

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ  
ของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี

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

ธัญพิชชา สามารต (Thanpitcha Sarmart)

อาจารย์พิเศษ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Special Lectuer, Faculty of Political Science and Law, Burapha University

E-mail: thanpitcha.sa@buu.ac.th

Received: 18 June 2023

Revised: 30 June 2023

Accepted: 30 June 2023

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนคร 2) ศึกษาบรรยากาศองค์การของเทศบาลนคร และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนคร ในจังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี 2 แห่ง คือ เทศบาลนครแหลมฉบัง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ จำนวน 330 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรวัด 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าสถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรียงตามลำดับ และ 2) บรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เรียงตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนคร ในจังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .615$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $r = .778$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับบรรยากาศองค์การด้านการให้ความอบอุ่น ( $r = .586$ ) และการสนับสนุน และภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญากับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $r = .560$ )

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร, เทศบาลนคร

## Abstract

The objectives of the research are 1) to study leadership of the executive administrators, 2) to examine the organizational climate in the city municipality offices, and 3) to investigate the relationship between leadership and the organizational climate in the city municipality offices in Chonburi. This study is a quantitative research. The population and sample group consisted of 330 officers working in 2 city municipality offices in Chonburi province, which are Laem Chabang city municipality office and Chaopraya Surasak city municipality office. The research instrument was a 5-level scale questionnaire. The data were analyzed by descriptive statistics with statistic values, numbers, percentage, mean and standard deviation statistical values. The hypothesis was tested by Pearson's correlation statistics. The research results showed that 1) the overall leadership is ranged in the high level, and each aspect is entirely ranged in the high level including ideological influence aspect, Inspiration creating aspect, individuality consideration aspect, and cognitive stimulation respectively; 2) the overall organizational climate is ranged at the high level, and each aspect is all ranged at the high level including warmth giving and support aspect, decision-making participation aspect, and the building of mutual trust aspect respectively; 3) there is a moderate relationship between leadership and the organizational climate in the city municipality offices in Chonburi ( $r = .615$ ) at .01 significance value. The most closely related pair was leadership in individuality consideration and organizational climate in decision-making participation ( $r = .778$ ), followed by leadership in individuality consideration and organizational climate in warmth giving and support ( $r = .586$ ), and leadership in cognitive stimulation and organizational climate in decision-making participation ( $r = .560$ ).

**Keyword:** Leadership, Organization Climate, City Municipality

สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมิเกิดขึ้นอยู่มาจกมาย ส่งผลให้มีการแข่งขันกันการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีการหาวิธีการดำเนินงานเข้ามาใช้ดำเนินการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการวัดการดำเนินงานในระดับต่างๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินการบริหารการประกันคุณภาพ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น จึงทำให้หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ที่นำไปสู่สถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงาน จากพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะเทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด มีบทบาทสำคัญที่เน้นในการให้บริการแก่ประชาชน โดยบุคลากรในเทศบาลถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถทำให้ภารกิจหลักของเทศบาลในการให้บริการนั้นมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

เทศบาลนครแหลมฉบัง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ จังหวัดชลบุรี เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ตามกฎหมายในการบริหารและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นให้ได้รับความผาสุกและสะดวกสบาย เนื่องจากพื้นที่ในเขตของเทศบาลนครรวมทั้ง 2 มีพื้นที่สำคัญ คือ ท่าเรือน้ำลึกซึ่งเป็นท่าเรือพาณิชย์ขนาดใหญ่ เขตพัฒนาอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรม ศูนย์พาณิชยกรรมเพื่อการส่งออก จากภาระหน้าที่ดังกล่าวเทศบาลนครจึงทำหน้าที่ควบคุมและบังคับใช้แผนพัฒนาเมือง ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่จะให้บริการสังคมแก่ชุมชน และการดำเนินกิจการของอุตสาหกรรมต่างๆ ให้ประชาชนได้ปกครองดูแล และทำนุบำรุงท้องถิ่นของตนตามระบบของเทศบาล จากภาระหน้าที่ของเทศบาลนครทั้ง 2 แห่งที่ครอบคลุมภารกิจที่หลากหลาย ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นแม้ว่าทรัพยากรพื้นฐานที่เป็นบุคลากรที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานและมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรแล้ว ผู้นำ ก็ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรเช่นกัน ซึ่งดูได้จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เช่น เป็นผู้คอยทำหน้าที่กำหนดวางแผนดำเนินงานของในเรื่องของแผนนโยบาย ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน การสร้างขวัญกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการประชาชนได้ประโยชน์สูงสุดนั้น ก็ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือกันของแต่ละฝ่ายของบุคลากรในการทำงาน รวมไปถึงผู้นำที่มีผลต่อการดำเนินการเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จ ในการชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ส่งผลทำให้เกิดการรับรู้บรรยากาศการทำงานที่ดีขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันถ้าผู้นำในองค์กรนั้นสร้างแรงกดดันต่อการปฏิบัติของบุคลากรก็จะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานนั้นขาดประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งทำให้มีผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร จึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานและบรรยากาศการทำงานขององค์กร ส่งผลในด้านของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จ (สรัยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541) ผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร และความสามารถที่จะนำอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ เป็นหัวใจสำคัญของการสัมฤทธิ์ผลของผู้นำ หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำ จะต้องเป็นผู้บริหารและประสานทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงทรัพยากรบุคคลให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552) การที่ผู้นำจะบรรลุผลสำเร็จต่าง ๆ ได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำได้รู้จักบทบาทภาระหน้าที่ของตน และได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานจาก แต่ละส่วนงานมากน้อยเพียงใด กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลนครมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการบริหารการพัฒนา และการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกเทศบาล ดังนั้น คณะผู้บริหารเทศบาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร และสร้างบรรยากาศองค์การ กล่าวคือ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ เข้าใจ และรับรู้บรรยากาศองค์การ จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 2000) ให้เหมาะสมกับลักษณะของเทศบาลนคร และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในเขตเทศบาลนคร ซึ่งผู้บริหารเทศบาลนครจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี อีกทั้งสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อเนื่องให้แก่บุคลากรของเทศบาลนคร จึงจะสามารถค้นหาหนทางแก้ไข และจัดปัญหาของเทศบาลนครให้หมดไป

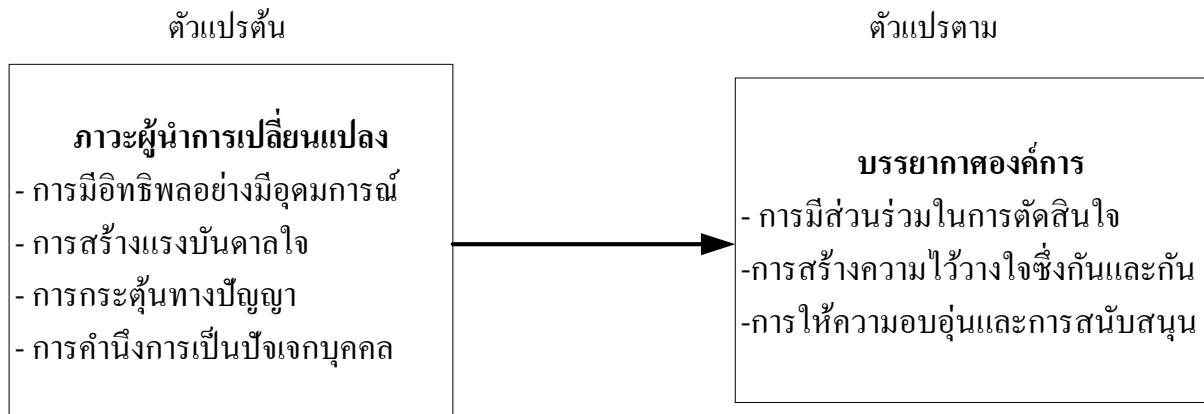
ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำ และบรรยากาศในองค์การ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษานุเคราะห์ของเทศบาลนครแหลมฉบัง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่จังหวัดชลบุรี ที่มีจำนวนบุคลากรรวมกันมากถึง 1,874 คน ผู้วิจัยจึงเลือกเทศบาลนครทั้ง 2 แห่ง ในจังหวัดชลบุรีเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ โดยมุ่งหวังว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถหาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี

2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การในเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี

### กรอบแนวคิดการทำวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ทบทวนวรรณกรรม (แนวคิด ทฤษฎี)

#### ภาวะผู้นำ

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

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการจัดการโดยมีข้อกเว้น

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นให้ผู้ตามมีความต้องการ และความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม มี 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบรรทัดฐานใหม่ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา

Bass and Avolio (1994, 9 - 10) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ

## ัญพิชชา สามารถ

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

### บรรยากาศองค์การ

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

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจร่วมกันในองค์การ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อคนในองค์การ การให้ออกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงมีความจำเป็นในการบริหารองค์การยุคใหม่ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในที่เป็นที่ยอมรับ และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

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

3. การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความอบอุ่นและการสนับสนุนเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน จากการได้รับการดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือ สนับสนุนในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับความสะดวกในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

ศุภมาส น้อยเล็ก (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานสรรพากร พื้นที่นนทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานสรรพากรพื้นที่นนทบุรี จำนวน 190 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของข้าราชการและลูกจ้างอยู่ในระดับปานกลาง ความเห็นต่อบรรยากาศองค์การของข้าราชการ

และลูกจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุมาลย์ หงสา (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี จำนวน 92 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ ชลบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดที่ได้สรุปไว้ของ รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล (2545) มาเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำ และนำองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ จากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968) และ Stringer (2002) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ประกอบกับความสัมพันธ์ที่ค้นพบจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อในการดำเนินการตามแนวทางของระเบียบวิธีการวิจัยไว้ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

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

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดจากทฤษฎีเอกสารต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเครื่องมือวัดที่นักวิชาการได้สร้างขึ้นไว้แล้วมาปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานะของตำแหน่งงาน



## ัญพิชชา สามารถ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศองค์การ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการประเมินค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item-Objective Congruence: IOC) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัยทางด้านองค์การและการจัดการจำนวน 3 ท่าน วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในทุกข้อคำถามนั้น และเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 (วรณัฏฐ์ แกมเกตุ, 2551)

นำข้อคำถามที่ผ่านการประเมินความตรงตามเนื้อหาแล้วไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดสอบกับผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลนครที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ด้วยวิธีการของครอนบาคโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ได้ผลการทดสอบเท่ากับ .84 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไม่ต่ำกว่า .70 นำแบบสอบถามนี้ไปใช้ได้ (ชไมพร กาญจนกิจสกุล, 2555)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามมาแปลข้อมูลที่ได้เป็นรหัสพร้อมบันทึกข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลักจากดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ได้รับคำตอบที่สมบูรณ์ครบตามจำนวนที่ระบุไว้

- 1.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ

- 1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

- 1.4 ประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสภาพทั่วไปด้วยสถิติความถี่และค่าร้อยละ

2.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ ด้วยสถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็น ดังนี้



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

สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้ (Hinkle, 1998, p.118)

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

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำองค์การ

ภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
-----------	-----------	------	-------

## ัญพิชชา สามารถ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.45	0.67	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.02	0.53	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.84	0.55	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.86	0.55	มาก
<b>ภาพรวมภาวะผู้นำ</b>	<b>4.06</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

## 2. บรรยายาสององค์การของเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยายาสององค์การ

บรรยายาสององค์การ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.71	0.64	มาก
การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.66	0.79	มาก
การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน	3.73	0.57	มาก
<b>ภาพรวมบรรยายาสององค์การ</b>	<b>3.69</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับของบรรยายาสององค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยายาสององค์การในเทศบาลนครในจังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยายาสององค์การ

ภาวะผู้นำ	บรรยายาสององค์การ
-----------	-------------------

	ด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ	ด้านการสร้าง ความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน	ด้านการให้ความ อบอุ่นและการ สนับสนุน
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.365**	.290**	.315**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.534**	.268**	.498**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.560**	.238**	.440**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.778**	.323**	.586**

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

\*\* มีระดับนัยสำคัญที่ .01

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การตาม สมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ( $r = .615$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ( $r=.778$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับ บรรยากาศองค์การด้านด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ( $r=.586$ ) ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทาง ปัญญากับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $r=.560$ ) และ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรง บันดาลใจกับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $r=.534$ )

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อบรรยากาศองค์การใน ทุกด้าน

## อภิปรายผล

1. ระดับของภาวะผู้นำองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์การได้ชัดเจน ช่วย หาทางแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน ให้การช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา มีการพูดคุยกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาย่างมีระบบ และเหตุผล ทำให้ระดับภาวะผู้นำองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งจากงานวิจัยของ ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง (2548) ในงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสภมณฑลจันทบุรี ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสภมณฑลจันทบุรี

## ัญพิชชา สามารถ

ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำองค์การอยู่ในระดับมาก และ การศึกษาของ สุมาลัย หงสา (2556) ในงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำองค์การอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ระดับของบรรยากาศองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นไปตามแนวคิดของ Chung and Megginson (1981) ที่ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับ โครงสร้างงาน ความเป็นปัจเจกบุคคลในแต่ละองค์การ การช่วยเหลือกันและกัน ความไว้วางใจกัน การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลผลตอบแทน การจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวกันของคนในองค์กร ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งจากงานวิจัยของ สุมาลัย หงสา (2556) ในงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง (2548) สุกมาศ นุ้ยเล็ก (2547) และ สุมาลัย หงสา (2556) ที่สรุปผลการค้นพบไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก เพียงคู่เดียว ส่วนความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คือ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับบรรยากาศองค์การด้านด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญากับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมากสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น ทำให้บรรยากาศองค์การในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกมากที่สุด เมื่อมีการให้ความสำคัญถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากเท่าไร บุคคลก็จะได้รับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นไปด้วยเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ยังมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุนโดยมีความสัมพันธ์มากกว่าภาวะผู้นำในด้านอื่น ๆ สะท้อนให้เห็นว่า เมื่อบุคคลได้รับการให้ความสำคัญจากผู้นำนมากขึ้น บรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ ก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

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

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในเชิงปริมาณได้ข้อสรุปว่า ตัวแปร ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อบรรยากาศองค์การ ดังนั้นเพื่อการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารเทศบาลควรมีแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านการให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มระดับของบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลในการทำงาน อีกแนวทางหนึ่งคือแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำองค์การให้กับผู้บริหารในทุกด้าน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังการทำงาน อันจะนำไปสู่การทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป เนื่องจากการทำวิจัยครั้งนี้ ได้นำตัวแปรภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่ายังอาจจะมีตัวแปรอื่นๆ อีกที่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในงานวิจัยนี้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะทำได้องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยต่อไป ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ เพื่อตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การ ว่ามีความสัมพันธ์ในรูปแบบเดียวกันหรือไม่ และควรมีการศึกษาเรื่องนี้ซ้ำเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่เหมาะสม เพื่อตรวจสอบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ เมื่อบริบทของสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง

## รายการอ้างอิง

ชไมพร กาญจนกิจสกุล. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. ดาก: บริษัทโพเจ็คท์ ไฟฟ์-โฟว์ จำกัด.

ภาสกร รักดีศรีแพง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ*

*โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชัยพินชา สามารถ

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. *วารสารการบริหารคน*, 23(2), 98-102.

วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภมาส น้อยเล็ก. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การ* ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นนทบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุมาลัย หงษา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8* (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organization: Behavior Structure Process* (10<sup>th</sup> ed). Boston: McGraw-Hill.

Hinkle, D. E. (1998). *Applied Statistics for the Behavioral Science*. Boston: Houghton Mifflin.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Massachusetts: Harvard University Press.

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

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