขาได้รับทราบ ดังนั้นเมื่อถึงเวลาที่เขาจะเตือนเราในสิ่งที่เราเป็นข้อบกพร่องต่างๆ เขาก็พร้อมที่จะรับฟังเพราะเพื่อนรู้แล้วว่าเรามีความจริงใจเขาจะรู้สึกสบายใจในความหวังดีของเราการเรียนรู้ที่จะแสดงความรู้สึกจริงใจให้กับผู้ร่วมงานได้นั้นจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการจูงใจผู้อื่น ซึ่งจะนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จในการทำงานต่อไป

2.5. เปิดโอกาสให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์คนทุกคนไม่ชอบการควบคุมบังคับคนแต่ละคนล้วนแต่ชอบความมีอิสระทั้งในเรื่องการกระทำและความคิดผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่ความสร้างสรรค์นั้นคือบรรยากาศที่มีลักษณะผ่อนคลายไม่ตึงเครียดบรรยากาศที่มีความอบอุ่นเป็นกันเอง บรรยากาศแห่งการช่วยเหลือและบรรยากาศของความหวังดี

2.6. หลีกเลี่ยงการดูหมิ่นน้ำใจ ไม่มีใครชอบการดูหมิ่นน้ำใจ เมื่อเราไม่ชอบผู้อื่นก็ไม่ชอบเช่นเดียวกัน

2.7. มีความยุติธรรมมีความเมตตากรุณา คนทุกคนชอบความยุติธรรม ไม่ชอบความลำเอียงคนเราชอบที่จะให้คนมีความเมตตากรุณาต่อตนเองเมื่อทราบเช่นนี้เราก็ใช้สิ่งที่เป็นลักษณะ ร่วมของคนทุกคนมาจูงใจให้คนทำในสิ่งที่เราต้องการมีข้อคิดอยู่ว่าการให้ความยุติธรรมตลอดจนความเมตตากรุณานั้นต้องเป็นไปอย่างจริงใจเป็นการทำความดีโดยไม่มีเงื่อนไขเพราะการทำดีที่มีเงื่อนไขเรา

มักจะหวังให้ผู้อื่นเห็นการทำดีของเรา เมื่อไม่ได้ตามที่เรากำลังต้องการคือไม่มีใครเห็น ไม่มีใครชื่นชมกับการทำดีนั้นๆ หรือไม่ได้รับความยุติธรรม ตลอดจนความเมตตากรุณาเป็นสิ่งตอบแทนก็จะก่อให้เกิดความท้อถอยเหนื่อยหน่ายไม่อยากทำแต่ถ้าการทำดีนั้นเกิดความรู้สึกว่าเป็นคนดีที่มีความยุติธรรมมีความเมตตากรุณาแม้ว่าจะไม่มีใครเห็นไม่มีใครรับรู้ตลอดจนไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างทัดเทียมกัน เราก็ไม่เหนื่อยที่จะทำความดีเพราะอย่างน้อยๆ ตัวเราเองก็มองเห็นการทำดีของตนเอง เราชื่นชมกับความเป็นคนดีของเรา และก็พร้อมที่จะให้ฟังความดีนี้กับคนทั่วไป โดยไม่มีวันสิ้นสุดและไม่มีวันเบื่อหน่าย

2.8. ตั้งเกณฑ์ที่แน่นอน และมีความคงเส้นคงวาในการใช้กฎเกณฑ์นั้นๆ ลักษณะสำคัญของผู้ที่มีความยุติธรรม คือเป็นผู้ที่เคารพในกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้น และมีความคงเส้นคงวาในการใช้กับคนทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้ที่ทำงานด้วยการนำข้อคิดต่างๆ เหล่านี้ไปพิจารณา จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานเพราะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นอยากเข้ามาหาอยากเข้ามาพบเพราะธรรมชาติของมนุษย์ส่วนแล้วแต่ต้องการมองเห็นความสำคัญและมองเห็นคุณค่าในตนเองเมื่อมีผู้ใดหยิบยื่นให้ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในบุคคลผู้นั้น

### 5. ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษาแนวคิดของแรงจูงใจดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลตามที่ นภาพกรณ์ แก้วกรณ์ (2542 : 37) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตลอดจนหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นไว้โดยได้กล่าวว่าการทำงานทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นงานอะไร สิ่งสำคัญที่สุดจะทำให้งานสำเร็จได้ผลดี คือความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เนื่องจากแรงจูงใจในทางตรงข้ามถ้าบุคคลไม่มีแรงจูงใจในการทำงานพฤติกรรมที่แสดงออกก็จะเป็นไปในลักษณะเหนื่อยหน่ายไม่ตั้งใจไม่กระตือรือร้นในการทำงานดังนั้นถ้าพิจารณาจะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญดังนี้

1. เป็นตัวพลังแรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันทางสรีรวิทยาในร่างกาย เช่น ความหิวความกระหาย จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น เช่น ทารกเมื่อนิวจะไม่ยอมนอน แต่จะร้องให้ดิ้นรนจนกว่าจะได้รับอาหารมาบำบัดความหิวหนุตัวเมื่อยเมื่อมีความต้องการทางเพศสูงจะวิ่งในกรงที่หมุ่นได้เป็นระยะทางถึง 9 ไมล์ แต่เมื่อได้รับความตอบสนองแล้วจะวิ่งได้วันละไม่เกิน 1 ไมล์ นอกจากนี้แรงจูงใจที่เกิดจากความรู้สึกต่างๆ เช่น ความกลัว ความกระวนกระวายใจ หรือความต้องการที่จะเรียนรู้ก็จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้นเราพบบ่อยว่าคนจะแบกของหนักหนีไฟได้โดยไม่รู้สึกเหนื่อยเนื่องจากกลัวว่าของนั้นจะถูกไฟไหม้คนจะเดินไปเดินมาโดยไม่รู้สึกเหนื่อยเนื่องจากกระวนกระวายใจและคนจะทุ่มเทเวลาในการเรียนรู้สิ่งที่ตนเองชอบโดยไม่รู้สึกเบื่อหน่ายหรือวังวนนอน เนื่องจากต้องการเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งที่กระตุ้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

2. เป็นแรงเสริมการที่บุคคลแสดงความดีของพฤติกรรมเพิ่มขึ้นเป็นผลเนื่องมาจากการที่บุคคลมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมนั้น เช่น เมื่อบุคคลช่วยเหลือคนอื่นแล้วได้รับคำชมเชย เขาก็จะแสดงพฤติกรรมเช่นนี้อีก เพราะได้แรงเสริมทางสังคมคือคำชมเชย



จากความสำคัญของแรงจูงใจดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอสรุปลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ภายใต้สภาพการจูงใจนั้น จะมีพลัง มีทิศทาง และมีความรู้สึกมุ่งมั่นที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย เช่น ญาติผู้ป่วยยอมต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ป่วยสามารถช่วยเหลือตนเองได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ตรรกะที่เป้าหมายยังไม่บรรลุ ญาติจะมีความรู้สึกว่าการแสดงพฤติกรรม หรือ กระทำกิจ กรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้ป่วยสามารถช่วยเหลือตนเองได้มากที่สุดต่อไปอีก ในขณะที่ในการปฏิบัติงานของครูที่มีความรู้สึกมุ่งมั่นต้องการจะบรรลุเป้าหมายในการสอน เช่น การต้องการให้นักเรียนมีความรู้ก็ต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้นักเรียนของตนเองสอบได้มีผลสัมฤทธิ์สูงสุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ยังคิดว่าหากเป้าหมายยังไม่บรรลุ ครูจะมีความรู้สึกว่าการปรับปรุงกิจกรรมหรือกระทำต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ให้มากที่สุดต่อไปผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) มาเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ต่างจากกลุ่ม เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นๆ
3. ลักษณะของงาน (Job Qualification) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีลักษณะของงาน ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ
6. แรงจูงใจกับบรรยากาศขององค์การ

จากผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการเกิดพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลหากบุคคลมีแรงจูงใจสูงจะทำให้โอกาสการบรรลุเป้าหมายขององค์การก็จะมีสูงขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การคือพฤติกรรมส่วนหนึ่งของบุคคลในองค์การนั้นๆ ที่จะเกิดผลจากแรงจูงใจนั่นเอง สำหรับบรรยากาศขององค์การเป็นส่วนที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลและซึ่งมีผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่พึงประสงค์ขึ้น ดังนั้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ นอกจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว บรรยากาศขององค์การที่พึงประสงค์ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะจูงใจให้ครูซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญในองค์การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การในที่สุด

จากการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นจะเห็นว่าทั้งบรรยากาศขององค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่ไม่สามารถที่จะพบหรือเห็นกันได้โดยตรงทั้งที่เป็นเรื่องใกล้ตัวและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นสารสนเทศให้กับผู้บริหารการศึกษา องค์ความรู้ดังกล่าวจะทำให้เป็นกระจุกสะกิดให้มีการปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปรับปรุง

บรรยากาศของสังคมไปสู่แนวทางที่พึงประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น แต่การที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยง่ายดังกล่าวนี้ วิธีการสำคัญที่จะให้ได้มาซึ่งสารสนเทศดังกล่าวที่ดีที่สุด คือการศึกษาวิจัยซึ่งเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีความน่าเชื่อถือได้และมีผลการวิจัยที่เป็นรูปธรรมชัดเจนอ้างอิงได้

## โรงเรียนเอกชน

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาดังกล่าวในสังคมเนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองตลอดชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตเมื่อแรกเกิดการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุขรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ การจัดการศึกษาเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของรัฐแต่จากอดีตที่ผ่านมารัฐไม่สามารถที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงจึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระโดยการสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาเอกชนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาชาติ

### 1. ความหมายของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนของบุคคล หรือนิติบุคคลที่ไม่ได้เป็นหน่วยงานราชการ แต่อยู่ในสังกัดสำนักบริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งประเภทโรงเรียนสามัญศึกษา และอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543 : 6-7)

### 2. บทบาทของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนมีบทบาทในการมีส่วนร่วมและพัฒนาประชากรของประเทศให้มีความรู้ความสามารถ เนื่องจากรัฐไม่สามารถจัดให้อย่างเพียงพอได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543 : 1) ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากที่เป็นกำลังสำคัญในการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการเมืองการปกครอง ปรากฏให้เห็นเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนจึงกล่าวได้ว่าการศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศอย่างยิ่งตลอดมา

ในการจัดการศึกษาสายสามัญนั้นเนื่องจากในปัจจุบันโรงเรียนในสังกัดของรัฐบาลไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้เพียงพอ หลักสูตรของโรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมประกอบกับในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติบังคับให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งจำเป็นจะต้องมีสถานศึกษารองรับเป็นจำนวนมาก การจัดการศึกษาเอกชนก็จะต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดด้วยทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของแผนการศึกษาชาติและเป้าหมายตามกฎหมายการศึกษาดังกล่าวต่อไป



### 3. พัฒนาการของโรงเรียนเอกชน

การศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีประวัติอันยาวนานและได้มีการพัฒนารูปแบบและวิธีการอย่างต่อเนื่องมา โดยตลอดซึ่งสามารถแบ่งพัฒนาการของการศึกษาเอกชนได้ 5 ระยะ คือ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2540 : 6 - 11)

ระยะที่ 1 ความเป็นอิสระของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2395 - 2461) นับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนซึ่งในปัจจุบันคือโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย จนถึงการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับที่ 1 ในช่วงนี้โรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินการได้โดยไม่มีการควบคุมการที่รัฐไม่ได้ดำเนินการควบคุมโรงเรียนเอกชนก็เนื่องจากเหตุผลทางการเมืองระหว่างประเทศที่ประเทศตะวันตกกำลังขยายอำนาจทางการเมืองหรือยุคคลังการดินิยมนั่นเอง สิ่งที่รัฐดำเนินการในช่วงนี้คือการตั้งโรงเรียนของรัฐและการสนับสนุนโรงเรียนเอกชนของไทย

ระยะที่ 2 การควบคุมโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2461 - 2480) ในระยะนี้รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2 ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2461 และ พ.ศ. 2479 สาเหตุสำคัญที่มุ่งควบคุมกิจการของโรงเรียนเอกชนก็เพื่อความมั่นคงของชาติเป็นหลัก เช่น ครูใหญ่ต้องมีคุณสมบัติทางครู ครูที่สอนต้องมีความรู้ภาษาไทยต้องสอนภาษาไทยและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีจงรักภักดีต่อชาติ

ระยะที่ 3 ความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2480 - 2503) รัฐเริ่มการอุดหนุนการรับรองวิทยฐานะและมีนโยบายเด่นชัดให้เอกชนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของชาติเพิ่มมากขึ้นในระยะนี้มีโรงเรียนเอกชนขยายตัวอย่างมาก

ระยะที่ 4 การหยุดชะงัก และการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2507 - 2518) รัฐได้มีนโยบายขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น 7 ปี ทำให้โรงเรียนของรัฐขยายตัวอย่างมาก อันมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนเอกชน แต่ด้วยรัฐบาลไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้เพราะปัญหาด้านงบประมาณ และการขาดแคลนครู ตลอดจนอาคารสถานที่ รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการมากขึ้น ทำให้โรงเรียนเอกชนขยายตัวเพิ่มมากขึ้น พ.ศ. 2518

ระยะที่ 5 การแสวงหาแนวทางใหม่ (พ.ศ. 2518 - 3538) การประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2518 และ พ.ศ. 2525 ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนอย่างมาก เพราะมีการควบคุมมาตรฐานเข้มงวดมากมีการควบคุมการเก็บค่าเล่าเรียนและต่อมาได้มีการผ่อนปรนตามนโยบายค่าเล่าเรียนลอยตัว อีกทั้งรัฐบาลได้ดำเนินการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น 9 ปี และในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2535 ได้กำหนดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งรัฐบาลจำเป็นต้องเร่งการขยายการศึกษาภาคีรัฐออกไปเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศโรงเรียนเอกชนจึงได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในปี พ.ศ. 2538 มีสิ่งใหม่เกิดขึ้นคือ การที่รัฐบาลสนับสนุนโรงเรียนเอกชนให้ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาโดยดำเนินการให้มีเงินกองทุนอุดหนุนโรงเรียนเอกชนนโยบายการให้โรงเรียนเอกชนเก็บค่าเล่าเรียนได้ตามความเหมาะสมการจัดให้มีเงินยืมเรียนนโยบายคุ้มครองทางการศึกษา เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ประกอบการโรงเรียนเอกชน

สำหรับในยุคปัจจุบันที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศให้สถานศึกษาทุกระดับชั้นทุกสังกัดมีความตื่นตัวที่ต้องปรับเข้าสู่มาตรฐานการศึกษาเกิดผลกระทบกับโรงเรียนเอกชนในหลายด้านที่ต้องปรับปรุงและดำเนินการ เช่น ความเข้มงวดที่ครูต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาผู้บริหารต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษาโรงเรียนต้องได้รับรองคุณภาพจากสำนักงานรับประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษานอกจากนั้นโรงเรียนเอกชนต้องดำเนินการในรูปนิติบุคคล อีกทั้งการกำหนดให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปรับปรุงประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4. โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

จังหวัดสมุทรปราการได้รับการประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ให้มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 36 และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ครอบคลุม 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ ในปีการศึกษา 2549 เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จัดบริการการศึกษาให้แก่นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังกัด รวมสถานศึกษาทั้งสิ้น 172 แห่ง จำนวนครู 5,090 คน นักเรียน 136,191 คน และยังมีหน่วยงานนอกสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน อีก 2 สังกัด คือ สังกัดกองการศึกษาท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย มีสถานศึกษา จำนวน 8 แห่ง และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ส่วนโรงเรียนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) มีจำนวน 85 โรง เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับอนุบาลอย่างเดียว จำนวน 36 โรง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษาจำนวน 48 โรง และระดับอาชีวศึกษา อีกจำนวน 1 โรง (แผนปฏิบัติราชการ 2550 : 1 - 7)

สรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีจำนวนถึง 48 โรง ดังนั้น การจัดสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนเอกชนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูก็มีส่วนทำให้กิจการของโรงเรียนเอกชนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากครูมีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เมธา วิทยาคม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 12 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 12 จำนวน 140 คน พบว่า บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 12 จำแนกเป็นรายจังหวัด จังหวัดนครนายก ชลบุรี และตราด มีบรรยากาศแบบควบคุม จังหวัดสระแก้ว ฉะเชิงเทรา และระยอง มีบรรยากาศแบบสนับสนุนจังหวัดจันทบุรี มีบรรยากาศแบบเข้มเข้ และจังหวัดปราจีนบุรี มีบรรยากาศแบบแจ่มใส

สัมฤทธิ์ นวมะวัณณ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมบนพื้นที่สูง จังหวัดเชียงราย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาบนพื้นที่สูง จังหวัดเชียงราย มีบรรยากาศองค์การเป็นแบบแจ่มใส เพราะครูในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจดี ครูมีงานที่พอเหมาะกับความสามารถ ประกอบกับโรงเรียนอยู่ห่างไกลในเขตทุรกันดาร ครูจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานในโรงเรียน ด้วยการพยายามสร้างความสนิทสนมช่วยเหลือกัน จึงทำให้ครูมีความรักความผูกพันกันมากขึ้นผู้บริหารจึงพยายามที่จะให้ครูมีขวัญกำลังใจดี เนื่องจากสภาพโรงเรียนห่างไกลไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงพยายามบริหารคนมากกว่าบริหารงานจึงไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากนัก

ไพศิณี แหล่งสนาม (2541 : 89) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานบันการศึกษาพยาบาลกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมโดยส่วนรวม อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนพยาบาลทหารอากาศซึ่งมีพฤติกรรมผู้นำด้านนี้อยู่ในระดับสูงบรรยากาศองค์การของสถาบันพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ยกเว้นโรงเรียนพยาบาลกองการศึกษา กรมแพทย์ทหารเรือ เป็นแบบเผด็จการมีศิลป์

เอกภพ ธรรมาธิกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้กำกับการกับบรรยากาศองค์การของกองกำกับการตำรวจปราบปรามยาเสพติดในกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด สังกัดกรมตำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำรวจปราบปรามยาเสพติด สังกัดกรมตำรวจ จำนวน 22 กองกำกับการ พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบสนับสนุนและข้าราชการตำรวจที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย มีบรรยากาศองค์การเป็นแบบควบคุมเมื่อจำแนกตามสถานภาพในตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการตำรวจระดับสัญญาบัตร มีบรรยากาศองค์การแบบเข้มเข้ และข้าราชการตำรวจประทวน-พลตำรวจ มีบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ

ทิพมาศ แก้วจิม (2542 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง

สุณีย์ ชูเลิศยะวงศ์ (2545 : 88) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของห้องสมุดวิทยาลัยกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานตามความรู้สึกรับรองของบรรณารักษ์ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ บุคลากรมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระดับปานกลาง และบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

กันน์ (Gunn. 1972 : 4874) ได้วิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 61 โรงเรียนในรัฐมิสซิสซิปปี โดยใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ถามคณะครู พบว่าจำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากจะมีแนวโน้มที่จะมีบรรยากาศแบบเข้มงวด

ซิสสัน (Sisson. 1979 : abstract) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครูใหญ่ ครู กับบุคลิกภาพของครูใหญ่และครู กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 508 คน ครูใหญ่ 32 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา 32 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ของ ฮัลปิน (Halpin) ซึ่งแบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 2 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบปิดและบรรยากาศแบบเปิด ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ และพบว่าโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดมี 14 โรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดมาก 18 โรงเรียน

แบคคัส (Baccus. 1979 : 6559-A) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับบรรยากาศองค์การในกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกจากคณบดี และหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเป็นคณบดี 11 คนและหัวหน้าภาควิชา 67 คน ซึ่งเป็นเพศชายทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การ (OCI) และมาตรวัดแนวโน้มความสำเร็จของเนห์ราเบียน จากการศึกษาพบว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับชั้นของสายการบังคับบัญชากับการรับรู้บรรยากาศองค์การลักษณะโครงสร้างและสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่เพียงพอที่จะทำให้สถานบันอุดมศึกษา แตกต่างจากองค์การธุรกิจ และระบบโรงเรียนรัฐบาลเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ

ไวท์เทคเกอร์ แบริกตัน (Whitaker- Braxton, 1982 : abstract) ได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมกับอัตราในทัศนคติของนักเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียน 500 คน ครู 89 คน ครูใหญ่ 25 คน วัดบรรยากาศองค์การโดยใช้แบบวัด OCDO ซึ่งแบ่งบรรยากาศออกเป็นบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบปิดวัดทัศนคติของนักเรียนโดยใช้แบบวัดของ เพียร์ แอลิส (CSCS) ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศต่างกันจะมีอัตราในทัศนคติของนักเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พาวิกนาโน (Pavignano, 1990 : abstract) ได้ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์การต่อบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์จำนวน 36 โรงเรียนโดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ OCDO - RE ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศทางวิชาการ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในทิศทางบวก

เทเลอร์ (Taylor, 1990 : abstract) ได้ทำการวิจัย เพื่อตรวจสอบการรับรู้ของสตรีต่อบรรยากาศองค์การและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCQ) ซึ่งจะทำได้คำตอบใน 2 มิติ คือ มิติแรก ถามการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เป็นอยู่ในสภาพจริง มิติที่สอง ถามเพื่อประเมินสภาพที่ควรจะเป็นในความฝันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เฉพาะสตรี จำนวน 70 คน ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในโอไฮโอ โดยมีตัวแปรที่ให้อภิปรายคือ การปรับตัวให้ลงรอยกัน ความรับผิดชอบ มาตรฐานงานการให้รางวัลความชัดเจนขององค์การ ความเป็นมิตร และความเป็นผู้นำ

ไซท์เลอร์ (Sighler, 1990 : abstract) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการเป็นผู้จัดการและการปฏิบัติพยาบาล : ศึกษาในระดับองค์การแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาล หัวหน้าพยาบาล และผู้บริหารพยาบาล นักศึกษาพยาบาลปีที่ 3, 4 รวมจำนวน 167 คน ผลการ ค้นพบที่น่าสนใจคือ หัวหน้าพยาบาลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงกว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ในการศึกษา การเปลี่ยนตำแหน่งจากหัวหน้าพยาบาลไปสูพยาบาลระดับบริหารพบว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เด่น และมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงในกลุ่มผู้บริหารด้วย

ฟลอเรส (Flores, 1991 : abstract ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บรรยากาศทางวิชาการต่อผลิตภาพของอาจารย์โดยใช้แบบสำรวจการทำงานของอาจารย์ 2,602 คน จาก 6 ใน 9 สถาบันการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติขององค์การ และคุณลักษณะของอาจารย์ เป็นตัวแปรสนับสนุนบรรยากาศทางวิชาการ

ซิมเบิร์ก (Zimberg, 1991 : 217) ได้ศึกษาวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีการใช้วิธีการประยุกต์โครงสร้างบรรยากาศองค์การ ข้อมูลวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบการตอบสนองของ 3 กลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน ระหว่างวิธีการของการตอบคำถามในบางข้อ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งหมดไม่สามารถที่จะประเมินวัฒนธรรมขององค์การรับรู้ของลูกจ้างแบบวัดสามารถนำข้อตกลงทางวัฒนธรรมที่มีความลึกซึ้งจนถึงวัฒนธรรมที่ผิวเผินและเป็นขั้นตอนในวิธีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ



พอน (Pon. 1997 : 334) ได้ศึกษาการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยใช้เนื้อหาที่เป็นสารสนเทศในการปฏิบัติงาน : การศึกษาเฉพาะกรณีความตรงเชิงโครงสร้างของเทคนิคการวัดคะแนนผลสัมฤทธิ์ โดยการศึกษาแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในทางขวาง 16 ตัวแปร หาความสัมพันธ์โดยใช้ผู้เข้าทดสอบ 12,686 คน ที่มีอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันใน 9 ตัวแปร และพบว่าแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2 ใน 3 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเกณฑ์ที่ใช้วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

อัลโค (Aluko. 1999 : 1509 - A) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในงานและการรับรู้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในประเทศไนจีเรีย กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ผู้บรรยายในมหาวิทยาลัย 3 แห่ง จำนวน 252 คน เครื่องมือ OCDQ และแบบศึกษาองค์ประกอบงาน จากการศึกษาพบว่ามีความลำบากที่จะตัดสินใจ รูปแบบของบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด ในด้านความรู้สึกรู้สึกของอาจารย์ บรรยากาศองค์การแบบเปิดหรือปิดไม่มีผลกระทบจากปัจจัยจูงใจในงาน แต่มีผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพและเงื่อนไขการทำงานและบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยในไนจีเรียโดยส่วนรวมไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จที่ดีของอาจารย์แต่ละคน

เวน (Wayne. 2000 : 41 - 59) ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนระดับกลางโดยใช้แบบวัด OCDQ - RM บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 6 โรงเรียน ในการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่ 1 - 4 มีความแตกต่างกันหลายประเด็น เช่น มีความแตกต่างกันในความต้องการบรรยากาศแต่ละระดับ บรรยากาศองค์การ อธิบายโดยแบบสอบถามโรงเรียนประถมและโรงเรียนมัธยม ในแบบสอบถามแต่ละอย่างจะสามารถวัดบรรยากาศของโรงเรียนในระดับกลาง ส่วนในโรงเรียนที่ 5 - 6 ใช้โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการศึกษาปรัชญาและโครงสร้างของโรงเรียน พบว่า หลาย ๆ อย่างเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนในระดับกลางมีความแตกต่างกันในเรื่องโปรแกรมการเรียนต่างกันในที่นี้โครงสร้างและแตกต่างกันเกี่ยวกับปรัชญาการใช้นักเรียนเป็นศูนย์กลางโดยเฉพาะการประยุกต์หลักสูตรให้สามารถยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนโดยสรุป โรงเรียนระดับกลางมีความแตกต่างกันทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลี (Lee. 2001 : 105) ศึกษาเปรียบเทียบการจัดองค์การของโรงเรียน และบรรยากาศในห้องเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนระดับกลางในสหรัฐอเมริกาและไต้หวัน โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการเปรียบเทียบการจัดองค์การของโรงเรียนและบรรยากาศในห้องเรียนระดับกลางในสหรัฐอเมริกาและไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ในสมมติฐานที่ 1 การจัดองค์การของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมมติฐานที่ 2 โรงเรียนในทวีปไทเป มีคะแนนการจัดองค์การสูงกว่า สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศในห้องเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมมติฐานที่ 4 โรงเรียนในไทเปมีคะแนนบรรยากาศห้องเรียนสูงกว่า สมมติฐานที่ 5 คะแนนบรรยากาศห้องเรียนระหว่างเด็กหญิงและเด็กชายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฮอบเดน (Hobden. 2001 : 138) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมกับบรรยากาศที่เป็นอุปสรรคต่อตนเอง : การศึกษาแรงจูงใจและคุณลักษณะที่ล้มเหลว โดยศึกษาแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมที่เป็น



อุปสรรคของตนเองหาความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของแต่ละขั้นตอนในการป้องกันการรับรู้ความล้มเหลวของตนเอง การศึกษาพบว่า เกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีเป้าหมายในการป้องกันตนเองโดยใช้แรงจูงใจ ผลที่ได้ปรากฏว่า เพศชายมีพฤติกรรมในการป้องกันอุปสรรคที่ต่ำกว่าเพศหญิง และผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าเพศชายมีพฤติกรรมในการป้องกันอุปสรรคหลังจากมีเหตุการณ์มากกว่าไม่มีเหตุการณ์ส่วนพฤติกรรมที่มีเป้าหมายในการป้องกันตนเองโดยให้บรรยากาศที่แตกต่างกัน พบว่า บรรยากาศที่เป็นสาธารณะจะเป็นอุปสรรคมากกว่าบรรยากาศที่เป็นส่วนตัว

การวิน (Garvin. 2002 : 478) ศึกษากระบวนการสอนและการจัดการห้องเรียนระดับโลก : กรณีศึกษาระบบสารสนเทศจากการรับรู้ การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง 1,098 องค์การ คะแนนการจัดองค์การห้องเรียนระดับโลกมากกว่าโรงเรียนที่ไม่มีการจัดการห้องเรียน อย่างไรก็ตามคะแนนโดยรวมในด้านโครงสร้างในการปรับปรุงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การสนับสนุนทางเทคโนโลยี และการนำการจัดการคุณภาพรวมและการบุกเบิกการจัดการห้องเรียน การศึกษาพบว่า มีการปฏิบัติโดยให้ความสำคัญในทฤษฎีเพราะความจำเป็นในการแก้ปัญหาจะดำเนินการโดยผู้จัดการระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการห้องเรียนระดับโลก ผลการวิจัยดัง กล่าวจะต้องได้รับการศึกษาค้นคว้าต่อไป

แมนโซ - รามอส (Manzo - Ramos. 2002 : 179) ศึกษาบรรยากาศของการบริหารสหกรณ์รัฐคาโลไลน่าเหนือ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาบุคลิกของบรรยากาศองค์การสหกรณ์บริการรัฐคาโลไลน่าเหนือ โดยสำรวจจากผู้ให้บริการ จากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานความพึงพอใจในงานการติดต่อสื่อสารโครงสร้างขององค์การ ประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ

ฟีแลนค์ (Phelan. 2003 : 196) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครู และนักเรียนเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ งานวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 9 โรงเรียน ในเมืองเบอร์เกน นิวเจอร์ซี โดยโรงเรียนเป็นโรงเรียนรัฐบาล 6 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน 1 โรงเรียน โรงเรียนทางศาสนา 2 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามของ ลิเคอร์ท (Likert) ถามครู 47 คน นักเรียน 909 คน ใช้ t - test ในการหาความตรง ระหว่างครูและนักเรียน ได้ผลการวิจัย 3 ประการหลัก คือ

1. โรงเรียนประถมศึกษา มีบรรยากาศองค์การ โดยคะแนนการรับรู้ของครูเกี่ยวกับ บรรยากาศนำมาเปรียบเทียบกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของนักเรียนและครูเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของแต่ละโรงเรียน

3. เมื่อเปรียบเทียบระหว่างห้องเรียนของแต่ละโรงเรียนจากการสังเกตโดยแบ่งโรงเรียนการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทุกประเด็นย่อย ยกเว้นความพึงพอใจในโรงเรียนของครู ระหว่างกลุ่มครูประจำชั้นมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

มาติเนลลี (Martinelli. 2003 : 39) ศึกษาเรื่องผลกระทบของเงื่อนไขการจูงใจที่ต่างกันในการปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างที่ต่างกันเป็นการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจในเงื่อนไขที่มีผลกระทบต่อ

การปฏิบัติที่มีกลุ่มอายุต่างกัน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 90 ราย จากสามกลุ่มอายุ ได้แก่ เด็ก วัยรุ่น และวัยผู้ใหญ่ อายุ 7 - 8 ปี , 15 - 16 ปี และ 20 - 21 ปี ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มที่กระตุ้นให้มีเงื่อนไขการจูงใจสำหรับกลุ่มอายุที่ต่างกันจะมีผลการปฏิบัติที่ต่างกันแต่สำหรับในกลุ่มควบคุมพบว่า ไม่มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิด เอกสาร ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เห็นว่าสภาพบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของฮัลปีน และ ครอฟท์ (Halpin & Croft) 6 แบบคือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบเข้มเข้ กับแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzeberg) เกี่ยวกับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน น่าจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าวนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาปรับปรุงสภาพบรรยากาศและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 และมีวิธีดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 48 โรงเรียน รวมทั้งหมด 1,393 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 48 โรงเรียน รวมทั้งหมด 1,393 คน และสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวน 297 คน และได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเป็นจำนวน 300 คน ด้วยวิธีกำหนดสัดส่วน (Quota Random Sampling) (รายชื่อโรงเรียนและจำนวนกลุ่มตัวอย่างดังภาคผนวก)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นมาจากกรอบแนวคิดของฮัลพิน และครอฟท์ (Halpin & Croft , 1966) เป็น 6 แบบ คือ แบบแจ่มใส (Open Climate) แบบอิสระ (Autonomous Climate) แบบควบคุม (Controlled Climate) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) แบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) และแบบขี้มู (Closed Climate)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg , 1959) 5 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Job Qualification) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน (Advancement)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนออกเป็น 5 ระดับดังนี้

5 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี วารสาร สิ่งพิมพ์ ต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แล้วรวบรวมข้อมูลมาให้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้ความสามารถ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา เพื่อพิจารณาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน แล้วนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามครั้งสุดท้าย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

5. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 ฉบับ ได้รับคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาถึงผู้บริหารโรงเรียน เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามให้กับครูผู้สอนในโรงเรียนและเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ มาจัดเรียบเรียงข้อมูล แยกข้อมูล และตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวน 300 ฉบับไปวิเคราะห์ตามขั้นตอนทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
2. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ
3. การวิเคราะห์สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยใช้หาค่าเฉลี่ย (Means) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร.2542 : 204 )

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมาย ดังต่อไปนี้

|                |     |                                              |
|----------------|-----|----------------------------------------------|
| X              | แทน | สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน |
| X <sub>1</sub> | แทน | สภาพบรรยากาศแบบแจ่มใส                        |
| X <sub>2</sub> | แทน | สภาพบรรยากาศแบบอิสระ                         |
| X <sub>3</sub> | แทน | สภาพบรรยากาศแบบแบบควบคุม                     |
| X <sub>4</sub> | แทน | สภาพบรรยากาศแบบสนิทสนม                       |
| X <sub>5</sub> | แทน | สภาพบรรยากาศแบบรวบอำนาจ                      |
| X <sub>6</sub> | แทน | สภาพบรรยากาศแบบเข้มเข้                       |
| Y              | แทน | แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน                      |
| Y <sub>1</sub> | แทน | ความสำเร็จของงาน                             |
| Y <sub>2</sub> | แทน | การได้รับการยอมรับนับถือ                     |
| Y <sub>3</sub> | แทน | ลักษณะของงาน                                 |
| Y <sub>4</sub> | แทน | ความรับผิดชอบ                                |
| Y <sub>5</sub> | แทน | ความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน                  |

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 300 คน

ตอนที่ 2 สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) แล้วนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย ดังนี้

### ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานภาพทั่วไปของ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549

| สถานภาพ                     | จำนวน (คน) (N = 300) | ร้อยละ |
|-----------------------------|----------------------|--------|
| <b>เพศ</b>                  |                      |        |
| ชาย                         | 54                   | 18.00  |
| หญิง                        | 246                  | 82.00  |
| รวม                         | 300                  | 100.00 |
| <b>อายุ</b>                 |                      |        |
| น้อยกว่า 30 ปี              | 55                   | 18.30  |
| 30 – 40 ปี                  | 116                  | 38.70  |
| 41 – 50 ปี                  | 93                   | 31.00  |
| มากกว่า 50 ปี               | 36                   | 12.00  |
| รวม                         | 300                  | 100.00 |
| <b>วุฒิการศึกษา</b>         |                      |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี            | 27                   | 9.00   |
| ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า      | 246                  | 82.00  |
| ปริญญาโท                    | 27                   | 9.00   |
| รวม                         | 300                  | 100.00 |
| <b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b> |                      |        |
| น้อยกว่า 5 ปี               | 48                   | 16.00  |
| 5 – 10 ปี                   | 98                   | 32.70  |
| 11 – 15 ปี                  | 57                   | 19.00  |
| มากกว่า 15 ปี               | 97                   | 32.30  |
| รวม                         | 300                  | 100.00 |

จากตารางที่ 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ปีการศึกษา 2549 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 82.00 เป็นเพศชาย ร้อยละ 18.00 ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30 – 40 ปี ร้อยละ 38.70 อายุ 41 – 50 ปี ร้อยละ 31.00 อายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 18.30 อายุ มากกว่า 50 ปี ร้อยละ 12.00 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 82.00 วุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.00 ปริญญาโท ร้อยละ 9.00 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี ร้อยละ 32.70 ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 ปี ร้อยละ 32.30 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี ร้อยละ 19.00 และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 16.00

## ตอนที่ 2 สภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 รวม 6 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

| สภาพบรรยากาศในโรงเรียน     | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. สภาพบรรยากาศแบบแจ่มใส   | 4.04      | 0.73 | มาก                  |
| 2. สภาพบรรยากาศแบบอิสระ    | 3.61      | 0.89 | มาก                  |
| 3. สภาพบรรยากาศแบบควบคุม   | 3.28      | 0.98 | ปานกลาง              |
| 4. สภาพบรรยากาศแบบสนิทสนม  | 3.91      | 0.78 | มาก                  |
| 5. สภาพบรรยากาศแบบรวบอำนาจ | 2.85      | 1.09 | ปานกลาง              |
| 6. สภาพบรรยากาศแบบเข้มแข็ง | 2.43      | 1.12 | น้อย                 |
| รวม                        | 3.35      | 1.10 | ปานกลาง              |

จากตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียน แบบแจ่มใส ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.04$ ) รองลงมาคือ สภาพบรรยากาศแบบสนิทสนม ( $\bar{X} = 3.91$ ) สภาพบรรยากาศแบบอิสระ ( $\bar{X} = 3.61$ ) สภาพบรรยากาศแบบควบคุม ( $\bar{X} = 3.28$ ) สภาพบรรยากาศแบบรวบอำนาจ ( $\bar{X} = 2.85$ ) และสภาพบรรยากาศแบบเข้มแข็ง ซึ่งอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.43$ )

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน จำแนกรายด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 3 - 8

ก. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียน แบบแจ่มใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแสดงได้ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบแจ่มใส

| สภาพบรรยากาศในโรงเรียนแบบแจ่มใส                 | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ครูมีความสุขภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน         | 4.08      | 0.69 | มาก                  |
| 2. ครูมีความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน         | 4.06      | 0.70 | มาก                  |
| 3. ครูปฏิบัติงานเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ     | 4.00      | 0.69 | มาก                  |
| 4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน    | 4.05      | 0.79 | มาก                  |
| 5. ผู้บริหารเป็นที่เคารพรักใคร่ของเพื่อนร่วมงาน | 4.02      | 0.79 | มาก                  |
| รวม                                             | 4.04      | 0.73 | มาก                  |

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบแจ่มใส ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ครูมีความสุขภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ ) รองลงมาได้แก่ ครูมีความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.06$ ) และพบว่า ครูปฏิบัติงานเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$ )

ข. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียน แบบอิสระ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ดังปรากฏในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบอิสระ

| สภาพบรรยากาศในโรงเรียนแบบอิสระ                  | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ครูปฏิบัติงานได้อย่างอิสระตามความพอใจ        | 3.60      | 0.80 | มาก                  |
| 2. ครูปฏิบัติงานได้เฉพาะกับกลุ่มที่ตนเองพอใจ    | 3.13      | 0.97 | ปานกลาง              |
| 3. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้ครูในการปฏิบัติงาน | 3.79      | 0.82 | มาก                  |
| 4. ผู้บริหารให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน      | 3.73      | 0.77 | มาก                  |
| 5. ผู้บริหารส่งเสริมสวัสดิการของครูเป็นอย่างดี  | 3.81      | 0.90 | มาก                  |
| รวม                                             | 3.61      | 0.89 | มาก                  |

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบอิสระ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมสวัสดิการของครูเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้ครูในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.79$ ) และพบว่า ครูปฏิบัติงานได้เฉพาะกับกลุ่มที่ตนเองพอใจ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.13$ )



ค. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนแบบควบคุม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ดังปรากฏในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบควบคุม

| สภาพบรรยากาศในโรงเรียนแบบควบคุม                                        | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ครูปฏิบัติงานอย่างหนักภายใต้กฎเกณฑ์ตลอดเวลา                         | 3.32      | 0.80 | ปานกลาง              |
| 2. ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาเท่านั้นมิได้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน | 2.90      | 0.97 | ปานกลาง              |
| 3. ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดอยู่ตลอดเวลา   | 3.39      | 0.82 | ปานกลาง              |
| 4. ผู้บริหารตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา   | 3.58      | 0.77 | มาก                  |
| 5. ผู้บริหารมุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่าเหตุผล                            | 3.21      | 0.90 | ปานกลาง              |
| รวม                                                                    | 3.28      | 0.98 | ปานกลาง              |

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบควบคุม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.39$ ) และพบว่า ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาเท่านั้นมิได้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.90$ )

จ. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียน แบบสนิทสนม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ดังปรากฏในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบสนิทสนม

| สภาพบรรยากาศในโรงเรียนแบบสนิทสนม                   | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ครูติดต่อพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูอย่างเป็นกันเอง  | 4.05      | 0.80 | มาก                  |
| 2. ครูปฏิบัติงานเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน      | 3.95      | 0.73 | มาก                  |
| 3. ผู้บริหารให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับครู         | 3.79      | 0.79 | มาก                  |
| 4. ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณากับครูทุกคนในโรงเรียน | 3.86      | 0.79 | มาก                  |
| 5. ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน        | 3.90      | 0.77 | มาก                  |
| รวม                                                | 3.91      | 0.78 | มาก                  |

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบสนิทสนม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ครูติดต่อพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูอย่างเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.05$ ) รองลงมาได้แก่ ครูปฏิบัติงานเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.95$ ) และพบว่า ผู้บริหารให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับครู มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.79$ )

ง. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียน แบบรวบอำนาจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ดังปรากฏในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบรวบอำนาจ

| สภาพบรรยากาศในโรงเรียนแบบรวบอำนาจ                     | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ครูปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆ ขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน | 2.71      | 1.13 | ปานกลาง              |
| 2. ครูเบื่อหน่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร                  | 2.39      | 1.07 | น้อย                 |
| 3. ผู้บริหารควบคุมดูแลครูอย่างใกล้ชิด                 | 3.38      | 0.84 | ปานกลาง              |
| 4. ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการแต่ผู้เดียว     | 3.20      | 1.02 | ปานกลาง              |
| 5. ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของครู                | 2.56      | 1.04 | ปานกลาง              |
| รวม                                                   | 2.85      | 1.09 | ปานกลาง              |

จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบรวบอำนาจ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารควบคุมดูแลครูอย่างใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.38$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการแต่ผู้เดียว ( $\bar{X} = 3.20$ ) และพบว่า ครูเบื่อหน่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.39$ )

จ. สภาพบรรยากาศขององค์การในโรงเรียน แบบชิมเซา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ดังปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบชิมเซา

| สภาพบรรยากาศในโรงเรียนแบบชิมเซา                          | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำไม่ช่วยเหลือกัน           | 2.33      | 1.05 | น้อย                 |
| 2. คุรขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน                 | 2.31      | 1.05 | น้อย                 |
| 3. ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ตั้งขึ้นอย่างมากมาย | 3.22      | 0.97 | ปานกลาง              |
| 4. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยปราศจากหลักการและเหตุผล         | 2.27      | 1.07 | น้อย                 |
| 5. ผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำ                           | 2.03      | 1.07 | น้อย                 |
| รวม                                                      | 2.43      | 1.12 | น้อย                 |

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า สภาพบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบชิมเซา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ตั้งขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.22$ ) รองลงมาได้แก่ ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำไม่ช่วยเหลือกัน ( $\bar{X} = 2.33$ ) และพบว่า ผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำ ซึ่งอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.03$ )

### ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 รวม 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังปรากฏในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน            | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ด้านความสำเร็จของงาน            | 3.87      | 0.70 | มาก                  |
| 2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ    | 3.63      | 0.76 | มาก                  |
| 3. ด้านลักษณะของงาน                | 3.79      | 0.73 | มาก                  |
| 4. ด้านความรับผิดชอบ               | 3.80      | 0.72 | มาก                  |
| 5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน | 3.49      | 0.88 | ปานกลาง              |
| รวม                                | 3.72      | 0.77 | มาก                  |

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.80$ ) ด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X} = 3.79$ ) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.63$ ) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.49$ )

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน จำแนกรายด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 10 - 14

ก. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความสำเร็จของงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ ดังปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความสำเร็จของงาน

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน                   | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ท่านพอใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน                | 3.96      | 0.74 | มาก                  |
| 2. ท่านได้วางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานจนสำเร็จ              | 3.93      | 0.68 | มาก                  |
| 3. ท่านปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย           | 3.90      | 0.69 | มาก                  |
| 4. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเสมอ                          | 3.74      | 0.64 | มาก                  |
| 5. ท่านมีความพอใจในผลการปฏิบัติงาน                             | 3.85      | 0.66 | มาก                  |
| 6. งานที่ท่านได้รับเป็นงานที่ท่านชอบและตรงตามความรู้ความสามารถ | 3.86      | 0.75 | มาก                  |
| รวม                                                            | 3.87      | 0.70 | มาก                  |

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความสำเร็จของงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านพอใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมา ได้แก่ ท่านได้วางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานจนสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.90$ ) และพบว่า ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.74$ )



ข. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ ดังปรากฏในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ          | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ในโรงเรียนของท่านมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี | 3.91      | 0.75 | มาก                  |
| 2. เพื่อนร่วมงานมักขอคำปรึกษาหารือจากท่านเสมอ                    | 3.57      | 0.76 | มาก                  |
| 3. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและชุมชน               | 3.52      | 0.66 | มาก                  |
| 4. ความสำเร็จของงานท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมด้วย             | 3.66      | 0.64 | มาก                  |
| 5. ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างมีเหตุผล     | 3.77      | 0.73 | มาก                  |
| 6. ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยหรือรางวัลในการปฏิบัติงาน              | 3.35      | 0.86 | ปานกลาง              |
| รวม                                                              | 3.63      | 0.76 | มาก                  |

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในโรงเรียนของท่านมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมาได้แก่ ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 3.77$ ) และพบว่า ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยหรือรางวัลในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.35$ )

ค. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านลักษณะของงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ ดังปรากฏในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านลักษณะของงาน

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน                                      | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. งานที่ได้รับมอบหมายตรงตามความรู้ความสามารถ                                 | 3.78      | 0.72 | มาก                  |
| 2. ลักษณะงานของท่านที่รับผิดชอบอยู่มีขอบข่ายชัดเจน                            | 3.75      | 0.70 | มาก                  |
| 3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนา<br>ศักยภาพท่านได้อย่างเต็มที่    | 3.88      | 0.69 | มาก                  |
| 4. ลักษณะงานที่รับผิดชอบมีอิสระในการตัดสินใจ                                  | 3.75      | 0.73 | มาก                  |
| 5. โรงเรียนให้การสนับสนุนเครื่องอำนวยความสะดวกใน<br>การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ | 3.67      | 0.79 | มาก                  |
| 6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน<br>อย่างเต็มที่         | 3.90      | 0.73 | มาก                  |
| รวม                                                                           | 3.79      | 0.73 | มาก                  |

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านลักษณะของงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมาได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพท่านได้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.88$ ) และพบว่า โรงเรียนให้การสนับสนุนเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ )

จ. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ ดังปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความรับผิดชอบ

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ                            | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนด                   | 3.93      | 0.69 | มาก                  |
| 2. เมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานท่านพยายามทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ | 3.96      | 0.67 | มาก                  |
| 3. ผู้บริหารได้วางใจในการปฏิบัติงานของท่าน                          | 3.78      | 0.71 | มาก                  |
| 4. ท่านจะผิดหวังหากผลงานของท่านผิดไปจากเป้าหมายที่วางไว้            | 3.58      | 0.82 | มาก                  |
| 5. ท่านมีอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย                  | 3.65      | 0.67 | มาก                  |
| 6. ท่านนำผลการปฏิบัติงานมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานเสมอ                 | 3.92      | 0.65 | มาก                  |
| รวม                                                                 | 3.80      | 0.72 | มาก                  |

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานท่านพยายามทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมาได้แก่ ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนด ( $\bar{X} = 3.93$ ) และพบว่า ท่านจะผิดหวังหากผลงานของท่านผิดไปจากเป้าหมายที่วางไว้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$ )

จ. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง  
ของงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแสดงได้ ดังปรากฏในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน        | $\bar{X}$ | SD.  | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ท่านได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามเกณฑ์ที่กำหนด              | 3.50      | 0.69 | มาก                  |
| 2. วิธีการและการขึ้นเงินเดือนได้ดำเนินการอย่างยุติธรรม            | 3.49      | 0.67 | ปานกลาง              |
| 3. การขึ้นเงินเดือนพิจารณาตามความรู้ความสามารถและ<br>ผลงานของท่าน | 3.57      | 0.71 | มาก                  |
| 4. ท่านได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง                | 3.34      | 0.82 | ปานกลาง              |
| 5. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูง                     | 3.40      | 0.67 | ปานกลาง              |
| 6. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มแผนงานใหม่อย่างเต็มที่          | 3.61      | 0.65 | มาก                  |
| รวม                                                               | 3.49      | 0.88 | ปานกลาง              |

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษาเอกชน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มแผนงานใหม่อย่างเต็มที่ ซึ่งอยู่ในระดับ  
มาก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.61$ ) รองลงมาได้แก่ การขึ้นเงินเดือนพิจารณาตามความรู้ความสามารถ  
และผลงานของท่าน ( $\bar{X} = 3.57$ ) และพบว่า ท่านได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอยู่  
ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.34$ )

#### ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

ในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน 6 แบบ ได้แก่ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบเข้มเขากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน อย่างง่าย โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ดังปรากฏในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

| ตัวแปร                | $Y_1$  | $Y_2$  | $Y_3$  | $Y_4$  | $Y_5$  | Y รวม  |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| แบบแจ่มใส ( $X_1$ )   | 0.41*  | 0.42*  | 0.41*  | 0.36*  | 0.32*  | 0.41*  |
| แบบอิสระ ( $X_2$ )    | 0.26*  | 0.27*  | 0.29*  | 0.24*  | 0.30*  | 0.26*  |
| แบบควบคุม ( $X_3$ )   | 0.09*  | 0.00   | -0.01  | 0.10*  | -0.03  | 0.09*  |
| แบบสนิทสนม ( $X_4$ )  | 0.34*  | 0.38*  | 0.38*  | 0.36*  | 0.34*  | 0.34*  |
| แบบรวบอำนาจ ( $X_5$ ) | -0.07* | -0.09* | -0.14* | -0.05* | -0.14* | -0.07* |
| แบบเข้มเข ( $X_6$ )   | -0.14* | -0.10* | -0.19* | -0.14* | -0.19* | -0.14* |
| X รวม                 | 0.38*  | 0.42*  | 0.37*  | 0.31*  | 0.31*  | 0.11*  |

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 แสดงว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสภาพบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใสมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ( $r = 0.41$ ) รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม ( $r = 0.34$ ) ส่วนบรรยากาศองค์การแบบเข้มเข มีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( $r = -0.14$ ) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมากที่สุด ( $r = 0.42$ ) รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ( $r = 0.38$ ) ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การน้อยที่สุด ( $r = 0.31$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เป็นรายด้าน พบว่า สภาพบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใสมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สูงที่สุด ( $r = 0.42$ ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและด้านลักษณะของงาน ( $r = 0.41$ ) ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานนั้น ต่ำที่สุด ( $r = 0.32$ )

สภาพบรรยากาศองค์การแบบอิสระมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน สูงที่สุด ( $r = 0.30$ ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน ( $r = 0.41$ ) ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบนั้นต่ำที่สุด ( $r = 0.24$ )

สภาพบรรยากาศองค์การแบบควบคุมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบสูงที่สุด ( $r = 0.10$ ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ( $r = 0.09$ ) ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานนั้นต่ำที่สุด ( $r = -0.03$ )

สภาพบรรยากาศองค์การแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงาน สูงที่สุด ( $r = 0.38$ ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ( $r = 0.36$ ) ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานต่ำที่สุด ( $r = 0.34$ )

สภาพบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับด้านความรับผิดชอบ ( $r = -0.05$ ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ( $r = -0.07$ ) ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน นั้นต่ำที่สุด ( $r = -0.14$ )

สภาพบรรยากาศองค์การแบบเข้มเขมามีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $r = -0.10$ ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและด้านความรับผิดชอบ ( $r = -0.14$ ) ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานนั้นต่ำที่สุด ( $r = -0.19$ )



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน และเพื่อศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 300 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพบรรยากาศองค์การ และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) สามารถสรุปผลอภิปราย และให้ข้อเสนอแนะดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

1.1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า

สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1.2.1 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบแจ่มใส โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ครูมีความสุขความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาได้แก่ ครูมีความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน และพบว่า ครูปฏิบัติงานเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

1.2.2 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบอิสระ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมสวัสดิการของครูเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้ครูในการปฏิบัติงาน และพบว่า ครูปฏิบัติงานได้เฉพาะกับกลุ่มที่ตนเองพอใจ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

1.2.3 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบควบคุม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดอยู่ตลอดเวลา และพบว่า ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาเท่านั้นมิได้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

1.2.4 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบสหิสนม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ครูติดต่อพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูอย่างเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาได้แก่ ครูปฏิบัติงานเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน และพบว่า ผู้บริหารให้ความสนิสนมเป็นกันเองกับครู มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

1.2.5 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบรวบอำนาจ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารควบคุมดูแลครูอย่างใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการแต่ผู้เดียว และพบว่า ครูเบื่อหน่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

1.2.6 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน แบบซึมเซา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ตั้งขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาได้แก่ ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำไม่ช่วยเหลือกัน และพบว่า ผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำ ซึ่งอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

2.1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

2.2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ครูพอใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาได้แก่ ครูวางแผนการปฏิบัติงาน

และดำเนินงานจนสำเร็จ และพบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูมีคุณภาพเสมอ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

2.2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในโรงเรียนของท่านมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ครูได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างมีเหตุผล และพบว่า ครูได้รับคำยกย่อง ชมเชย หรือรางวัลในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

2.2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และพบว่า โรงเรียนให้การสนับสนุนเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

2.2.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานก็พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนด และพบว่า ครูจะคิดหวังหากผลงานผิดไปจากเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

2.2.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ครูได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มแผนงานใหม่อย่างเต็มที่ ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ การขึ้นเงินเดือนพิจารณาตามความรู้ความสามารถและผลงานของครู และพบว่า ครูได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสภาพบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใสมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม ส่วนบรรยากาศองค์การแบบซึมเศร้า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมากที่สุด รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เป็นรายด้าน พบว่า สภาพบรรยากาศขององค์กรแบบแจ่มใสมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและด้านลักษณะของงาน ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานนั้นต่ำที่สุด

สภาพบรรยากาศขององค์กรแบบอิสระมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบนั้นต่ำที่สุด

สภาพบรรยากาศขององค์กรแบบควบคุมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน นั้นต่ำที่สุด

สภาพบรรยากาศขององค์กรแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงาน สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน นั้นต่ำที่สุด

สภาพบรรยากาศขององค์กรแบบรวบอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับด้านความรับผิดชอบ รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน นั้นต่ำที่สุด

สภาพบรรยากาศขององค์กรแบบเข้มเขามมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและด้านความรับผิดชอบ ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานนั้นต่ำที่สุด

## การอภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

ผลการวิจัยพบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพบรรยากาศแบบแจ่มใส มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงว่าสภาพบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่เป็นแบบแจ่มใส ซึ่งหมายถึง บรรยากาศที่ครูมีความสุขมีความภูมิใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ผู้บริหารเป็นที่รักใคร่และเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ นวมะวัฒน์ (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาบนที่ราบสูง จังหวัดเชียงรายมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบแจ่มใส เพราะครูมีขวัญกำลังใจดี ครูมีการทำงานพอเหมาะกับความสามารถ ผู้บริหารมุ่งบริหารคนมากกว่าบริหารงานจึงไม่เคร่งครัดตอกฎระเบียบมากนัก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านมีประเด็นสำคัญดังนี้

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจสูงกว่าด้านอื่น ทั้งนี้อาจเนื่องจาก เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการเห็นความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบและเป็นตัวกระตุ้นให้อยากปฏิบัติงานซ้ำหรือเพิ่มขึ้น มีความพอใจในตำแหน่งและผลของการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า ในโรงเรียนมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านนี้ แสดงว่าครูในโรงเรียนมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับในความสามารถในผลงานของกันและกัน ได้รับคำแนะนำ ยกย่อง ชมเชยหรือรางวัลในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2.3 ด้านลักษณะของงาน ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามความรู้ความสามารถ มีขอบข่ายความรับผิดชอบงานที่ชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการตัดสินใจและสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

2.4 ด้านความรับผิดชอบ ครูได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน มีอำนาจหน้าที่เหมาะสมในการตัดสินใจ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนด และนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานของตนเองอยู่เสมอ

2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจต่ำกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจาก ธรรมชาติในการทำงานของทุกคนต้องการความก้าวหน้าอันจะนำไปสู่ความมั่นคง แต่ประเด็นที่มีค่าต่ำที่สุดคือการได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ที่อาจจะขาดความเสมอภาค ความยุติธรรม ขาดความชัดเจนในเกณฑ์การประเมิน



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพมาศ แก้วริม (2542 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน โดยสภาพบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใสมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม ส่วนความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบเข้มเขม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมากที่สุด รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮัลปิน (Halpin : 1966) ที่กล่าวว่า สภาพบรรยากาศแบบแจ่มใส ผู้บริหารจะมีบทบาทดีเด่น เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เน้นผลงานของครู แต่ใช้วิธีสร้างลักษณะเป็นผู้นำผู้ตามให้กับครู ผลผลิตของงานจึงมีคุณภาพ และงานวิจัยของสุนีย์ ชูเลิศศิยะวงศ์ (2545 : 88) ที่กล่าวว่าควรเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงาน มีการปรึกษาหารือ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ดีให้กับองค์การ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีข้อเสนอแนะในประเด็นต่อไปนี้คือ

สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ควรเป็นแบบแจ่มใส โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งเสริมสวัสดิการของครู ให้ความเมตตา กรุณากับครูทุกคนในโรงเรียน พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง ผู้บริหารไม่ควรกำหนดกฎระเบียบให้ครูปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ไม่รับฟังความคิดเห็นของครู ไม่มีความเป็นผู้นำ และปฏิบัติงานโดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพื่อทำให้บรรยากาศในองค์การน่าอยู่และเกิดความสุขในการปฏิบัติงาน



ครูผู้สอนควรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือกันในการทำงานไม่เลือกเฉพาะกับกลุ่มที่ตนพอใจเท่านั้น มีการพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูอย่างเป็นกันเอง กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และทำงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลดีกับองค์การ

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีข้อเสนอแนะในประเด็นต่อไปนี้คือ

1.2.1 ด้านความสำเร็จในงาน ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้กับครูตรงตามความรู้ความสามารถ สร้างความมั่นใจในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ เพื่อให้ครูพอใจในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินงานของโรงเรียนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้บริหารควรให้เกียรติซึ่งกันและกัน ดักเตือนและไต่ถามทุกข์สุขอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นและไว้วางใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของครู ให้คำปรึกษาแนะนำชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้คำยกย่องชมเชยหรือรางวัล เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.2.3 ด้านลักษณะของงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม มีส่วนรับผิดชอบและมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ เสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้รู้สึกผ่อนคลาย เพื่อให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.2.4 ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครู ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความแน่ชัดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูมีความรับผิดชอบ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน ผู้บริหารควรพิจารณาถึงเกณฑ์การประเมินผลการทำงานว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ โอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่และอัตราเงินเดือนถูกต้องเหมาะสมเพียงใด สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองและเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะบุคลากรในองค์การต้องการมีความมั่นคง มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ งานที่ได้รับมอบหมายก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ระดับ สังกัด และเขตการศึกษาอื่น

2.2 ควรศึกษาสภาพบรรยากาศองค์การหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะเพื่อให้ได้ผลของการวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาถึงปัจจัยหรือสาเหตุที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

## บรรณานุกรม

- เจียรนัย ทรงชัยกุล. แรงจูงใจกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. เอกสารการสอนชุดวิชาการแนะแนวกับคุณภาพชีวิต เล่ม 2 หน่วยที่ 10 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพฯ, 2542.
- ชุบ กาญจนประกร. ภาวะผู้นำ : การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ก, 2545.
- ชมชื่น สมประเสริฐ. รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ. วิทยานิพนธ์ กศม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร กรุงเทพฯ, 2542.
- ทิพมาศ แก้วชิม. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ กศม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร กรุงเทพฯ, 2542.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธเนศ ชำเกิด. การจัดโรงเรียนเสมือนหนึ่งเป็นบ้าน. กรุงเทพฯ : สารพัฒนาหลักสูตร, 2533.
- นภาพรณ แก้วกรณ์. ผลการจูงใจญาติต่อพฤติกรรมการดูแลผู้ป่วยหลอดเลือดสมอง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพฯ, 2542.
- นฤมล วินิจวงษ์. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัท INFONET THAILAND. สารนิพนธ์ กศม. (ธุรกิจศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ, 2546.
- พรณี ชูทัยเจนจิต. แรงจูงใจและความต้องการ. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยาพื้นฐานเพื่อการแนะแนว กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.
- ไพศัลป์ แผล่งสนาม. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ, 2541.
- เมธา วิทยาคม. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์กับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- วิภาพร มาพบสุข. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2542.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย นิรุญกิตติ. ศัพท์การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา, 2540.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ, 2542.

## บรรณานุกรม

- เจียรนัย ทรงชัยกุล. แรงจูงใจกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. เอกสารการสอนชุดวิชาการแนะแนวกับคุณภาพชีวิต เล่ม 2 หน่วยที่ 10 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพฯ, 2542.
- ชุบ กาญจนประกร. ภาวะผู้นำ : การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ก, 2545.
- ชมชื่น สมประเสริฐ. รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ. วิทยานิพนธ์ กศม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร กรุงเทพฯ, 2542.
- ทิพมาศ แก้วชิม. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ กศม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร กรุงเทพฯ, 2542.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธเนศ ชำเกิด. การจัดโรงเรียนเสมือนหนึ่งเป็นบ้าน. กรุงเทพฯ : สารพัฒนาหลักสูตร, 2533.
- นภาพรณ แก้วกรณ์. ผลการจูงใจญาติต่อพฤติกรรมการดูแลผู้ป่วยหลอดเลือดสมอง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพฯ, 2542.
- นฤมล วินิจวงษ์. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัท INFONET THAILAND. สารนิพนธ์ กศม. (ธุรกิจศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ, 2546.
- พรณี ชูทัยเจนจิต. แรงจูงใจและความต้องการ. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยาพื้นฐานเพื่อการแนะแนว กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.
- ไพศัลป์ แผล่งสนาม. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ, 2541.
- เมธา วิทยาคม. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์กับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- วิภาพร มาพบสุข. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2542.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย นิรุญกิตติ. ศัพท์การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา, 2540.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ, 2542.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. **คุณภาพโรงเรียนเอกชนที่พึงประสงค์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
การศึกษา , 2543.
- สวนีย์ เชนรัตน์. **บรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน**. การ  
ค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. **สิ่งเร้าและแรงจูงใจ**. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. **แนวโน้มการศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในอนาคต**. รายงานการวิจัย  
เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540.
- สุนีย์ ชูเลิศติยะวงศ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับโอกาส  
ในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานตามการรับรู้ของบรรณารักษ์**. วิทยุญา  
นิพนธ์ กศม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร กรุงเทพฯ, 2545.
- สุพิศ ประสพศิลป์. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล.  
วิทยานิพนธ์** ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย , 2540.
- สุรพันธ์ ยันต์ทอง. **การบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : การศึกษา กรมศาสนา, 2533.
- สัมพันธ์ นวมะวัฒน์. **บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาบนพื้นที่สูง จังหวัดเชียงราย**. การ  
ค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540.
- เอกภพ ธรรมาธิกุล. **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้กำกับการและบรรยากาศ  
องค์การของกองกำกับการตำรวจ**. วิทยุญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542.
- Aluko, Michael A. **A Work Motivation and Perception of Organization Climate : A Nigerian  
Study**. Dissertation Abstracts International, 1999.
- Anderson, D.P. **Organizational Climate of Elementary Schools**. Dissertation Abstracts Columbia  
University, 1964.
- Baccus, Ruth E. **The Relationship Between Achievement Motivation and Organizational Climate  
in a Selected Sample of University Deans and Department Heads**. Dissertation Abstracts  
International, 1979.
- Brown, Warren B. and Moberg, Dennis J. **Organizational Theory and Management : a Macro  
Approach**. New York, 1980.

- Flores, Antonio R. **Academic climate and faculty productivity**. Dissertation Abstracts International, 1991.
- Garvin, Timothy Patrick. **Information Systems and the World-class Organizational : A study of information Systems Executives Perception**. Online, 2002.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James. **Organization : Structure, Process Behavior**. Texas : Business Publication Inc, 1982.
- Good, C.V. **Dictionary of education**. McGraw – Hill : New York, 1973.
- Gunn, J.G. **A Study of the Organization climate selectd high schools in the state of mississippi** . Dissertation Abstracts International, 1972.
- Halpin, A.W. & Croft, D.B. **The Organization climate of schools : Chicaco**. Macmillal Company : New York, 1966.
- Herzberg, Frederick and Others. **The Motivation to Work**. John Willy and Sons Inc : New York, 1959.
- Hobden, Karen Lynda. **Behavioral Versus Claimed Self-Handicapping : Underlying Motivations and Attributions Following Failure**. Online, 2001
- Hubert J.M. , Hermab. **Aquestionnaire Measure of Achivement Motivation**. Journal of Applied Psychology, 1999.
- Lee, Michelle. **Comparison of the School Organization and Classroom Social Climate of Selected Middle Schools in America and in Taiwan : A Descriptive Study**. Online, 2001.
- Litwin, G.H. and Stringer, Jr. Robert A. **Motivation and Organization climate**. Boston : Division of research, Harward University of Graduate School of Business Administration, 1968.
- Luthans, F. **Organization Behavior**. McGraw – Hill : New York, 1985.
- Manso – Ramos, Fernando. **The Organization Climate of the Catholic secondary**. Online, 2003.
- Martinelli, Thomas M. **The Effects of Differential Motive – Incentive conditions on the Motor Performance of a Simple Task**. Online, 2003.
- Maslow, Abraham vold. **Motivation and Personality**. Harter and Row Inc, 1954.
- Mc Gregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. Mc Graw – Hill : New York, 1960.
- Pavignano, Debra ann. **The Influence of Organization Structure and Climate on Academic Achivement in Elementary Schools**. Online, 1990.

- Phelan, Robert Joseph John. **The Relationship Between Student and Teacher Perceptions of the Organization Climate of Their School.** Online, 2003.
- Pon, Jeff Tien Han. **Measuring Achievement Motivation Through Information Contained in Performance : A Construct Validation of the Residual Achievement Score Measurement Technique.** Online, 1997.
- Reddin, Bill. **The Output – Oriented Organization.** Gower Publishing Co : England, 1991.
- Sinclair Robert L. **Elementary Schools Educational Environments Toward Schools that are Responsive to Students.** The National Elementary Principle, 1990.
- Sightler, KW. **The Relationship among Motivation Managerial Talent and Performance in the Nursing Profession : Difference Across Organizational Levals.** CINAHL, 1990.
- Sisson, Robert Franklin. **An Investigation of Perceptions and of the Relationship Between Selected Characteristics of Principles, Teachers and Schools Relative to Organization Climate.** Online, 1979.
- Steers, R.M. and L.W. Porter. **Motivation and Work Behavior.** McGraw – Hill :New York, 1977.
- Taylor, Ann Manuel. **Women's perception of the Organization Climate in selected colleges and universities in the state of Ohio.** Dissertation Abstracts International, 1990.
- Wayne K. Hoy. **The Organization Climate of middle schools.** Journal of Educational Administration, 2000.
- Whitaker – Braxton, Beverly. **An Analysis of The Relationship Between Organizational Climate of Elementary Schools and Student Self Concept.** Online, 2001.
- Zimberg, Adrienne E. **Organizational Culture and Climate : A Methodological Intergration of Constructs.** Online, 1991.



ภาคผนวก

## รายนามผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- |                                            |                                                                            |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 2. รองศาสตราจารย์นรรษา ศิวรักษ์            | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                                       |
| 3. ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง                 | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                                       |
| 4. รองศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มสมบุญ          | หัวหน้าโปรแกรมวิชาการวัดผลการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 5. อาจารย์วัฒนา รวยสำราญ                   | ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>สมุทรปราการเขต 1                 |



ที่ ศธ 0564.11.1/590

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

1 กันยายน 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสุรภี หนูงาม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |              |                     |
|---------------|--------------|---------------------|
| 1. ดร.สมกุล   | ถาวรกิจ      | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.วิเชียร | อินทรสมพันธ์ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง)

ปฏิบัติราชการแทนผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2473-7000 ต่อ 5090

โทรสาร 0-2473-7000 ต่อ 5090



ที่ ศธ 0564.11.1/591

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงนิรยุรจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

1 กันยายน 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.हररररर คีวรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสุรภี หนูงาม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ดังนี้

- |               |             |                     |
|---------------|-------------|---------------------|
| 1. ดร.สมกุล   | ถาวรกิจ     | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.วิเชียร | อินทสมพันธ์ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง)

ปฏิบัติราชการแทนผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศาสตร

โทรศัพท์ 0-2473-7000 ต่อ 5090

โทรสาร 0-2473-7000 ต่อ 5090



ที่ ศธ 0564.11.1/593

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

1 กันยายน 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เปรมสุริย์ เชื่อมทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสุรณี หนูงาม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |                     |
|---------------|-------------|---------------------|
| 1. ดร.สมกุล   | ถาวรกิจ     | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.วิเชียร | อินทรมพันธ์ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เปรมสุริย์ เชื่อมทอง)

ปฏิบัติราชการแทนผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2473-7000 ต่อ 5090

โทรสาร 0-2473-7000 ต่อ 5090





ที่ ศธ 0564.11.1/592

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

1 กันยายน 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.สุภรณ์ ลัมบริบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสุรณี หนูงาม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |                     |
|---------------|-------------|---------------------|
| 1. ดร.สมกุล   | ถาวรกิจ     | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.วิเชียร | อินทรมพันธ์ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง)

ปฏิบัติราชการแทนผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2473-7000 ต่อ 5090

โทรสาร 0-2473-7000 ต่อ 5090



ที่ ศร 0564.11.1/594

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงนิตยบุรี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

1 กันยายน 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์วัฒนา รวยสำราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสุรภี หนูงาม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |                     |
|---------------|-------------|---------------------|
| 1. ดร.สมกุล   | ถาวรกิจ     | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. ดร.วิเชียร | อินทสมพันธ์ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง)

ปฏิบัติราชการแทนผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศาสตร

โทรศัพท์ 0-2473-7000 ต่อ 5090

โทรสาร 0-2473-7000 ต่อ 5090

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**

**ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**

.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้มีความประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลทั้งหมดของท่านผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนของท่านแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 30 ข้อ

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นลินรัตน์ พิริยภัทรานนท์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไป  
**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสถานการณ์ของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี

☐ 30 - 40 ปี

☐ 41 - 50 ปี

☐ มากกว่า 50 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. มีประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 5 - 10 ปี

☐ 11 - 15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

**ตอนที่ 2** สภาพบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อเกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในโรงเรียนของท่าน พฤติกรรมเหล่านี้อาจเกิดขึ้นกับตัวท่านเองหรือกับครูคนอื่นหรือคณะครูก็ได้ ดังนี้

|   |         |                                 |            |
|---|---------|---------------------------------|------------|
| 5 | หมายถึง | มีความคิดเห็นว่ามีพฤติกรรมปรากฏ | มากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีความคิดเห็นว่ามีพฤติกรรมปรากฏ | มาก        |
| 3 | หมายถึง | มีความคิดเห็นว่ามีพฤติกรรมปรากฏ | ปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีความคิดเห็นว่ามีพฤติกรรมปรากฏ | น้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีความคิดเห็นว่ามีพฤติกรรมปรากฏ | น้อยที่สุด |

| ข้อ | สภาพบรรยากาศภายในโรงเรียน                                           | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|     |                                                                     | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | <b>แบบแจ่มใส</b><br>ครูมีความสุขความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน        |                  |   |   |   |   |
| 2.  | ครูมีความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน                                |                  |   |   |   |   |
| 3.  | ครูปฏิบัติงานเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ                            |                  |   |   |   |   |
| 4.  | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน                           |                  |   |   |   |   |
| 5.  | ผู้บริหารเป็นที่เคารพรักใคร่ของเพื่อนร่วมงาน                        |                  |   |   |   |   |
| 6.  | <b>แบบอิสระ</b><br>ครูปฏิบัติงานได้อย่างอิสระตามความพึงพอใจ         |                  |   |   |   |   |
| 7.  | ครูปฏิบัติงานได้เฉพาะกับกลุ่มที่ตนเองพอใจ                           |                  |   |   |   |   |
| 8.  | ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้ครูในการปฏิบัติงาน                        |                  |   |   |   |   |
| 9.  | ผู้บริหารให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน                             |                  |   |   |   |   |
| 10. | ผู้บริหารส่งเสริมสวัสดิการของครูเป็นอย่างดี                         |                  |   |   |   |   |
| 11. | <b>แบบควบคุม</b><br>ครูปฏิบัติงานอย่างหนักภายใต้กฎเกณฑ์ตลอดเวลา     |                  |   |   |   |   |
| 12. | ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาเท่านั้นมิได้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน |                  |   |   |   |   |
| 13. | ผู้บริหารกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดตลอดเวลา  |                  |   |   |   |   |
| 14. | ผู้บริหารตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา       |                  |   |   |   |   |
| 15. | ผู้บริหารมุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่าหลักการและเหตุผล                  |                  |   |   |   |   |



| ข้อ | สภาพบรรยากาศภายในโรงเรียน                                | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----|----------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|     |                                                          | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
|     | <b>แบบสนิทสนม</b>                                        |                  |   |   |   |   |
| 16. | ครูติดต่อพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูอย่างเป็นกันเอง           |                  |   |   |   |   |
| 17. | ครูปฏิบัติงานเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน               |                  |   |   |   |   |
| 18. | ผู้บริหารให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับครู                  |                  |   |   |   |   |
| 19. | ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณากับครูทุกคนในโรงเรียน          |                  |   |   |   |   |
| 20. | ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                 |                  |   |   |   |   |
|     | <b>แบบรวนอำนาจ</b>                                       |                  |   |   |   |   |
| 21. | ครูปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน        |                  |   |   |   |   |
| 22. | ครูเป็นนายพฤติกรรมของผู้บริหาร                           |                  |   |   |   |   |
| 23. | ผู้บริหารควบคุมดูแลครูอย่างใกล้ชิด                       |                  |   |   |   |   |
| 24. | ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการแต่ผู้เดียว           |                  |   |   |   |   |
| 25. | ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของครู                      |                  |   |   |   |   |
|     | <b>แบบขี้มเข</b>                                         |                  |   |   |   |   |
| 26. | ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำไม่ช่วยเหลือกัน              |                  |   |   |   |   |
| 27. | ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน                       |                  |   |   |   |   |
| 28. | ครูปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ตั้งขึ้นอย่างมากมาย |                  |   |   |   |   |
| 29. | ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยปราศจากหลักการและเหตุผล            |                  |   |   |   |   |
| 30. | ผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำ                              |                  |   |   |   |   |

**ตอนที่ 3** แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน

|   |         |                               |            |
|---|---------|-------------------------------|------------|
| 5 | หมายถึง | ความคิดเห็นตรงตามความเป็นจริง | มากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ความคิดเห็นตรงตามความเป็นจริง | มาก        |
| 3 | หมายถึง | ความคิดเห็นตรงตามความเป็นจริง | ปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ความคิดเห็นตรงตามความเป็นจริง | น้อย       |
| 1 | หมายถึง | ความคิดเห็นตรงตามความเป็นจริง | น้อยที่สุด |

| ข้อ | ข้อความ                                                                                              | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|     |                                                                                                      | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | <b>ด้านความสำเร็จของงาน</b><br>ท่านพอใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน                          |                  |   |   |   |   |
| 2.  | ท่านได้วางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานจนสำเร็จ                                                       |                  |   |   |   |   |
| 3.  | ท่านปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย                                                    |                  |   |   |   |   |
| 4.  | ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเสมอ                                                                   |                  |   |   |   |   |
| 5.  | ท่านมีความพอใจในผลการปฏิบัติงาน                                                                      |                  |   |   |   |   |
| 6.  | งานที่ท่านได้รับเป็นงานที่ท่านชอบและตรงตามความรู้<br>ความสามารถ                                      |                  |   |   |   |   |
| 7.  | <b>ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b><br>ในโรงเรียนของท่านมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี |                  |   |   |   |   |
| 8.  | เพื่อนร่วมงานมักขอคำปรึกษาหารือจากท่านเสมอ                                                           |                  |   |   |   |   |
| 9.  | ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและชุมชน                                                      |                  |   |   |   |   |
| 10. | ความสำเร็จของงานท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมด้วย                                                    |                  |   |   |   |   |
| 11. | ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างมีเหตุผล                                            |                  |   |   |   |   |
| 12. | ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยหรือรางวัลในการปฏิบัติงาน                                                     |                  |   |   |   |   |
| 13. | <b>ด้านลักษณะของงาน</b><br>งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ                                |                  |   |   |   |   |
| 14. | ลักษณะงานของท่านที่รับผิดชอบอยู่มีขอบข่ายชัดเจน                                                      |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                                    | ข้อความ                                                                | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                        |                                                                        | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15.                                    | ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพท่านได้อย่างเต็มที่    |                  |   |   |   |   |
| 16.                                    | ลักษณะงานที่รับผิดชอบมีอิสระในการตัดสินใจ                              |                  |   |   |   |   |
| 17.                                    | โรงเรียนให้การสนับสนุนเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ |                  |   |   |   |   |
| 18.                                    | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่         |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านความรับผิดชอบ</b>               |                                                                        |                  |   |   |   |   |
| 19.                                    | ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนด                         |                  |   |   |   |   |
| 20.                                    | เมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ท่านพยายามทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ      |                  |   |   |   |   |
| 21.                                    | ผู้บริหารไว้วางใจในการปฏิบัติงานของท่าน                                |                  |   |   |   |   |
| 22.                                    | ท่านจะผิดหวังหากผลงานของท่านผิดไปจากเป้าหมายที่วางไว้                  |                  |   |   |   |   |
| 23.                                    | ท่านมีอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย                        |                  |   |   |   |   |
| 24.                                    | ท่านนำผลการปฏิบัติงานมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานเสมอ                       |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน</b> |                                                                        |                  |   |   |   |   |
| 25.                                    | ท่านได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามเกณฑ์ที่กำหนด                      |                  |   |   |   |   |
| 26.                                    | วิธีการและการขึ้นเงินเดือนได้ดำเนินการอย่างยุติธรรม                    |                  |   |   |   |   |
| 27.                                    | การขึ้นเงินเดือนพิจารณาตามความรู้ความสามารถและผลงานของท่าน             |                  |   |   |   |   |
| 28.                                    | ท่านได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง                        |                  |   |   |   |   |
| 29.                                    | ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูง                             |                  |   |   |   |   |
| 30.                                    | ท่านได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มแผนงานใหม่อย่างเต็มที่                  |                  |   |   |   |   |

**รายชื่อโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**

## รายชื่อ (ต่อ)

| ที่ | ชื่อโรงเรียน               | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|-----|----------------------------|--------------|--------------------|
| 25. | อนุสาสนวิทยาลัยสมุทรปราการ | 25           | 5                  |
| 26. | เฉลิมไฉไลวิทยา             | 22           | 5                  |
| 27. | ศรีวิทยาปากน้ำ             | 17           | 4                  |
| 28. | นพคุณวิทยา                 | 26           | 6                  |
| 29. | บุรารักษ์                  | 52           | 11                 |
| 30. | ทรงวิทยา                   | 55           | 12                 |
| 31. | เซนต์โยเซฟทิพวัล           | 62           | 13                 |
| 32. | เซนต์โยเซฟบางนา            | 65           | 14                 |
| 33. | สำราญวิทยา                 | 10           | 2                  |
| 34. | ราชประชาสมาสัย             | 41           | 9                  |
| 35. | สายอนุสรณ์                 | 20           | 4                  |
| 36. | ศรีวิทยา                   | 79           | 17                 |
| 37. | ณัฏฐเวศม์                  | 20           | 4                  |
| 38. | ปัญจนะวิทย์                | 10           | 2                  |
| 39. | เยวณารีคริสเตียน           | 20           | 4                  |
| 40. | กาญจนวิทยา                 | 6            | 2                  |
| 41. | สันติตรุณ                  | 15           | 3                  |
| 42. | อำนวยการวิทย์              | 60           | 13                 |
| 43. | อาษาวิทยา                  | 30           | 6                  |
| 44. | ประชานาถ                   | 20           | 4                  |
| 45. | นพคุณศึกษา                 | 25           | 5                  |
| 46. | เทพกรศึกษา                 | 18           | 4                  |
| 47. | สารสาสน์สมุทรसार           | 50           | 11                 |
| 48. | สารสาสน์วิเทศศึกษา         | 60           | 13                 |
|     | รวม                        | 1,393        | 300                |

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล : นางนลินรัตน์ พริยภัทรานนท์  
 วัน เดือน ปีเกิด : 7 มีนาคม 2495  
 ประวัติการศึกษา : พ.ศ. 2543 ครุศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏธนบุรี  
 พ.ศ. 2547 ประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา  
 (ป.บัณฑิต) สถาบันราชภัฏธนบุรี  
 ประวัติการทำงาน : ผู้จัดการ, ครูใหญ่ โรงเรียนอนุบาลตันติภักดี  
 พ.ศ. 2535 - 2538  
 ครูใหญ่โรงเรียนล้วนพฤษา พ.ศ. 2538 - ปัจจุบัน  
 ที่อยู่ปัจจุบัน : 1574/178 หมู่บ้านเด่นทองชอย 3 ถนนเทพารักษ์  
 อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270