371.2
ธ237ค

1 3

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญานิพนธ์

ของ

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์

18 พ.ย. 2524

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ 11 โทร. 3921575, 3915058

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
กุมภาพันธ์ ๒๕๒๔

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- 86888

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

.....ประธาน

.....กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้โดยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่ง จากอาจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ และอาจารย์ ดร.ทินกร นครศรี ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้อย่างใกล้ชิดตลอดมา จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย และขอขอบคุณคณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้กรุณามอบทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๓,๐๐๐ บาท ให้แก่งานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณท่านอธิบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง และข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ด้วยดี จนได้ข้อมูลมาทำการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

ขอขอบคุณ คุณอาภา ไตรญาณ คุณรุ่งนภา ฉิ่งกังวาลชัย คุณปิลันธินี มะลิทอง คุณรสสุคนธ์ สุวรรณกุลรัตน์ คุณวิรุฬห์ พึ่งยอด คุณพรั่ง เจนนธี และเจ้าหน้าที่ในกองศาสนศึกษา กรมการศาสนา ทุกท่าน ที่ได้กรุณาช่วยเหลือในการพิมพ์ อัดสำเนา และจัดเข้าเล่ม ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเป็นรูปเล่ม และขอขอบคุณ อาจารย์เกษร วัฒนพงศ์ ที่ได้ช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจ แก่ผู้วิจัยตลอดเวลา จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ส่วนคุณอันจะพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขออุทิศให้แก่ บิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทั้งที่มีชีวิตอยู่และล่วงลับไปแล้ว

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์

สารบาญ

บทที่		หน้า
๑	บทนำ	๑
	ภูมิหลัง	๑
	ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า	๓
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	๔
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	๔
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	๕
	สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า	๘
๒	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙
	การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	๙
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ	๑๔
	การศึกษาเกี่ยวกับชวัญ	๑๖
	การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญ	๒๒
	ความพึงพอใจในการทำงาน	๒๔
	การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ	๒๕
	การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจ	๒๗
๓	วิธีดำเนินการ	๓๐
	กลุ่มตัวอย่าง	๓๐
	เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	๓๐
	วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	๓๐
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	๓๕
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๘
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘

บทที่ หน้า

๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ๔๑

การวิเคราะห์ข้อมูล ๔๑

ตอนที่ ๑ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๔๒

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๓

ตอนที่ ๓ เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ๗๑

ตอนที่ ๔ เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ๗๖

๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ๘๒

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า ๘๒

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า ๘๒

การวิเคราะห์ข้อมูล ๘๓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ๘๓

อภิปรายผล ๘๘

ข้อเสนอแนะ ๙๕

บรรณานุกรม ๙๙

ภาคผนวก ๑๐๗

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

๑ แสดงหน่วยงานที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบเท่าในกระทรวงศึกษาธิการ และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ๓๑

๒ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามหน่วยงาน ๔๒

๓ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ๔๙

๔ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง ๕๑

๕ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ ๕๔

๖ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ๕๕

๗ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง ๕๗

๘ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านกิจสัมพันธ์ ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ ๖๐

ตาราง หน้า

๙ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ๖๑

๑๐ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ๖๒

๑๑ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๓

๑๒ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๔

๑๓ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๕

๑๔ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๖

๑๕ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๗

๑๖ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๘

๑๗ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญ ๖๙

๑๘ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจ กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ๗๐

ตาราง หน้า

๑๙ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง ต่ำ ๗๑

๒๐ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ๗๒

๒๑ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง ต่ำ ๗๓

๒๒ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ๗๔

๒๓ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ๗๖

๒๔ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ๗๗

๒๕ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ๗๙

๒๖ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ๘๐

บทที่ ๑

บทนำ

ภูมิหลัง

การทำงานใด ๆ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยสี่ คือ คน เงิน วัสดุ และการบริหารหรือการจัดการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในจำพวกปัจจัยสี่ดังกล่าว ก็คือ "คน" (สำราญ ถาวรายุศม์ ๒๕๐๙: ๑๗๑) และในวงการบริหารนั้น ไม่จำกัดว่าจะเป็นการบริหารราชการ การบริหารธุรกิจ หรือการบริหารในลักษณะอื่นใด ย่อมจะต้องมีบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้า ซึ่งเรียกกันในวงราชการว่า "ผู้บังคับบัญชา" ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ผู้บังคับบัญชามีหลายชั้นลดหลั่นกันลงไป ตั้งแต่นายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นหัวหน้ารัฐบาล เป็นลำดับไปจนถึงหัวหน้ากองและหัวหน้าแผนก ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เหล่านี้ ต่างก็มีอำนาจบริหารและอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาในขอบเขตต่าง ๆ กัน (ชุบ กาญจนประกร ๒๕๑๔:๔๐๐) ด้วยเหตุนี้ ในหน่วยงานราชการจึงมีบุคคล ๒ ประเภท คือ ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา คือ หัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งจะนำกลุ่มให้แสดงความคิดเห็นและลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำจึงเป็นข้อกำหนดการกระทำอันจะช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงนับว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือของผู้ใต้บังคับบัญชา (เดือนเพ็ญ สังขะฤกษ์ ๒๕๒๑:๒๗ - ๒๘)

หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แม้จะมีงบประมาณในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ครบถ้วน มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีระเบียบแบบแผนในการบริหารงานอย่างดี หากหน่วยงานนั้นขาดผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีแล้ว การทำงานหรือการบริหารงานทุกอย่าง จะราบรื่นและสำเร็จตรงตามเป้าหมายหาได้ไม่ การบริหารงานเปรียบเสมือนยุทธวิธีทางทหาร ไม่ว่าจะเป็นการรุกหรือการรับ ถ้าขาดแม่ทัพที่ดีแล้ว งานทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้นั้นคงเป็นไปได้ยาก (วารินทร์ บุษบรรณ ๒๕๑๔:๑๖) ทั้งนี้เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญญลักษณ์ เป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของทุกคน

ในองค์การ ฉะนั้น ผู้นำย่อมเป็นหลักสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก (อรุณ รักธรรม ๒๕๑๗ : ๑๔๔) นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอีกด้วย (สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๑๖ : ๓๔๕) จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน คือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อสถาบัน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์การหรือหน่วยงานเป็นอย่างมาก

ฉะนั้น ในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะให้บุคคลหรือคณะบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์การ ดังนั้น หน้าที่และบทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา คือ ทำให้บุคคลแต่ละคนและกลุ่มบุคคลในองค์การนั้น มีความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงาน และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง (ประยูร พรหมพันธ์ ๒๕๑๕ : ๒๕) การที่จะให้คนเต็มใจทำงานเป็นเรื่องยาก เพราะแม้ว่าจะได้คนดีมีฝีมือมาแล้วและสามารถใช้คนดีเหล่านั้นให้ตรงกับความสามารถก็จริง แต่หากคนเหล่านั้นขาดขวัญในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ย่อมเป็นที่แน่นอนว่า องค์การนั้นจะหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มเม็ดเต็มหน่วยหาได้ไม่ (บุญสืน จตุรพฤกษ์ ๒๕๐๕ : ๑๔) วิธีการที่สำคัญและได้ผลดีในการสร้างความเต็มใจให้กับบุคคลหรือคณะบุคคล คือ การบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลและคณะให้มีขวัญในการทำงานดีที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การขณะเดียวกันก็ได้ทั้งผลงานและน้ำใจ (ภิญโญ สาธร ๒๕๑๖ : ๒๒๐) การบำรุงขวัญนั้นทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งทำงานร่วมกันในหน่วยงานเป็นตัวกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพา ขันธไชย ๒๕๑๗ : ๔๘๖)

องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การอีกอย่างหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ดังเช่นที่ลิเคอร์ท ได้กล่าวไว้ว่าประสิทธิภาพขององค์การอาจจะพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในหน่วยงานนั้นได้ (Likert. 1961 : 5) ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรสร้างขวัญและความพึงพอใจในงานให้แก่สมาชิกขององค์การ เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ด้วยความตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและความพึงพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ เพราะขวัญและความพึงพอใจในการทำงานเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความสมัครใจของคนงานเอง (อรุณ รักธรรม ๒๕๑๙ : ๒๑๒)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การหรือหน่วยงาน หากหน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ประสิทธิภาพของหน่วยงานก็จะลดลงตามไปด้วย จึงเป็นปัญหาที่น่าจะศึกษาว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ และพฤติกรรมแบบใดที่จะก่อให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนั้น ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม ถูกวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ่อย ๆ ว่าปฏิบัติงานล่าช้า เฉื่อยชา เป็นเหตุให้งานขาดประสิทธิภาพ (นุ้ย บางขุนเทียน ๒๕๒๑ : ๔) เป็นต้น เหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจจะเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาบางคนในกระทรวงศึกษาธิการมีพฤติกรรมผู้นำยังไม่เหมาะสม ขาดการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการขาดขวัญหรือกำลังใจ และมีความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพของงานในกระทรวงศึกษาธิการจึงไม่ดีเท่าที่ควร เป็นเหตุให้มีผู้กล่าววิพากษ์วิจารณ์กระทรวงศึกษาธิการไปในทางที่เสียหาย ฉะนั้น ปัญหาดังกล่าวแล้วข้างต้น น่าจะได้มีการวิจัย เพื่ออาจทำให้ทราบถึงสาเหตุบางประการ อันจะนำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหาบางจุดได้

<u>ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า</u>

๑. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านภิจสัมพันธ์กับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ

๖. เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

๗. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ

๘. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

<u>ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า</u>

๑. ผู้บริหารระดับสูงจะได้ใช้เป็นแนวทางพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และปรับปรุงระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในกระทรวงศึกษาธิการ

๒. เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งบริหารในกระทรวงศึกษาธิการ

๓. เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ และมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าและปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมในการบริหารงาน

<u>ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า</u>

๑. <u>ขอบเขตของเนื้อหา</u> การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการสองด้าน คือ ด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้าราชการประจำสำนักงานส่วนกลางในกระทรวงศึกษาธิการ

๒. <u>กลุ่มตัวอย่าง</u> กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นข้าราชการซึ่งอยู่ภายใต้

การบริหารงานของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งที่เทียบเท่าและทำงานประจำอยู่ที่สำนักงานส่วนกลางในกระทรวงศึกษาธิการ โดยสุ่มตัวอย่างข้าราชการมา ๖๓๐ คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากบัญชีรายชื่อของข้าราชการแต่ละกอง

๓. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

๓.๑ ตัวแปรอิสระ ได้แก่

๓.๑.๑ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ

๓.๑.๒ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์

๓.๒ ตัวแปรตาม ได้แก

๓.๒.๑ ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๒.๒ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

๑. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาของตนได้แสดงออกในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มมากน้อยเพียงใด

ในที่นี้ สามารถประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้ จากความคิดเห็นของข้าราชการซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกอง ในกระทรวงศึกษาธิการที่ได้แสดงออกโดยการตอบแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

๒. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกอง ในกระทรวงศึกษาธิการ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาของตนได้แสดงออกในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ความสนิทสนมซึ่งกันและกันมากน้อยเพียงใด

ในที่นี้ สามารถประเมินพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชาได้จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ ที่ได้แสดงออกโดยการตอบแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

๓. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาของตนได้แสดงออกถึงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

ในที่นี้ สามารถประเมินพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาได้จากความคิดเห็นของข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้แสดงออกโดยการตอบแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

๔. ขวัญ หมายถึง ลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือหมู่คณะของข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ และปรากฏออกมาตามความคิดเห็นของข้าราชการเหล่านั้น ซึ่งแสดงความเต็มใจและพยายามธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธภาพระหว่างมวลหมู่สมาชิก เพื่อมุ่งหวังจะให้หน้าที่การงานของหมู่คณะบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน

ในที่นี้ สามารถประเมินระดับขวัญของข้าราชการได้จากความคิดเห็นของข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกอง ในกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้แสดงออกโดยการตอบแบบสอบถามวัดระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกอง ในกระทรวงศึกษาธิการที่แสดงออกในทางที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน ลักษณะของการทำงาน สิ่งตอบแทน และพฤติกรรมผู้นำ

ในที่นี้ สามารถประเมินระดับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการได้จากความคิดเห็นของข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้แสดงออกโดยการตอบแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๖. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง และตำแหน่งที่เทียบเท่าในหน่วยงานส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นผู้บังคับบัญชาในกองหรือหน่วยงานที่เทียบเท่ากองนั้นมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๘ เดือน

๗. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการประจำสำนักงานส่วนกลางในกระทรวงศึกษาธิการที่อยู่ภายในการบริหารงานของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งเทียบเท่า และเป็นข้าราชการที่ทำงานอยู่ในกองหรือสำนักงานเทียบเท่ากองนั้นมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๘ เดือน

๘. หน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง หมายถึง หน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ที่หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้ที่มีตำแหน่งเทียบเท่าในหน่วยงานนั้น ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉลี่ย ๔๑ – ๖๐ คะแนน

๙. หน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง หมายถึง หน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ที่หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้มีตำแหน่งเทียบเท่าในหน่วยงานนั้น ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉลี่ย ๒๑ – ๔๐ คะแนน

๑๐. หน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ หมายถึง หน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ที่หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้มีตำแหน่งเทียบเท่าในหน่วยงานนั้น ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉลี่ย ๐ – ๒๐ คะแนน

๑๑. หน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง หมายถึง หน่วยงาน[illegible] กองในกระทรวงศึกษาธิการ ที่หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้มี[illegible] งานนั้น ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์จาก[illegible] ๔๑ – ๖๐ คะแนน

๑๒. หน่วยงาน[illegible] ตำบลกลาง หมายถึง หน่วยงาน

งานนั้น ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ จากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉลี่ย ๒๑ – ๔๐ คะแนน

๑๓. หน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง หน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ที่หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้มีตำแหน่งเทียบเท่าในหน่วยงานนั้น ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์จากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉลี่ย ๐ – ๒๐ คะแนน

<u>สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า</u>

๑. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

๒. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

๓. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

๔. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

๕. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ มีระดับขวัญแตกต่างกัน

๖. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

๗. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ มีระดับขวัญแตกต่างกัน

๘. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้ ประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ ๗ ตอน ดังนี้ คือ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับขวัญ การวิจัยเกี่ยวกับขวัญ การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญ ความพึงพอใจในการทำงาน และ การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในด้านความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินงาน รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย

กระบวนการบริหารงานขององค์การนั้น จะต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประกอบกิจการงานขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมาย กลุ่มบุคคลที่ว่านี้ จะมีจำนวนมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับงานที่ทำ แต่จะมีกี่คนก็ตาม ภายในกลุ่มจะต้องประกอบด้วยบุคคลสองประเภท คือ "ผู้นำ" และ "ผู้ตาม" (ภิญโญ สาธร ๒๕๑๖ : ๑๕๓) ผู้นำนั้น เปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมของทุกคนในองค์การ ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำ จะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การแต่ละแห่งเป็นอันมาก (อรุณ รักธรรม ๒๕๑๗ : ๑๔๔) จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นหลักชัยขององค์การ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถควบคุมให้คนอื่นร่วมมือกันดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Thompson and Others. 1968 : 102) และการเป็นผู้นำ คือ การใช้ความสามารถหรืออิทธิพลจูงใจให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันในการปฏิบัติการ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การเป็นผู้นำมิได้หมายถึงการใช้อำนาจบงการแต่อย่างใด (อุทัย หิรัญโต ๒๕๑๕ : ๓๗)

หรือการเป็นผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลจูงใจคน เพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่า เป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ (Ordway. 1963 : 20)

ความเป็นผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ (Tannenbaum. 1961 : 24) และภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ในผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อปฏิบัติและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (กมล สุทธรัพย์ ๒๕๑๖ : ๑๕๓)

ฮาลปิน ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน ๕ อย่าง คือ (Halpin. 1966 : 29 - 38)

๑. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

๒. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ

๓. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงาน ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

๔. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

๕. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ฟลิปโป ได้จัดผู้นำเป็น ๒ แบบ คือ (Flippo. 1966 : 220 - 232)

๑. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) คือผู้นำที่ใช้แนวการบริหารไปในทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้ อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการ หรืออัตตาธิปไตยมากที่สุด

๒. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้ มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

ส่วนเครช และบอลลาคี ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำโดยแยกพิจารณาได้เป็น ๒ นัย คือ (Krech and Ballaky. 1962 : 420 - 423)

๑. สถานะของการเป็นผู้นำ ได้แก่

๑.๑ ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่ปฏิบัติงานไปตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ย่อมมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้ เป็นต้น

๑.๒ ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ ได้แก่ **ผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นผู้นำเป็นพิเศษ** ซึ่งแต่ละบุคคลจะไม่เหมือนกัน จะเห็นได้ว่า อธิบดีแต่ละคนแม้จะมีอำนาจเหมือนกันตามกฎหมาย แต่หามีลักษณะความเป็นผู้นำเท่าเทียมกันไม่ บางคนทำงานเก่งและได้รับความเคารพนับถือและเชื่อมใสศรัทธาจากลูกน้องและผู้ร่วมงานมาก บางคนได้รับความนิยมยกย่องบ้าง ส่วนบางคนได้รับความนิยมน้อยเหลือเกิน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของผู้นำแต่ละคนเป็นสำคัญ

๑.๓ ผู้นำโดยเป็นสัญญลักษณ์ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีเกียรติอันเป็นที่เคารพยกย่องและเป็นสัญญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประธานสภา หรือประธานของที่ประชุม ซึ่งถือกันว่าเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ หรือองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งทรงเป็นประมุขของชาติไทย และทรงเป็นที่เคารพสักการะของปวงชนชาวไทยทั้งมวล เป็นต้น

๒. ลักษณะและวิธีการปฏิบัติงาน (Styles) แบกลักษณะผู้นำได้ ๓ แบบ คือ

๒.๑ ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader) คือผู้นำที่ถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านรับใช้หรือฟังคำสั่ง

๒.๒ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยไม่ถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับสมาชิก ตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โครงสร้างของกลุ่มผู้นำเป็นศูนย์กลาง แต่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันหลายทิศทาง

๒.๓ ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire Leader) คือผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานตามใจชอบ ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับสมาชิกและสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างของกลุ่มเป็นแบบขาดตอนไม่มีระบบ กลุ่มอยู่ในลักษณะกระจายและขาดการประสานสัมพันธ์กัน

ในการบริหารงานนั้น ผู้นำ หรือผู้บริหาร จะต้องใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ และพยายามใช้อิทธิพลอันนั้นดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นและยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้นช่วยเหลือ (Simon and Others. 1968:102-110)

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ศึกษามานานแล้ว โดยระยะแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรง เรียกว่า "การศึกษาผู้นำในด้านบุคลิกภาพ" (Kast.1974:342) เพราะเชื่อว่า ผู้นำย่อมมีคุณสมบัติพิเศษติดตัวมาแต่กำเนิด ต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในแนวนี้จึงเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคุณสมบัติพิเศษดังกล่าว แต่ผลที่ได้จากการศึกษาตามแนวนี้ ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่จะนำมากำหนดได้ว่า คุณสมบัติใดที่จะแสดงความเป็นผู้นำได้ แม้ว่าจะพบคุณสมบัติบางประการที่ผู้นำมีต่างไปจากผู้ที่มิใช่ผู้นำก็ตาม (Kast.1974:343) ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการศึกษาในแนวใหม่ คือสนใจศึกษาในเรื่องด้านพฤติกรรมทั่ว ๆ ไปของผู้นำ (Kast. 1970:120) เพราะพวกนี้ มีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นไปในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสิ่งแวดล้อมในสังคมที่เขาแสดงบทบาทผู้นำอยู่ ดังนั้น การกระทำของเขาย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Stogdill.1974:63)

ดังนั้น ในปัจจุบันจึงได้มีผู้ศึกษาภาวะผู้นำด้วยการวิเคราะห์จากพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้นมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำอยู่มากน้อยเพียงใด เพราะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการบริหารอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากไม่สามารถจะวัดพฤติกรรมของบุคคลให้หมดทุกด้านได้ จึงจำเป็นต้องเลือกวัดพฤติกรรมที่เราต้องการเพียงบางด้านเท่านั้น

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มในปี ๑๙๔๙ โดยเฮมฟิล (Hemphill)และคูนซ์ (Coons) อาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ร่วมกันวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ผู้ทำงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำ และรวบรวมได้ถึง ๑,๘๐๐ ข้อ ภายหลังได้สรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น ๔ มิติ คือ

๑. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน

๒. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม

๓. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ

๕. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษหรือตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใด

๖. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

๗. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม

๘. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น

๙. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินงาน

และในปีเดียวกัน ฮาลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน ๕๒ คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก ๓๐๐ คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำลงในมิติทั้ง ๙ ให้เหลือเพียง ๔ มิติด้วยกัน คือ

๑. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

๒. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

๓. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)

๔. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ต่อมาไฟลช์แมน (Fleisman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างมิติทั้งสอง คือ พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพและพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มีอย่างชัดเจนและได้ยืนยันมาอีกครั้งหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ แบบทดสอบเดิมจึงถูกตัดทอนเหลือเพียงมิติด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์เท่านั้น แบบทดสอบนี้ได้ชื่อว่า Leaser Behavior Description Questionnaire รู้จักกันทั่วไปในนามของ LBDQ สร้างโดย ฮาลปิน และ ไวเนอร์ มีทั้งหมด ๔๐ ข้อ (วิจิตร ศีระกุล ๒๕๑๘ : ๑๔ – ๒๐)

ได้มีการนำเอาเครื่องมือแบบ LBDQ ไปใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำอย่างกว้างขวาง ทั้งในทางการทหาร การอุตสาหกรรม และการศึกษา (Stogdill. 1974:128-136)

LBDQ นี้ ได้มีผู้ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในประเทศไทย เช่น วิจิตร ธีระกุล ได้วิจัยในปี พ.ศ. ๒๕๑๕ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ เพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพ รำพึง อัมเรศ ได้วิจัยในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ วัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในจังหวัดอ่างทอง และหาญชัย สงวนให้ ได้วิจัยในปี พ.ศ. ๒๕๑๙ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศขององค์การในวิทยาลัยครูส่วนกลาง ๑๔ แห่ง เป็นต้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ๒๕๒๑ : ๑๖๔ – ๑๗๑)

<u>งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ</u>

เชมเมอร์และคณะได้วิจัยพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงานทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรอง กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งงาน ส่วนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มนั้น ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน(Chamers. 1966:301-314)ทรุตต์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ กับผลงานของโรงเรียนมัธยม พื้นฐานรัฐการโรไลนาเหนือ จำนวน ๒๑ โรงเรียน ระหว่างปีการศึกษา ๑๙๗๒ – ๑๙๗๓ โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ; Leader Behavior Description Questionnaireวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน และใช้แบบสอบถาม The school outcome Questionnaireวัดผลงานของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกว่าด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ และผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพมากกว่าด้านกิจสัมพันธ์ (Truitt.1975:85-A) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของคุกที่พบว่า ผลงานที่มีปริมาณสูงสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ (Cook.1971:5063-A) และสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของมัวร์ ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของครูใหญ่ กับประสิทธิผลทางการศึกษาในโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่ ในแคลิฟอร์เนีย ก็พบว่า ประสิทธิผลทางการศึกษาของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิภาพในการบริหารของครูใหญ่ (Moore. 1971 : 3223 - A) และเพอร์ริงตันได้ศึกษาในทำนองเดียวกัน พบว่า ในโรงเรียนที่ทำงานได้ผลต่างกันนั้น ล้วนเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีคุณสมบัติต่างกัน ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานต่างกันด้วย และเขายืนยันว่า พฤติกรรมผู้นำในการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของโรงเรียน (Purrington. 1967:87-A) บราวน์ ได้วิจัยเกี่ยวกับบทบาทของศึกษานิเทศก์โรงเรียนประถมศึกษา ในทัศนะของครูและศึกษานิเทศก์เอง โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ครูและศึกษานิเทศก์มีทัศนะตรงกันว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบทบาทความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์ (Brown. 1975 : 1933 - A)

ส่วนในประเทศไทย ได้มีผู้นำเอาเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ มาศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาในระดับโรงเรียนหลายราย คือ วิจิตร ธีระกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับเพศ อายุ ประสบการณ์และวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมสายสามัญส่วนกลาง ๓๔ โรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูน้อย ๑๗๐ คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลางคือ พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์โดยเฉลี่ย ๔๓.๔ และ ๔๑.๔ ตามลำดับ มีครูใหญ่ ๕ คนที่ได้คะแนนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูงกว่า ๕๐ และอีก ๑ คน ได้คะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่า ๕๐ ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ ส่วนวุฒิ เพศ ประสบการณ์ของครูใหญ่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าครูใหญ่หญิง ส่วนครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านสัมพันธภาพ ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่า (Dheerakul. 1972:40, 60)

รัตนา ทองสมบุญ ได้ศึกษาความคาดหวังปกติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ จากครู ๔๗๖ คน จาก ๔๘ โรงเรียน ในจังหวัดพระนครและธนบุรี พบว่า ความคาดหวัง

ปกติของพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพที่เป็นกลุ่มตัวอย่างต่ำทั้งสองด้าน (รัตนา ทองสมบูญ ๒๕๑๕ : ๗๘)

สมาน วีระกำแหง ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ; Leader Behavior Description Questionnaire) ถามผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครู ๒๒ แห่ง จากผู้บริหาร ๒๒ คน และอาจารย์ ๒๖๔ คน พบว่า อาจารย์กับผู้บริหารมีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและคาดหวังในมิติกิจสัมพันธ์ แต่มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและคาดหวังในมิติสัมพันธภาพ (สมาน วีระกำแหง ๒๕๑๔ : ๔๑ – ๔๒)

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญ

ขวัญหมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนในการทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้ (สุรางค์ โค้วตระกูล ๒๕๑๕ : ๒๗๑ – ๒๗๒) อีกนัยหนึ่ง ขวัญ คือความรู้สึก ท่าที หรือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้งานร่วมกัน (Nigro. 1963:383) ขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน คือทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์การ สร้างนิสัยซึ่งจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้ ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจองค์การดีขึ้น มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง (Davis. 1951 : 552) ขวัญมีสองลักษณะ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคนและขวัญของหมู่คณะ ขวัญทั้งสองลักษณะนี้พัวพันกันอย่างแยกไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของบุคคลจะสูงด้วย แต่ถ้าที่ใดขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละบุคคลจะต่ำด้วย ทั้งนี้เพราะขวัญเป็นกำลังใจหรือเป็นพลังทางใจของบุคคลที่จะร่วมกันทำงาน (อุทัย หิรัญโต ๒๕๑๕ : ๒๒๐)

ขวัญของครูอาจารย์จะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เพราะขวัญเปรียบเสมือนพืชที่จะเจริญงอกงามอย่างช้า ๆ ในบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือร่วมกัน (สมพร ขาวเนียม ๒๕๑๖ : ๒๐) ขวัญดีมีผลอย่างสำคัญต่อการบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเต็มใจทำตามคำขอร้องและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาด้วยความกระตือรือร้นและความนับถือ ขณะเดียวกัน ผู้ทำงานจะทำงานหนักเมื่อเผชิญกับความยากลำบาก (Jucius. 1971 - 288)

สำหรับสถาบันการศึกษา หากขวัญไม่ดี บรรยากาศของสถาบันการศึกษานั้น จะได้รับความกดดันจากครูอาจารย์ ความกดดันนี้จะเพิ่มขึ้นจนก่อให้เกิดความข้องคับใจ ความข้องคับใจนี้หากเกิดมากขึ้นและนานเข้า จะก่อให้เกิดความแตกร้าวหรือความก้าวร้าวต่อสถาบัน ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและต่อนักเรียน (วิชัย ศิสระ ๒๕๑๙ : ๒๘) เมื่อขวัญของคนงานสูง ผลผลิตก็สูงด้วย และเมื่อขวัญของคนงานต่ำ ผลผลิตก็จะตกต่ำตาม (เสมาะ ตีเยาว์ ๒๕๑๖ : ๒๑๒)

งานหรือตำแหน่งของลูกจ้าง ความสำเร็จของลูกจ้าง การนิเทศงาน ปัจจัยทางสังคมในกลุ่มที่ทำงาน สภาพการทำงาน การปรับเงินเดือน การให้รางวัล และวิธีการจ่ายเงินเดือนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของลูกจ้าง (Tiffin. 1951 : 471)

มัวร์ มีแนวคิดขวัญในการปฏิบัติงาน ๒๐ ประการ คือ สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ สถานภาพและการยอมรับนับถือ ความปลอดภัย การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ความพอใจในการทำงาน ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน สภาพความพึงพอใจของหน่วยงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยุติธรรมในหน่วยงาน และสวัสดิภาพของหน่วยงาน (Moore. 1956 : 130 - 132)

เบรช ได้ศึกษาพบว่า (Brech. 1963 : 508-518)ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญคือ

ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ค่าจ้างดีและเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การได้รับความยุติธรรม ฐานภาพในการทำงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้รับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี การหาทางให้งานเดิน ความภาคภูมิใจในงาน การมีโครงการให้คำแนะนำที่ดี และการปรึกษาหารือร่วมกัน

แอนเดอร์สันและแวนไดค์ ได้ทำการวิจัยและรวบรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูที่สำคัญมี ๑๐ ประการ คือ (Anderson and Van Dyke. 1963 : 333 - 346)

๑. ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์

๒. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย

๓. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์

๔. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร

๕. การมีความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครู

๖. ความสัมพันธ์กับชุมชน

๗. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ

๘. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

๙. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน

๑๐. ปัญหาส่วนตัวของครู

ปรีเมอร์ ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมรี่แลนด์ เมื่อ ค.ศ. ๑๙๖๙ พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็งคือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อนและความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย การประชุมของคณะวิชาอย่างยืดยาวและการขาดโครงร่าง ไม่สนับสนุนครูในปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ (Breamer. 1971:574-A)

รีชาร์ด ได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของครูตามแบบสอบถามของมหาวิทยาลัยเปอร์ดู (Perdue Teacher Opinionnaire) ประเมินขวัญของครู ปรากฏว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูประกอบด้วย (Richard. 1971 : 3838 - A)

๑. ความสามัคคีของครูกับครูใหญ่

๒. ความพึงพอใจในการสอน

๓. ความสามัคคีในหมู่ครู

๔. เงินเดือนครู

๕. ชั่วโมงการสอนของครู

๖. สาระสำคัญของหลักสูตร

๗. สถานภาพของครู

๘. การสนับสนุนทางด้านการศึกษาของชุมชน

๙. สิ่งอำนวยความสะดวกและการบริหารของโรงเรียน

๑๐. ความกดดันจากชุมชน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สถานภาพการยอมรับจากหน่วยงาน รายได้ของนักวิชาการ การสื่อข้อความในหน่วยงาน การอุทิศตนเพื่องาน ความพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในด้านการปฏิบัติงาน สภาพการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความพอใจในสภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน และความรังเกียจเดียจฉันท์จากผู้ร่วมงาน (สุชน จุฑาทิพย์ ๒๕๑๕:๘๘)

ณัฐพล ขันธไชย ได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญไว้ดังนี้ คือ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีการติดต่อสื่อสารอย่างพอเพียง สถานภาพและการยอมรับนับถือ

ความมั่นคงปลอดภัย การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้าความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยุติธรรมในหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน (ณัฐพล ขันธไชย ๒๕๑๙ : ๔๖๐ - ๔๖๑)

<u>การวิจัยเกี่ยวกับขวัญ</u>

ในปี ค.ศ. ๑๙๕๙ ฮารับ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อขวัญจากกลุ่มตัวอย่างและมวลประชากรที่มีขวัญในการทำงานดี พบว่าลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีของฝ่ายบริหาร มีส่วนทำให้ขวัญของครูดีตัวแปรอันดับรองลงไป คือ เงินเดือนสูง จำนวนนักเรียนแต่ละชั้นน้อย บรรยากาศที่เป็นวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีติดต่อกันเป็นระยะยาว (Harap. 1959:55-57)

เรดดีเฟอร์ ได้วิจัยและได้ทำการจัดอันดับคุณภาพของคณะครู และคุณภาพทางการศึกษาในแต่ละโรงเรียนของผู้บริหารส่งผลต่อขวัญของคณะวิชา และปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อขวัญ ได้แก่ คุณสมบัติตามตำแหน่ง เพศ อายุ และระดับการศึกษา เงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยที่กำหนดขวัญของครู (Redefer. 1959 : 59 - 62)

ในปี ค.ศ. ๑๙๖๒ ไลแมน ได้ทำการศึกษาเจตนคติและขวัญของครูที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๙๗๒ คน พบว่า ครูที่มีส่วนในการบริหารโรงเรียนมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี มีเจตนคติที่ดีต่อครูใหญ่ คณะครู และนักเรียนอีกด้วย (Loiman. 1962 : 509 - A) และในปี ๑๙๖๖ โทมัส นาเพียร์ ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูโดยเฉพาะ โดยศึกษาจากครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน ๙๘๙ คน พบว่า ลักษณะขวัญในการทำงานของครูระดับสูงสัมพันธ์กับการที่ครูใหญ่มีความเข้าใจ เห็นคุณค่าของครูแต่ละคน ครูใหญ่สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับครูในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ 11 โทร. 3921575, 3915058

จัดหาวัสดุอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอ ครูได้รับความยุติธรรมในการจัดงานสอน มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจในอาชีพ ได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น ซึ่งรับการฝึกอบรมมาในระยะเวลาเท่ากัน และครูใหญ่ให้ความช่วยเหลือเมื่อครูประสบปัญหาชีวิต (Napier. 1966 : 1228 - A)

กรีน ได้วิจัยและพบว่า การเป็นผู้นำของครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญ ขวัญของครูขึ้นอยู่กับเพศ ประสบการณ์ในการสอน การจูงใจ ความมั่นใจในตัวเอง และความไวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ ครูที่มีขวัญสูงได้แก่ครูหญิง ครูที่เริ่มทำการสอน ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน ๖ ปี หรือมากกว่านั้น เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ ครูผู้หญิงได้รับความรัก และความสนใจในวัยเด็กอย่างเพียงพอ ไม่มีความมั่นใจในตัวเองมากเกินไป และไม่อ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์เหมือนครูที่มีขวัญต่ำ (Green. 1967 : 3255 - A)

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อขวัญของครู คือ อิทธิพลจากการสร้างของครูใหญ่ และเขาพบว่าที่ใดครูทั้งหลายเห็นว่าครูใหญ่ทำงานหนักและเอาอกเอาใจ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดี ขวัญจะสูง ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อขวัญของครู คือ อายุ และคุณวุฒิทางวิชาการ (Penebaker. 1970:3696-A)

ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดขวัญของครูที่สำคัญที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และรู้สึกว่า ขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างครูและผู้บริหาร เงินไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญอย่างมีนัยสำคัญ (Sommors. 1970 : 986 - A)

ความสัมพันธ์ของครูกับครูใหญ่ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่กำหนดให้ขวัญสูง ขวัญต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูอื่น ๆ เป็นอันดับรอง ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่และเงินเดือนเกี่ยวข้องกับขวัญสูง ขวัญต่ำน้อยมาก อายุ และประสบการณ์ในการสอนเกี่ยวข้องกับขวัญอย่างมีนัยสำคัญ และกลุ่มครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ ๒๐ ปีขึ้นไป มีขวัญอยู่ในระดับสูงสุด (Bender.1972 : 3984-A)

ในการตรวจสอบสัมพันธภาพระหว่างการปฏิบัติของผู้บริหารและขวัญของครู ปรากฏว่าขวัญของครูสัมพันธ์กับการปฏิบัติของผู้นำ และนอกจากนั้น โดยปกติขวัญสูงในองค์การจะเกิดจากความสามารถของผู้นำ ขวัญของครูจะสูงเมื่อครูใหญ่ใช้หลักเกณฑ์ประชาธิปไตยสนับสนุนสมาชิกในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน และไม่ลังเลใจที่จะวินิจฉัยสั่งการ (Lewis.1974 : 4105-A)

86888

ดังนั้น ผลของพฤติกรรมผู้นำจึงสัมพันธ์กับความพยายามที่จะทำให้ครูรู้สึกว่างานของเขาเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และทำให้เขาเป็นคนงานระดับอาชีพ นอกจากนั้นขวัญของครูยังได้รับอิทธิพลจากมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูและครูใหญ่อีกด้วย (Esporitu. 1973 : 2205 - A)

<u>การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญ</u>

ในปี ค.ศ. ๑๙๖๒ ฮาลปินและเฮมฟิล ได้วิจัยพฤติกรรมของหัวหน้างาน โดยแบ่งหัวหน้างานออกเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ถ้าหัวหน้างานคนใดมีพฤติกรรมผู้นำในสองแบบนั้น คือสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วยและสนใจในงานด้วย ก็จะเป็นหัวหน้างานที่สมบูรณ์ และนอกจากนี้ ฮาลปิน (Halpin) ยังได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศในองค์การ โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ;Organization Climate Description Questionnaire) ศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่และครูน้อย ปรากฏว่าหน่วยงานที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งงานเป็นหลัก งานประสบความสำเร็จสูง แต่คนไม่มีความสุขในการทำงาน ขวัญของหน่วยงานปานกลาง ในหน่วยงานที่มีหัวหน้างานและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับบัญชากันไม่ค่อยได้ ผลงานไม่ดี ขวัญในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานไม่มีลักษณะผู้นำที่ดี และในหน่วยงานที่หัวหน้างานและลูกน้องไม่ค่อยสมใจกัน ทำงานไปตามสบายไม่ยุ่งเกี่ยวกัน ผลงานไม่ดี คนในหน่วยงานไม่ติดต่อสมาคมกัน (Cambell and Others. 1962 : 133, 165 - 166) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของแลมเบอร์ต ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ;Leader Behavior Description Questionnaire) สอบถามครู ๖๐๐ คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน ๒๑ โรงเรียน ในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำในมิติสัมพันธภาพมากกว่ากิจสัมพันธ์ ส่วนสถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่ไม่เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับพฤติกรรมผู้นำ (Lambert. 1969 : 2484 - A) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของดุกซึ่งได้วิจัยโดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ;Leader Behavior Description Questionnaire)

สอบถามครูใหญ่ ๑๐๐ คน ในโรงเรียน ๒๕ โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำกับขวัญของครูสัมพันธ์กันในทางบวก (Cook. 1971:5063-A) กัลโลเวย์ ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญของครู โดยศึกษากับครูโรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐมิสซิสซิปปี ใช้แบบสอบถามขวัญและพฤติกรรมผู้นำสอบถามครูใหญ่จำนวน ๒๒ คน ครูน้อยจำนวน ๒๒๐ คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในทัศนะของครูและครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน ทั้งครูใหญ่และคณะครูต่างยอมรับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญของครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ยิ่งครูให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่สูง ครูยิ่งขวัญดีไปด้วย(Galloway. 1975:1941-A) แต่ผลการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ขัดแย้งกับผลการวิจัยของเวลส์ ซึ่งได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ;Leader Behavior Description Questionnaire)สอบถามครูในเมืองลอสแองเจลลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ไม่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของครู ทั้งนี้เพราะระดับขวัญและกำลังใจของครูย่อมเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Wales. 1971 : 2385 - A)

ส่วนโฟเลย์ ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานกับขวัญและประสิทธิผลของกลุ่ม โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ;Leader Behavior Description Questionnaire) วัดพฤติกรรมผู้นำและแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและประสิทธิผลของกลุ่ม พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับขวัญของสมาชิกในกลุ่มจริง ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงานสูงจะทำให้ขวัญของสมาชิกในกลุ่มสูงด้วย(Foley. 1971:2944-A) ทั้งผลการวิจัยของกัลโลเวย์และโฟเลย์ ขัดแย้งกับผลการวิจัยของคาวิลล์ ซึ่งทำ

การวิจัยในปี ค.ศ. ๑๙๗๕ โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษากับขวัญของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา มีอิทธิพลต่อขวัญของครูใหญ่จริง ครูใหญ่ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมผู้นำสูง จะมีขวัญสูงกว่าครูใหญ่ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมผู้นำต่ำ (Carvill. 1975 : 248 - A)

ณรงค์ รมณียกุล ได้ทำการศึกษาในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย พบว่า ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ คือ อัตตาธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูไม่แตกต่างกัน คุณวุฒิ ช่วงอายุ และประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่มีผลทำให้ครูใหญ่มีลักษณะผู้นำแตกต่างกัน และครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิอนุปริญญาหรือเทียบเท่าขึ้นไป ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าอนุปริญญา (ณรงค์ รมณียกุล ๒๕๑๗ : บทคัดย่อ)

สงวน ช่างฉัตร ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครู เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๐ พบว่า ขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคสูงกว่าขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในระดับสูง ได้แก่ สวัสดิการของวิทยาลัย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในระดับต่ำ ได้แก่ อิทธิพลทางด้านวิชาการจากชุมชน และขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูแบ่งตามเพศ อายุ วุฒิ ฐานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอนและรายได้ ไม่แตกต่างกัน (สงวน ช่างฉัตร ๒๕๒๐ : ๖๓ - ๗๐)

<u>ความพึงพอใจในการทำงาน</u>

แอปเปิลไวท์ ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความสุขความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ (Applewhite. 1965 : 8) โยเดอร์ ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรในหน่วยงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ

เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้ (Yoder. 1958:6) แต่มอร์ส มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากจะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความตึงเครียดเป็นผลรวมจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความเครียดก็จะลดลง ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Morse. 1958 : 27)

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกของคนงานที่มีต่องานที่ทำ (Gilmer. 1966:255) เป็นผลมาจากแรงหรืออิทธิพลของบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วยกัน ซึ่งแสดงออกโดยการกระทำ ได้แก่ จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน (Mc Gregor.1966:50) ในการทำงานนั้น ทุกคนจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น ถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวังของเขา เขาจะรู้สึกยินดีและพอใจ ในทางตรงกันข้าม ถ้าผลที่เกิดขึ้นผิดจากที่คาดหวังไว้จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจขึ้น แรงหรือสิ่งที่จะทำให้ความคาดหวังของทุกคนบรรลุผลหรือไม่นั้น นอกจากตัวของเขาเองแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกด้วย เช่น จากตัวของงานเองแล้วจากบุคคลอื่น

การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ

เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ ได้วิจัยองค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ โดยศึกษาจากนักบัญชีและวิศวกร จำนวน ๒๐๐ คน เพื่อหาว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ เมื่อวิเคราะห์จากคำตอบแล้ว พบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมี ๕ ประการ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ มี ๑๑ ประการ ได้แก่ เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ฐานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน นโยบายและการบริหารงานของบริษัท สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว (Herzberg. 1959:60-63)

นอกจากนี้ ยังได้พบอีกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจกับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นคนละชนิดกัน ไม่เกี่ยวกัน สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ จูงใจให้คนอยากทำงาน เขาเรียกว่า "ปัจจัยตัวจูง" (Motivators) องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับตัวงานที่ทำอยู่ แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกี่ยวกับตัวงาน แต่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน เขาจึงเรียกว่า "ปัจจัยค้ำจุน" (Hygienes) เพราะสิ่งเหล่านี้ ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น มิได้มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงานแต่อย่างใด ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ จะทำให้ความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้น (Herzberg. 1959 : 113) สรุปได้ว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน มิใช่สิ่งตรงกันข้าม แต่เป็นคนละอย่างกัน จึงเรียกทฤษฎีนี้ว่า "ทฤษฎีองค์ประกอบคู่" (Two-Factor Theory)

เวอร์นิมอนต์ ได้พิสูจน์ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก โดยใช้วิธีการและกลุ่มตัวอย่างเหมือนเฮิร์ซเบิร์ก คือ ศึกษาจากวิศวกร ๘๐ คน และนักบัญชี ๕๐ คน พบว่า ปัจจัยตัวจูงและปัจจัยค้ำจุน ต่างก็มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้เช่นกัน ต่างจากเฮิร์ซเบิร์กที่พบว่า ปัจจัยตัวจูงทำให้เกิดความพึงพอใจเท่านั้นไม่มีส่วนทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแต่อย่างใด และปัจจัยค้ำจุนก็ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ไม่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตาม เวอร์นิมอนต์ ก็ยอมรับว่า ปัจจัยตัวจูงมีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้มากกว่าปัจจัยค้ำจุน (Wernimont. 1966 : 41 - 50)

ต่อมาดันน์ ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ได้แก่ คำตอบแทน ลักษณะของงาน การเลื่อนชั้น เพื่อนร่วมงาน และการนิเทศงาน (Dunn. 1973 : 90)

ส่วนเซอร์จิโอวานนี (SerGiovanni) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากครู ในมอนโรเคาน์ตี้ มลรัฐนิวยอร์ค ใช้วิธีการเช่นเดียวกับเฮิร์ซเบิร์กทุกประการ เว้นแต่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู ผลการวิจัยปรากฏว่าเป็นไปตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก คือ องค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด ๓ ประการ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่

พึงพอใจ ได้แก่ วิธีการนิเทศงาน ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู นโยบายของโรงเรียนและการบริหาร ชีวิตส่วนตัว ความยุติธรรมและฐานะของอาชีพ (Heald. 1970:347-361)

วิคสตรอม ได้ทำการวิจัยได้ผลสอดคล้องกับของเฮิร์ซเบิร์กเหมือนกัน แม้ว่าบางอย่างจะต่างกันบ้าง เขาวิจัยหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พอใจในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู ๓๗๐ คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยในซัสกาทูน (Saskatoon) โดยวิธีให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูพึงพอใจสูงสุด ๔ อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด ๔ อย่าง ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว (Wickstorm. 1971 : 1249 - A)

<u>การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจ</u>

โกลบแมน (Grobman. 1958 : 1002 - A) ได้วิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผลการวิจัยนี้ ปรากฏเช่นเดียวกับการวิจัยของ วอร์ริค (Warrick. 1973 : 3095-3096) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ กับความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานในธุรกิจ โดยศึกษาจากกลุ่มคนงาน ๑๕๐ คน เพื่อทราบแนวทางความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของงานที่ได้รับ ยิ่งไปกว่านั้นยังพบอีกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลต่อการทำงานและความพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือแบบสั่งการ (directive) ผู้นำแบบมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) และผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ .๐๕ และ .๐๕ ตามลำดับ

ในปี ค.ศ. ๑๙๖๓ บัก (Buck) ได้วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๖๙ บอยส์ (Boyles) และโครน (Kroen) ต่างก็วิจัยและพบว่า ได้ผลเช่นเดียวกับบัค แต่ผลการวิจัยของฟาสต์ (Fast) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๙ และ ฮอฟท์แมน (Hoffman) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๘ ปรากฏผลตรงกันข้ามกับบัค และ โครน คือ ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ (Stogdill. 1974 : 394) เซอร์จิโอวานนีกับคณะ ได้วิจัยพบว่า บรรทาครูทั้งหลายชอบผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ผสมผสานกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฮอฟท์แมน และฟาสต์ (Sergiovanni. 1969 : 54) นอกจากนี้ ไทรบ์และมาเรียน (Trieb and Marion) เปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ผลปรากฏว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจ มีค่าสูงมากกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ (Stogdill. 1974 : 136)

เลอวิน (Lewin) ได้ทำการวิจัยร่วมกับ ลิพพิทและไวท์ (Lippit and White) เกี่ยวกับผู้นำและกลุ่มพบว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลผลิตมากที่สุด แต่สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดี มีการก้าวร้าวและก่อกวนเกิดขึ้นระหว่างสมาชิก สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่ม ส่วนในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย การก้าวร้าวของสมาชิกในกลุ่มมีน้อย สมาชิกมีความพึงพอใจในกิจกรรมของกลุ่มมาก ผลผลิตปานกลางแต่คุณภาพสูง (Secord and Backman. 1964:390) ในทำนองเดียวกัน วอร์ริก (Warrick. 1973 : 3095 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ กับความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานในธุรกิจ พบว่ากลุ่มคนงานที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย สมาชิกภายในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยมอย่างมีนัยสำคัญ

ในปี พ.ศ.๒๕๒๐ สะอาด แสงรัตน์ (สะอาด แสงรัตน์ ๒๕๒๐ : ๖๒) วิญญู มณีจันทร์ (วิญญู มณีจันทร์ ๒๕๒๐ : บทคัดย่อ) และสุรชาติ สังข์รุ่ง (สุรชาติ สังข์รุ่ง ๒๕๒๐ : ๖๖ – ๖๗) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูประถมศึกษา โดยศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคกลาง ตามลำดับ ผลการวิจัยของทั้ง ๓ คน สอดคล้องกัน คือพบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครู สูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ครูในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ มีความพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน ส่วนที่แตกต่างกันคือ สะอาด แสงรัตน์ และวิญญู มณีจันทร์ พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสุรชาติ สังข์รุ่ง พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นข้าราชการซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า และทำงานประจำอยู่ที่สำนักงานส่วนกลางในกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ โดยการสุ่มตัวอย่างข้าราชการแต่ละกองทุกกอง และทุกกรมมาจำนวน ๖๗๐ คน

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

๑. เป็นข้าราชการในหน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาระดับกองได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นมา ไม่น้อยกว่า ๘ เดือน

๒. เป็นข้าราชการที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งเทียบเท่าคนปัจจุบันมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๘ เดือน

๓. เป็นข้าราชการในหน่วยงานระดับกองที่เข้าเกณฑ์ตามข้อ ๑ และ ๒ ทุกกอง จำนวน ๖๗ กอง ๆ ละ ๑๐ คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๖๗๐ คน

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

๑. สำรวจรายชื่อกองและหน่วยงานที่เทียบเท่ากองในกระทรวงศึกษาธิการ จากทุกกรม ได้จำนวนหน่วยงานที่เข้าเกณฑ์ตามต้องการ ๖๗ หน่วยงาน

๒. สุ่มตัวอย่างจากบัญชีรายชื่อข้าราชการของแต่ละกองมากองละ ๑๐ คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๖๗๐ คน ดังตาราง ๑

ตาราง ๑ แสดงหน่วยงานที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบเท่าในกระทรวงศึกษาธิการและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงานที่	กอง	กรม	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๑	กองกลาง	สำนักงานปลัดกระทรวง	๓๕	๑๐
๒	กองการเจ้าหน้าที่	สำนักงานปลัดกระทรวง	๔๒	๑๐
๓	กองคลัง	สำนักงานปลัดกระทรวง	๔๓	๑๐
๔	กองนิติการ	สำนักงานปลัดกระทรวง	๒๖	๑๐
๕	กองสัมพันธ์ต่างประเทศ	สำนักงานปลัดกระทรวง	๒๗	๑๐
๖	สำนักงานเลขานุการกรม	กรมการฝึกหัดครู	๒๐	๑๐
๗	กองการเจ้าหน้าที่	กรมการฝึกหัดครู	๓๗	๑๐
๘	กองคลัง	กรมการฝึกหัดครู	๔๔	๑๐
๙	กองแผนงาน	กรมการฝึกหัดครู	๔๓	๑๐
๑๐	กองส่งเสริมวิทยฐานะครู	กรมการฝึกหัดครู	๖๘	๑๐
๑๑	กองฝึกหัดครู	กรมการฝึกหัดครู	๒๕	๑๐
๑๒	หน่วยศึกษานิเทศก์	กรมการฝึกหัดครู	๓๙	๑๐
๑๓	สำนักงานเลขานุการกรม	กรมการศาสนา	๓๘	๑๐
๑๔	กองศาสนศึกษา	กรมการศาสนา	๓๖	๑๐
๑๕	กองพุทธศาสนสถาน	กรมการศาสนา	๓๖	๑๐
๑๖	กองศาสนูปถัมภ์	กรมการศาสนา	๒๑	๑๐
๑๗	สำนักงานเลขานุการกรม	กรมพลศึกษา	๒๐	๑๐
๑๘	กองส่งเสริมพลศึกษาและสุขภาพ	กรมพลศึกษา	๓๑	๑๐
๑๙	กองอนุกาชาด	กรมพลศึกษา	๓๐	๑๐
๒๐	กองลูกเสือ	กรมพลศึกษา	๓๕	๑๐

ตาราง ๑ (ต่อ)

หน่วยงานที่	กอง	กรม	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๒๑	กองกีฬา	กรมพลศึกษา	๔๐	๑๐
๒๒	กองกรีฑาสถาน	กรมพลศึกษา	๓๘	๑๐
๒๓	กองสารวัตรนักเรียน	กรมพลศึกษา	๓๒	๑๐
๒๔	สำนักงานเลขานุการกรม	กรมวิชาการ	๔๕	๑๐
๒๕	กองวิจัยทางการศึกษา	กรมวิชาการ	๒๖	๑๐
๒๖	ศูนย์แนะแนวการศึกษาและอาชีพ	กรมวิชาการ	๒๗	๑๐
๒๗	ศูนย์พัฒนาหนังสือ	กรมวิชาการ	๕๕	๑๐
๒๘	ศูนย์พัฒนาหลักสูตร	กรมวิชาการ	๕๗	๑๐
๒๙	สำนักงานทดสอบทางการศึกษา	กรมวิชาการ	๖๓	๑๐
๓๐	สำนักงานเลขานุการกรม	กรมศิลปากร	๑๙	๑๐
๓๑	กองการสังคีต	กรมศิลปากร	๒๕	๑๐
๓๒	กองจดหมายเหตุแห่งชาติ	กรมศิลปากร	๓๐	๑๐
๓๓	กองโบราณคดี	กรมศิลปากร	๒๘	๑๐
๓๔	กองศิลปศึกษา	กรมศิลปากร	๓๕	๑๐
๓๕	กองวรรณคดีและประวัติศาสตร์	กรมศิลปากร	๓๓	๑๐
๓๖	กองสถาปัตยกรรม	กรมศิลปากร	๒๙	๑๐
๓๗	กองหัตถศิลป	กรมศิลปากร	๒๙	๑๐
๓๘	กองหอสมุดแห่งชาติ	กรมศิลปากร	๓๕	๑๐
๓๙	กองพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ	กรมศิลปากร	๒๘	๑๐
๔๐	สำนักงานเลขานุการกรม	กรมสามัญศึกษา	๓๘	๑๐
๔๑	กองการเจ้าหน้าที่	กรมสามัญศึกษา	๑๒๕	๑๐

ตาราง ๑ (ต่อ)

หน่วยงานที่	กอง	กรม	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๔๒	กองคลัง	กรมสามัญศึกษา	๔๘	๑๐
๔๓	กองแผนงาน	กรมสามัญศึกษา	๔๐	๑๐
๔๔	กองออกแบบและก่อสร้าง	กรมสามัญศึกษา	๓๒	๑๐
๔๕	กองการประถมศึกษา	กรมสามัญศึกษา	๔๑	๑๐
๔๖	กองการมัธยมศึกษา	กรมสามัญศึกษา	๑๑๔	๑๐
๔๗	กองการศึกษาพิเศษ	กรมสามัญศึกษา	๓๔	๑๐
๔๘	หน่วยศึกษานิเทศก์	กรมสามัญศึกษา	๑๒๑	๑๐
๔๙	สำนักงานเลขานุการกรม	กรมอาชีวศึกษา	๒๐	๑๐
๕๐	กองการเจ้าหน้าที่	กรมอาชีวศึกษา	๓๔	๑๐
๕๑	กองคลัง	กรมอาชีวศึกษา	๓๗	๑๐
๕๒	กองแผนงาน	กรมอาชีวศึกษา	๓๑	๑๐
๕๓	กองบริการเครื่องจักรกล	กรมอาชีวศึกษา	๗๓	๑๐
๕๔	กองออกแบบและก่อสร้าง	กรมอาชีวศึกษา	๕๘	๑๐
๕๕	กองโรงเรียน	กรมอาชีวศึกษา	๓๕	๑๐
๕๖	กองวิทยาลัย	กรมอาชีวศึกษา	๓๒	๑๐
๕๗	สำนักงานเลขานุการกรม	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	๓๘	๑๐
๕๘	กองสถานศึกษาเอกชน	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	๖๘	๑๐
๕๙	กองทะเบียนและสถิติ	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	๒๖	๑๐

ตาราง ๑ (ต่อ)

หน่วยงานที่	กอง	กรม	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๖๐	กองส่งเสริมและอุดหนุน	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	๔๐	๑๐
๖๑	กองควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	๗๕	๑๐
๖๒	กองกลาง	วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา	๑๘	๑๐
๖๓	กองคลัง	วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา	๒๐	๑๐
๖๔	กองบริหาร	วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา	๒๕	๑๐
๖๕	กองแผนงาน	วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา	๑๕	๑๐
๖๖	กองสถานศึกษา	วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา	๒๓	๑๐
๖๗	กองพัฒนา	วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา	๒๑	๑๐
	รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด		๒,๗๔๘	๖๗๐

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น ๒ ฉบับ คือ

ฉบับที่ ๑ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ แบบสอบถามฉบับนี้ ได้ดัดแปลงและปรับปรุงจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของ วิจิตร ศีระกุล ซึ่งแปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ;Leader Behavior Description Questionnaire) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เดิมแบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบ ๔ ตัวเลือก มีจำนวนทั้งหมด ๔๐ ข้อ ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ๑๕ ข้อ วัดพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ๑๕ ข้อ และอีก ๑๐ ข้อ ได้เพิ่มเข้ามาเพื่อทำให้แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง ผู้วิจัยได้ตัดแบบสอบถาม ๑๐ ข้อหลังนี้ออก แล้วดัดแปลงแบบสอบถามที่เหลือ ๓๐ ข้อ ให้เป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า แต่ละข้อแบ่งออกเป็น ๕ ส่วน คือ เสมอ ๆ บ่อยครั้ง บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง ไม่เคยเลย

แบบสอบถามฉบับที่ ๑ นี้ มี ๓๐ ข้อ ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ ๑๕ ข้อ และวัดพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ๑๕ ข้อ (ดูในภาคผนวก หน้า ๑๐๓ - ๑๐๖)

เกณฑ์การให้คะแนน คะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแยกออกเป็น ๒ ส่วน คือ คะแนนสำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ (Consideration) ได้จากข้อ ๑, ๓, ๕, ๗, ๑๐, ๑๑, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๙, ๒๑, ๒๓, ๒๕, ๒๗ และ ๒๙ คะแนนสำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ได้จากคะแนนข้อ ๒, ๔, ๖, ๘, ๙, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๘, ๒๐, ๒๒, ๒๔, ๒๖, ๒๘ และ ๓๐

การให้คะแนนให้ตามน้ำหนักของคำตอบ คือ ในข้อความของคำถามที่เป็นไปในทางบวก ถ้ากลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

เสมอ ๆ	กำหนดให้คะแนน	๔	คะแนน
บ่อยครั้ง	กำหนดให้คะแนน	๓	คะแนน
บางครั้ง	กำหนดให้คะแนน	๒	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	กำหนดให้คะแนน	๑	คะแนน
ไม่เคยเลย	กำหนดให้คะแนน	๐	คะแนน

ส่วนข้อใดที่มีข้อความเป็นไปในทางลบจะให้คะแนนกลับกัน คือ ถ้ากลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

เสมอ ๆ	กำหนดให้คะแนน	๐	คะแนน
บ่อยครั้ง	กำหนดให้คะแนน	๑	คะแนน
บางครั้ง	กำหนดให้คะแนน	๒	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	กำหนดให้คะแนน	๓	คะแนน
ไม่เคยเลย	กำหนดให้คะแนน	๔	คะแนน

เกณฑ์การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ ถ้าได้ระดับของคะแนนแต่ละมิติระหว่าง ๐ - ๒๐ คะแนน จัดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คะแนนระหว่าง ๒๑ - ๔๐ คะแนน จัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คะแนนระหว่าง ๔๑ - ๖๐ คะแนน จัดอยู่ในเกณฑ์สูง

ฉบับที่ ๒ แบบสอบถามวัดระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบสอบถามฉบับนี้ ได้ดัดแปลงและปรับปรุงจากเครื่องมือวัดระดับขวัญของ สงวน ช้างฉัตรณรงค์ รมณียกุล และเครื่องมือวัดความพึงพอใจในการทำงานของ เชียน แสงหนุ่ม สุรชาติ สังข์รุ่ง สะอาด แสงรัตน์ และวิญญู มณีจันทร์ สร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าแต่ละข้อมี ๕ ช่วง คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แบบสอบถามฉบับที่ ๒ นี้ มี ๔๐ ข้อ ใช้วัดระดับขวัญ ๒๐ ข้อ คือ ข้อที่ ๑ ถึงข้อที่ ๒๐ ส่วนข้อที่ ๒๑ ถึงข้อที่ ๔๐ ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงาน (ดูในภาคผนวก หน้า๑๑๓ - ๑๑๖)

เกณฑ์การให้คะแนน ให้คะแนนตามน้ำหนักของคำตอบ คือ ในข้อความที่เป็นไปในทางบวก ถ้ากลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

มากที่สุด กำหนดให้คะแนน ๔ คะแนน

มาก กำหนดให้คะแนน ๓ คะแนน

ปานกลาง กำหนดให้คะแนน ๒ คะแนน

น้อย กำหนดให้คะแนน ๑ คะแนน

น้อยที่สุด กำหนดให้คะแนน ๐ คะแนน

ส่วนข้อความที่เป็นไปในทางลบจะให้คะแนนกลับกัน คือ ถ้ากลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

มากที่สุด กำหนดให้คะแนน ๐ คะแนน

มาก กำหนดให้คะแนน ๑ คะแนน

ปานกลาง กำหนดให้คะแนน ๒ คะแนน

น้อย กำหนดให้คะแนน ๓ คะแนน

น้อยที่สุด กำหนดให้คะแนน ๔ คะแนน

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แบบสอบถามทั้งฉบับ ได้นำไปทดลองใช้เพื่อหาความเชื่อมั่นกับข้าราชการกองวัฒนธรรมและสำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม กรมการศาสนา จำนวน ๕๐ คน แล้วนำมาตรวจให้คะแนนและหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\cdot\left(\frac{s_t^2 - \Sigma s_i^2}{s_t^2}\right)$$

(Magnusson, 1967:116)

เมื่อ α แทนความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

s_i^2 แทนความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ

s_t^2 แทนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

n แทนจำนวนข้อในแบบสอบถาม

ปรากฏว่า แบบสอบถามแต่ละฉบับได้ระดับความเชื่อมั่นดังนี้ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา มีระดับความเชื่อมั่น ๐.๘๖๐ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชามีระดับความเชื่อมั่น ๐.๙๑๖ แบบสอบถามวัดระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับความเชื่อมั่น ๐.๘๙๕ แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับความเชื่อมั่น ๐.๙๕๖ นับว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง (ดูภาคผนวก หน้า ๑๑๘ - ๑๒๕)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกแก่กลุ่มตัวอย่างและรับกลับมาด้วยตนเอง โดยดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ นำแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ไปแจกให้ข้าราชการที่สุ่มได้เป็นตัวอย่างตอบ แล้วเก็บรวบรวมมาตรวจให้คะแนนและแยกเป็นกลุ่มสูง ปานกลาง และต่ำ ตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ เสร็จแล้วนำแบบสอบถามวัดระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปแจกให้ข้าราชการชุดเดิมนั้นตอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วเก็บรวบรวมมาตรวจให้คะแนนแยกตามกลุ่มพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ และนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ตามหลักสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ค่าสถิติพื้นฐาน

๑.๑ หาค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

(Ferguson. 1971:45)

๑.๒ หาค่าความแปรปรวน ใช้สูตร

$$S^2 = \frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{N(N-1)}$$

(Ferguson. 1971:62)

๑.๓ หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร

$$S = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{N(N-1)}}$$

(Ferguson. 1971:62)

๒. หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการ α - Coefficient จากสูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \cdot \left(\frac{S_t^2 - \Sigma S_i^2}{S_t^2} \right)$$

(Magnusson. 1967:116)

๓. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามสมมุติฐานข้อที่ ๑, ๒, ๓ และ ๔ โดยใช้สูตร

$$r = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

(Ferguson. 1971:102)

เมื่อ r แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย

$\sum X$, $\sum Y$ แทนผลรวมของคะแนน X และคะแนน Y ตามลำดับ

$\sum X^2$, $\sum Y^2$ แทนผลรวมกำลังสองของคะแนน X และคะแนน Y ตามลำดับ

n แทนจำนวนข้าราชการในกลุ่มตัวอย่าง

๔. เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง ต่ำ และด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง ต่ำ ตามสมมุติฐานข้อที่ ๕, ๖, ๗ และ ๘ โดยใช้สูตร F-test

$$F = \frac{MS_A}{MS_W}$$

(Lindquist. 1956:56)

เมื่อ F แทน ค่าที่พิจารณาใน F-distribution

MS_A แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกของกำลังสองระหว่างกลุ่ม

MS_W แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกของกำลังสองภายในกลุ่ม

ทั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลของการวิจัยมีลักษณะดังนี้

๔.๑ สมมุติฐานเป็นกลาง เมื่อ $H_0 : \mu_1 = \mu_2$

๔.๒ กลุ่มประชากรมีการกระจายเป็นโค้งปกติ

๔.๓ กลุ่มประชากรทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระจากกัน

๔.๔ ความแปรปรวนของประชากรมีค่าเท่ากัน $(\sigma_1^2 = \sigma_2^2)$

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๑. ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ

๔. เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

ตอนที่ ๑ ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง ๒ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงานที่*	สัมพันธภาพ		กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑	๓๒.๒๐	๘.๒๐	๒๕.๐๐	๑๒.๕๑	๓๓.๔๐	๗.๒๙	๓๐.๘๐	๑๒.๕๗
๒	๕๑.๒๐	๖.๑๙	๕๐.๑๐	๖.๑๙	๖๔.๐๐	๗.๖๔	๕๔.๔๐	๙.๖๓
๓	๔๐.๔๐	๗.๑๔	๓๗.๖๐	๗.๕๕	๔๖ ๔๐	๖.๗๐	๔๕.๔๐	๗.๗๙
๔	๓๑.๔๐	๑๒.๕๑	๓๓.๕๐	๑๒.๑๖	๓๗.๗๐	๑๐.๕๑	๔๒.๐๐	๙.๘๑
๕	๓๕.๐๐	๘.๑๙	๓๒.๕๐	๘.๐๙	๔๔.๗๐	๑๐.๔๕	๔๓.๘๐	๕.๔๐
๖	๔๘.๒๐	๔.๕๗	๔๐.๕๐	๖.๐๘	๕๔.๕๐	๗.๗๕	๕๓.๗๐	๖.๔๘
๗	๓๘.๖๐	๘.๗๘	๒๙.๖๐	๑๓.๘๖	๔๕.๑๐	๑๑.๐๙	๔๗.๘๐	๕.๕๓
๘	๒๙.๔๐	๘.๘๐	๒๙.๔๐	๑๐.๐๒	๔๐.๑๐	๑๑.๒๔	๔๑.๓๐	๙.๔๑
๙	๓๓.๑๐	๗.๑๔	๓๗.๓๐	๖.๗๙	๔๐.๘๐	๑๐.๔๒	๔๐.๕๐	๗.๑๑
๑๐	๓๔.๘๐	๑๓.๑๑	๓๑.๘๐	๑๒.๑๕	๔๓.๒๐	๑๖.๘๕	๓๕.๘๐	๑๔.๕๗

ตาง ๒ (ต่อ)

หน่วยงานที่*	สัมพันธภาพ		กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑๑	๔๓.๔๐	๕.๓๐	๔๓.๕๐	๕.๐๑	๕๔.๖๐	๕.๔๔	๕๒.๓๐	๔.๑๓
๑๒	๑๘.๐๐	๓.๖๘	๑๕.๔๐	๕.๓๒	๒๓.๖๐	๕.๑๓	๓๑.๑๐	๕.๒๖
๑๓	๓๔.๐๐	๘.๔๑	๓๕.๕๐	๑๑.๔๒	๔๓.๑๐	๑๑.๓๓	๔๓.๑๐	๑๒.๖๐
๑๔	๓๕.๕๐	๕.๑๘	๓๖.๘๐	๔.๑๔	๔๒.๔๐	๕.๐๕	๔๔.๔๐	๑๐.๖๖
๑๕	๔๒.๕๐	๕.๑๓	๔๓.๐๐	๖.๐๖	๕๑.๘๐	๘.๕๔	๕๕.๓๐	๖.๘๒
๑๖	๓๓.๐๐	๑๑.๒๖	๓๘.๕๐	๑๒.๖๓	๔๖.๘๐	๑๔.๑๖	๔๖.๐๐	๔.๕๓
๑๗	๘.๖.๒๐	๕.๔๑	๓๒.๔๐	๘.๕๖	๔๓.๑๐	๕.๔๐	๔๘.๘๐	๕.๑๓
๑๘	๓๕.๑๐	๕.๘๓	๓๑.๐๐	๑๔.๑๐	๔๖.๖๐	๑๓.๑๔	๔๔.๔๐	๑๕.๒๒
๑๙	๓๐.๔๐	๕.๕๕	๓๖.๘๐	๑๑.๔๐	๔๔.๐๐	๑๓.๖๑	๔๔.๓๐	๑๕.๓๖
๒๐	๔๑.๐๐	๕.๐๘	๓๒.๕๐	๘.๓๒	๔๕.๑๐	๑๐.๖๘	๔๕.๔๐	๑๑.๖๕
๒๑	๔๑.๓๐	๑๐.๕๘	๔๐.๑๐	๘.๖๕	๔๘.๐๐	๑๒.๓๒	๔๘.๕๐	๑๔.๕๓
๒๒	๓๔.๔๐	๔.๕๓	๔๐.๓๐	๓.๓๖	๔๕.๒๐	๘.๓๒	๔๕.๑๐	๓.๖๑
๒๓	๑๕.๖๐	๖.๖๒	๑๘.๑๐	๒.๖๐	๓๐.๘๐	๓.๓๐	๓๓.๑๐	๘.๑๓
๒๔	๒๖.๔๐	๕.๕๓	๓๑.๘๐	๑๐.๒๐	๓๖.๓๐	๑๑.๘๕	๔๒.๔๐	๑๑.๓๕

ตาราง ๒ (ต่อ)

หน่วยงานที่ *	สัมพันธภาพ		กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๒๕	๔๕.๑๐	๕.๒๑	๓๙.๐๐	๕.๓๓	๕๓.๓๐	๕.๕๑	๕๕.๓๐	๓.๒๗
๒๖	๔๔.๐๐	๘.๓๒	๔๐.๕๐	๕.๑๒	๕๕.๕๐	๕.๒๔	๕๕.๕๐	๑๐.๔ ๓
๒๗	๔๒.๔๐	๑๐.๕๓	๔๑.๒๐	๑๐.๒๒	๕๐.๓๐	๑๓.๓๑	๕๒.๕๐	๓.๑๒
๒๘	๒๑.๓๐	๕.๘๕	๑๘.๕๐	๕.๕๓	๓๑.๒๐	๘.๒๘	๓๓.๕๐	๕.๘๕
๒๙	๓๑.๒๐	๑๐.๒๕	๓๕.๔๐	๕.๓๑	๔๕.๔๐	๓.๘๓	๔๕.๑๐	๒.๕๗
๓๐	๔๕.๘๐	๒.๔๔	๔๐.๒๐	๑๑.๐๓	๕๑.๑๐	๑๒.๑๐	๕๐.๕๐	๑๒.๔๔
๓๑	๓๕.๘๐	๒.๔๔	๓๘.๒๐	๒.๓๕	๔๔.๐๐	๓.๕๕	๔๐.๕๐	๒.๒๓
๓๒	๔๑.๕๐	๑๔.๑๘	๔๐.๓๐	๑๓.๕๒	๔๕.๔๐	๑๕.๘๓	๕๔.๕๐	๑๒.๐๐
๓๓	๔๕.๑๐	๘.๒๐	๔๒.๑๐	๕.๓๐	๕๒.๒๐	๓.๕๓	๕๕.๔๐	๓.๒๐
๓๔	๔๒.๕๐	๑๑.๑๐	๔๐.๓๐	๑๓.๐๓	๕๒.๓๐	๑๐.๒๘	๕๓.๕๐	๘.๒๐
๓๕	๓๓.๓๐	๑๘.๕๕	๒๒.๒๐	๑๕.๕๒	๓๕.๓๐	๑๓.๑๓	๔๘.๘๐	๑๐.๕๕
๓๖	๔๐.๘๐	๕.๒๑	๓๖.๓๐	๑๒.๒๔	๔๓.๔๐	๑๖.๓๕	๔๖.๕๐	๑๒.๔๕
๓๗	๔๕.๔๐	๘.๕๖	๔๘.๐๐	๖.๓๓	๕๒.๘๐	๕.๐๐	๕๒.๔๐	๓.๓๘

ตาราง ๒ (ต่อ)

หน่วยงานที่*	สัมพันธภาพ		กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความจงรักภักดี	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๓๘	๓๓.๙๐	๑๐.๙๑	๒๘.๒๐	๘.๕๗	๓๗.๒๐	๑๑.๓๘	๓๙.๘๐	๑๑.๘๘
๓๙	๑๘.๙๐	๗.๒๗	๑๙.๑๐	๕.๓๘	๒๓.๕๐	๙.๗๒	๒๙.๙๐	๕.๗๒
๔๐	๔๓.๙๐	๓.๘๘	๕๐.๐๐	๕.๑๙	๖๒.๖๐	๙.๗๓	๕๖.๗๐	๑๐.๑๘
๔๑	๓๙.๕๐	๕.๑๕	๓๙.๕๐	๘.๑๖	๔๘.๗๐	๘.๖๒	๔๘.๘๐	๖.๐๔
๔๒	๓๓.๒๐	๗.๐๘	๓๐.๒๐	๙.๗๕	๓๘.๕๐	๗.๕๕	๗๒.๒๐	๑๐.๓๓
๔๓	๓๗.๙๐	๙.๒๑	๓๙.๖๐	๑๘.๕๘	๔๙.๓๐	๑๒.๓๐	๔๖.๓๐	๑๑.๘๗
๔๔	๒๒.๒๐	๘.๓๑	๑๙.๗๐	๙.๕๗	๓๓.๐๐	๑๒.๑๕	๓๗.๙๐	๑๐.๖๕
๔๕	๓๑.๙๐	๑๑.๘๓	๓๙.๘๐	๑๑.๘๒	๔๙.๒๐	๑๓.๘๘	๘๙.๐๐	๑๒.๑๓
๔๖	๓๒.๓๐	๘.๓๐	๓๘.๒๐	๑๐.๖๐	๘๓.๙๐	๑๐.๒๙	๓๘.๒๐	๑๑.๒๙
๔๗	๒๙.๗๐	๘.๑๘	๓๖.๒๐	๙.๘๓	๘๘.๖๐	๑๓.๕๙	๘๘.๘๐	๑๐.๕๑
๔๘	๒๖.๘๐	๘.๙๐	๒๗.๘๐	๘.๕๗	๓๘.๑๐	๙.๙๙	๓๗.๑๐	๙.๐๑
๔๙	๓๖.๘๐	๙.๒๕	๒๗.๙๐	๘.๗๕	๘๓.๑๐	๑๐.๕๒	๘๘.๓๐	๑๒.๓๐
๕๐	๘๐.๑๐	๑๕.๑๐	๓๘.๖๐	๑๓.๗๗	๘๒.๒๐	๑๖.๓๑	๘๐.๘๐	๑๘.๑๘
๕๑	๓๕.๕๐	๘.๕๕	๓๘.๕๐	๕.๗๐	๘๖.๑๐	๑๐.๘๒	๘๗.๓๐	๙.๗๘

ตาราง ๒ (ต่อ)

หน่วยงานที่ *	สัมพันธภาพ		กิจสัมพันธ์		ชวัญ		ความตึงเครียด	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๕๒	๓๕.๔๐	๘.๘๘	๔๓.๕๐	๘.๔๐	๕๑.๕๐	๗.๓๖	๔๗.๖๐	๑๑.๐๑
๕๓	๓๕.๔๐	๑๓.๐๒	๓๘.๒๐	๑๔.๕๒	๔๑.๓๐	๑๓.๕๒	๔๔.๘๐	๑๒.๔๕
๕๔	๓๗.๓๐	๗.๑๗	๔๑.๘๐	๗.๘๗	๔๘.๔๐	๖.๐๘	๔๔.๑๐	๖.๘๑
๕๕	๓๕.๖๐	๕.๒๓	๓๗.๐๐	๙.๒๓	๔๘.๓๐	๑๒.๕๑	๔๖.๘๐	๑๐.๘๕
๕๖	๓๓.๐๐	๖.๓๕	๓๕.๔๐	๘.๓๗	๔๕.๐๐	๙.๔๔	๔๔.๐๐	๘.๓๐
๕๗	๔๑.๔๐	๘.๕๗	๔๐.๓๐	๘.๓๕	๕๕.๕๐	๖.๓๘	๔๗.๕๐	๗.๑๕
๕๘	๓๗.๔๐	๑๓.๗๒	๓๘.๒๐	๑๒.๗๑	๔๗.๗๐	๑๕.๓๗	๔๗.๔๐	๑๐.๘๐
๕๙	๔๒.๑๐	๑๐.๑๐	๓๕.๖๐	๘.๗๗	๔๘.๕๐	๑๐.๔๑	๕๐.๖๐	๘.๒๕
๖๐	๓๐.๖๐	๑๖.๐๘	๓๐.๓๐	๑๓.๗๔	๓๕.๖๐	๑๒.๒๘	๓๕.๔๐	๑๕.๐๑
๖๑	๒๐.๖๐	๖.๒๒	๑๖.๓๐	๖.๘๕	๒๒.๘๐	๑๑.๔๑	๒๘.๗๐	๑๒.๗๔
๖๒	๓๕.๓๐	๗.๘๒	๓๑.๒๐	๓.๖๕	๔๗.๕๐	๘.๖๑	๔๗.๗๐	๔.๘๖
๖๓	๒๘.๕๐	๔.๕๔	๓๑.๕๐	๓.๘๔	๔๑.๒๐	๖.๐๕	๔๑.๔๐	๗.๐๒
๖๔	๓๕.๕๐	๑๓.๗๖	๓๗.๔๐	๑๘.๑๕	๕๓.๑๐	๑๓.๔๓	๕๘.๓๐	๔.๘๑

ตาราง ๒ (ต่อ)

หน่วยงานที่*	สัมพันธภาพ		กิจสัมฤทธิ์		ทวัฬ		ความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๖๕	๔๕.๐๐	๖.๖๓	๔๑.๒๐	๑๐.๑๙	๕๑.๒๐	๑๒.๐๔	๕๐.๖๐	๑๒.๔๓
๖๖	๓๔.๔๐	๗.๐๕	๓๘.๗๐	๖.๖๓	๔๔.๕๐	๖.๖๗	๔๒.๐๐	๕.๓๓
๖๗	๓๙.๐๐	๑๓.๔๐	๓๗.๕๐	๑๔.๔๕	๘๓.๑๐	๑๖.๓๙	๘๓.๒๐	๑๒.๖๓
รวม	๓๖.๒๖	๑๑.๔๒	๓๕.๑๑	๑๑.๙๖	๔๔.๙๘	๑๓.๑๒	๔๔.๙๖	๑๑.๙๖

ดูรายชื่อหน่วยงานในบทที่ ๓ หน้า ๓๑ – ๓๕

จากตาราง ๒ พบว่า

๑. หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง ในกระทรวงศึกษาธิการ มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการได้แสดงออกถึงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และความสนิทสนมซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับปานกลาง

๒. หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง ในกระทรวงศึกษาธิการ มีพฤติกรรมผู้นำด้านเกียสัมพันธ์โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แสดงออกถึงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

๓. ระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉลี่ยมีความเต็มใจและพยายามธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างมวลหมู่สมาชิก เพื่อมุ่งหวังจะให้หน้าที่การงานของหมู่คณะบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

๔. ผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉลี่ย มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉลี่ย มีความรู้สึกที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน ลักษณะของการทำงาน สิ่งตอบแทนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตาราง ๓ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง

ลำดับที่	หน่วยงานที่	สัมพันธภาพ		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑	๒	๕๑.๒๐	๖.๑๘	๖๔.๐๐	๗.๖๘	๕๘.๔๐	๔.๖๓
๒	๓๗	๔๘.๔๐	๔.๘๖	๕๒.๘๐	๖.๓๐	๕๒.๘๐	๗.๗๘
๓	๓๔	๔๖.๕๐	๑๑.๑๐	๕๖.๓๐	๑๐.๖๘	๕๓.๕๐	๘.๒๐
๔	๓๐	๔๕.๘๐	๖.๔๔	๕๑.๑๐	๑๒.๑๐	๕๐.๕๐	๑๒.๔๔
๕	๒๕	๔๕.๑๐	๔.๖๐	๕๓.๗๐	๔.๕๑	๕๕.๓๐	๗.๖๗
๖	๓๓	๔๕.๑๐	๘.๒๐	๕๒.๖๐	๗.๔๓	๕๕.๘๐	๗.๒๐
๗	๖๕	๔๕.๐๐	๖.๖๓	๕๑.๒๐	๑๒.๐๘	๕๐.๖๐	๑๒.๕๓
๘	๖	๔๘.๒๐	๔.๕๗	๕๘.๕๐	๗.๗๕	๕๓.๗๐	๖.๔๘
๙	๒๖	๔๘.๐๐	๘.๗๒	๕๕.๔๐	๔.๒๘	๕๔.๕๐	๑๐.๓๓
๑๐	๔๐	๔๓.๔๐	๓.๘๔	๖๒.๖๐	๔.๗๓	๕๖.๗๐	๑๐.๑๘
๑๑	๑๑	๔๓.๔๐	๕.๗๐	๕๘.๖๐	๕.๔๔	๕๒.๗๐	๔.๑๗
๑๒	๑๕	๔๒.๕๐	๕.๑๗	๕๑.๘๐	๘.๔๔	๕๕.๓๐	๖.๘๒
๑๓	๒๗	๔๒.๔๐	๑๐.๕๓	๕๐.๗๐	๑๓.๗๑	๕๒.๕๐	๗.๑๖
๑๔	๕๔	๔๒.๑๐	๑๐.๑๐	๔๙.๕๐	๑๐.๔๑	๕๐.๖๐	๘.๒๕
๑๕	๗๒	๔๑.๕๐	๑๔.๑๘	๔๕.๔๐	๑๕.๘๓	๔๔.๕๐	๑๒.๐๐
๑๖	๒๑	๔๑.๐๐	๑๐.๙๘	๔๙.๐๐	๑๒.๗๒	๔๙.๕๐	๑๔.๗๗

ตาราง ๓ (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงานที่	สัมพันธภาพ		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑๗	๕๑	๔๑.๔๐	๘.๕๗	๕๕.๕๐	๖.๓๘	๔๗.๔๐	๗.๑๙
๑๘	๒๐	๔๑.๐๐	๘.๐๘	๔๕.๑๐	๑๐.๖๘	๔๕.๔๐	๑๑.๖๕
๑๙	๗๖	๔๐.๘๐	๙.๖๑	๔๓.๔๐	๑๖.๓๙	๔๖.๕๐	๑๒.๘๕
๒๐	๓	๔๐.๘๐	๓.๑๔	๔๖.๔๐	๖.๓๐	๔๕.๔๐	๓.๓๙
๒๑	๕๐	๔๐.๑๐	๑๕.๑๐	๔๘.๒๐	๑๖.๓๑	๔๐.๔๐	๑๔.๓๔
	รวม	๔๓.๓๓	๘.๔๐	๕๑.๖๑	๑๑.๕๘	๕๑.๓๘	๑๐.๔๓

ตาราง ๔ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง

ลำดับที่	หน่วยงานที่	สัมพันธภาพ		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑	๔๑	๓๔.๔๐	๕.๑๕	๔๘.๓๐	๔.๒๒	๔๔.๔๐	๒.๐๔
๒	๕๒	๓๔.๔๐	๑๓.๐๒	๔๑.๓๐	๑๓.๕๒	๔๔.๔๐	๑๒.๔๕
๓	๕๓	๓๔.๔๐	๘.๘๘	๕๑.๔๐	๗.๓๒	๔๗.๒๐	๑๑.๐๑
๔	๓๑	๓๔.๘๐	๒.๔๔	๔๔.๐๐	๗.๕๔	๔๐.๕๐	๒.๒๓
๕	๒๒	๓๔.๘๐	๗.๐๕	๔๘.๕๐	๒.๒๗	๔๒.๐๐	๕.๓๓
๖	๕๕	๓๔.๒๐	๕.๒๓	๔๘.๓๐	๑๒.๔๑	๔๖.๘๐	๑๐.๘๔
๗	๒๔	๓๔.๕๐	๑๓.๗๒	๕๓.๑๐	๑๓.๔๓	๕๔.๓๐	๔.๘๑
๘	๒๒	๓๔.๓๐	๗.๘๒	๔๗.๕๐	๘.๒๑	๔๗.๔๐	๔.๘๒
๙	๒๗	๓๔.๐๐	๑๓.๘๐	๔๓.๑๐	๑๖.๓๔	๔๓.๒๐	๑๒.๒๓
๑๐	๗	๓๘.๒๐	๘.๗๘	๔๕.๑๐	๑๑.๐๔	๔๗.๘๐	๕.๕๓
๑๑	๘๓	๓๗.๔๐	๔.๒๑	๔๔.๓๐	๑๒.๓๐	๔๖.๓๐	๑๑.๔๗
๑๒	๕๔	๓๗.๓๐	๗.๑๗	๔๘.๔๐	๒.๐๘	๔๔.๑๐	๒.๘๑
๑๓	๕๘	๓๗.๔๐	๑๓.๗๒	๔๗.๗๐	๑๕.๓๗	๔๗.๔๐	๑๐.๘๐
๑๔	๑๒	๓๗.๐๐	๑๑.๒๒	๔๒.๘๐	๑๔.๑๒	๔๒.๐๐	๔.๕๓
๑๕	๔๕	๓๖.๘๐	๕.๒๕	๔๓.๑๐	๑๐.๗๒	๔๔.๓๐	๑๒.๓๐
๑๖	๑๗	๓๖.๒๐	๕.๔๑	๔๗.๑๐	๕.๔๐	๔๘.๘๐	๔.๑๓
๑๗	๑๔	๓๕.๔๐	๔.๑๘	๔๒.๔๐	๔.๐๕	๔๔.๕๐	๑๐.๒๒

ตาราง ๔ (ต่อ)

คำถามที่	หน่วยงานที่	สัมพันธภาพ		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑๘	๕๑	๓๕.๕๐	๘.๕๕	๔๖.๑๐	๑๐.๔๖	๔๗.๓๐	๙.๗๔
๑๙	๑๘	๓๕.๑๐	๙.๘๗	๔๖.๖๐	๑๗.๑๘	๔๔.๙๐	๑๕.๖๖
๒๐	๕	๓๕.๐๐	๘.๑๙	๔๔.๗๐	๑๐.๔๕	๔๓.๘๐	๙.๙๐
๒๑	๖๓	๓๔.๙๐	๔.๘๓	๔๕.๒๐	๘.๗๓	๔๕.๑๐	๗.๖๑
๒๒	๑๐	๓๔.๘๐	๑๓.๑๑	๔๓.๖๐	๑๖.๘๕	๓๕.๘๐	๑๔.๕๗
๒๓	๑๓	๓๔.๐๐	๘.๔๑	๔๗.๑๐	๑๑.๓๗	๔๗.๑๐	๑๖.๖๐
๒๔	๓๘	๓๓.๗๐	๑๔.๕๕	๓๕.๗๐	๑๗.๑๓	๔๔.๘๐	๑๐.๕๕
๒๕	๓๕	๓๓.๗๐	๑๐.๕๑	๓๗.๖๐	๑๑.๓๘	๓๗.๘๐	๑๑.๘๘
๒๖	๘๖	๓๓.๖๐	๗.๐๘	๓๔.๕๐	๗.๕๕	๓๖.๖๐	๑๐.๓๓
๒๗	๔	๓๓.๑๐	๗.๑๔	๘๐.๔๐	๑๐.๔๖	๘๐.๔๐	๗.๑๑
๒๘	๕๖	๓๓.๐๐	๖.๓๕	๘๕.๐๐	๔.๘๔	๘๔.๐๐	๔.๓๐
๒๙	๘๖	๓๖.๓๐	๘.๓๐	๘๓.๕๐	๑๐.๖๔	๓๘.๖๐	๑๑.๖๔
๓๐	๑	๓๖.๖๐	๘.๖๐	๓๖.๘๐	๗.๖๔	๓๐.๘๐	๑๖.๔๗
๓๑	๘๕	๓๑.๕๐	๑๑.๘๓	๘๔.๖๐	๑๓.๘๔	๘๔.๐๐	๑๖.๑๓
๓๖	๖๔	๓๑.๖๐	๑๐.๖๕	๔๕.๘๐	๗.๔๓	๔๕.๑๐	๖.๕๗
๓๓	๔	๓๑.๘๐	๑๖.๕๑	๓๗.๗๐	๑๐.๕๑	๘๖.๐๐	๙.๘๗
๓๘	๖๐	๓๐.๖๐	๑๖.๐๘	๑๕.๖๐	๑๖.๖๘	๓๕.๘๐	๑๕.๐๑
๓๕	๑๔	๓๐.๘๐	๙.๔๔	๘๔.๐๐	๑๓.๖๑	๘๔.๓๐	๑๕.๓๖
๓๖	๔	๖๔.๔๐	๘.๘๐	๔๐.๑๐	๑๑.๖๘	๘๑.๓๐	๕.๘๑
๓๗	๔๗	๖๔.๗๐	๘.๑๘	๔๔.๖๐	๑๓.๔๕	๔๔.๘๐	๑๐.๕๑

ตาราง ๔ (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงานที่	สังฟันธภาพ		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๓๘	๖๓	๖๔.๕๐	๔.๕๔	๔๑.๖๐	๖.๐๕	๔๑.๔๐	๗.๐๖
๓๙	๖๔	๖๖.๔๐	๕.๔๓	๓๖.๓๐	๑๑.๘๕	๔๖.๔๐	๑๑.๗๕
๔๐	๔๘	๖๖.๘๐	๘.๔๐	๓๔.๑๐	๔.๔๔	๓๗.๑๐	๔.๐๑
๔๑	๔๔	๖๖.๖๐	๘.๓๑	๓๓.๐๐	๑๖.๑๕	๓๗.๔๐	๑๐.๖๔
๔๖	๖๘	๖๑.๓๐	๕.๘๔	๓๑.๖๐	๘.๖๘	๓๓.๕๐	๔.๘๔
๔๓	๖๑	๖๐.๖๐	๖.๖๖	๖๖.๘๐	๑๑.๔๑	๖๘.๓๐	๑๖.๗๔
รวม		๓๓.๔๐	๔.๐๔	๘๖.๔๔	๑๖.๓๐	๘๖.๘๐	๑๑.๓๗

ตาราง ๕ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ

ลำดับที่	หน่วยงานที่	สัมพันธภาพ		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑	๒๓	๑๙.๖๐	๖.๖๒	๓๐.๘๐	๗.๓๐	๓๓.๑๐	๘.๑๗
๒	๓๙	๑๘.๘๐	๗.๒๗	๒๓.๕๐	๙.๗๒	๒๙.๙๐	๕.๓๒
๓	๑๒	๑๘.๐๐	๓.๖๘	๒๗.๖๐	๕.๑๓	๓๑.๑๐	๕.๒๖
รวม		๑๘.๘๐	๕.๘๖	๒๗.๓๐	๗.๙๕	๓๑.๓๗	๖.๓๒

จากตาราง ๓,๔ และ ๕ พบว่า หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง ในกระทรวงศึกษาธิการ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๖๗ คน มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ๒๑ คน ปานกลาง ๔๓ คน ต่ำ ๓ คน แสดงว่า ผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง ๖ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง

ลำดับที่	หน่วยงานที่	กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑	๒	๕๐.๑๐	๖.๑๙	๖๙.๐๐	๗.๖๔	๕๙.๔๐	๙.๖๓
๒	๔๐	๕๐.๐๐	๕.๑๙	๖๒.๖๐	๙.๗๓	๕๖.๗๐	๑๐.๑๘
๓	๓๗	๔๙.๐๐	๖.๗๓	๕๒.๔๐	๖.๓๐	๕๒.๔๐	๗.๗๘
๔	๑๑	๔๓.๕๐	๕.๐๑	๕๔.๖๐	๕.๔๔	๕๒.๗๐	๔.๑๗
๕	๕๒	๔๓.๕๐	๘.๔๐	๕๑.๔๐	๗.๓๖	๔๗.๖๐	๑๑.๐๑
๖	๑๕	๔๓.๐๐	๖.๐๖	๕๑.๗๐	๘.๔๔	๕๕.๓๐	๖.๘๒
๗	๓๓	๔๒.๑๐	๔.๗๐	๕๒.๖๐	๗.๔๓	๕๕.๔๐	๗.๒๐
๘	๕๔	๔๑.๘๐	๗.๘๗	๔๘.๔๐	๖.๐๘	๔๔.๑๐	๖.๘๑
๙	๒๗	๔๑.๒๐	๑๐.๒๖	๕๐.๗๐	๑๓.๗๑	๕๒.๕๐	๗.๑๖
๑๐	๖๕	๔๑.๒๐	๑๐.๑๗	๕๑.๒๐	๑๒.๐๘	๕๐.๖๐	๑๒.๙๓
๑๑	๖๒	๔๐.๙๐	๗.๗๖	๔๙.๒๐	๘.๗๒	๔๕.๑๐	๗.๖๑
๑๒	๓๔	๔๐.๗๐	๑๓.๐๓	๕๖.๓๐	๑๐.๖๘	๕๓.๕๐	๘.๒๐
๑๓	๖	๔๐.๕๐	๖.๐๘	๕๔.๕๐	๗.๗๕	๕๓.๗๐	๖.๙๘
๑๔	๖๖	๔๐.๕๐	๙.๑๒	๕๕.๙๐	๙.๒๔	๕๘.๕๐	๑๐.๗๓
๑๕	๗๒	๔๐.๓๐	๑๓.๕๖	๔๕.๔๐	๑๕.๘๗	๔๘.๕๐	๑๒.๐๐
๑๖	๕๗	๔๐.๓๐	๘.๗๙	๕๕.๕๐	๖.๗๘	๔๗.๙๐	๗.๑๙

ตาราง ๖ (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงานที่	กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑๗	๓๐	๔๐.๕๐	๑๐.๐๓	๕๐.๑๐	๑๒.๐๐	๔๑.๕๐	๑๒.๙๕
๑๘	๖๑	๔๐.๑๐	๘.๖๕	๔๔.๐๐	๑๒.๓๖	๔๙.๕๐	๑๔.๙๗
รวม		๔๖.๔๓	๘.๕๑	๕๖.๘๙	๑๐.๓๑	๕๑.๓๖	๙.๘๕

ตาราง ๗ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง

ลำดับที่	หน่วยงานที่	กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑	๔๑	๓๙.๕๐	๘.๑๖	๔๘.๓๖	๔.๖๘	๔๔.๔๐	๖.๐๔
๒	๔๓	๓๙.๖๐	๑๔.๕๔	๔๕.๓๐	๑๒.๓๑	๔๖.๓๐	๑๑.๔๗
๓	๕๕	๓๙.๖๐	๘.๑๗	๔๕.๔๐	๑๐.๔๑	๕๐.๖๐	๘.๖๕
๔	๔๕	๓๙.๔๐	๑๑.๔๖	๔๕.๖๐	๑๓.๔๔	๔๕.๐๐	๑๖.๑๓
๕	๖๕	๓๙.๐๐	๙.๑๓	๕๓.๓๖	๙.๕๑	๕๕.๓๑	๗.๖๗
๖	๖๖	๓๘.๑๐	๖.๖๓	๔๔.๕๐	๖.๖๗	๔๖.๐๑	๕.๓๓
๗	๓๑	๓๘.๖๐	๖.๓๕	๔๔.๐๐	๗.๕๙	๔๐.๕๐	๒.๖๓
๘	๑๖	๓๘.๕๐	๑๖.๖๗	๔๖.๘๐	๑๔.๑๖	๔๖.๐๐	๙.๕๓
๙	๔๖	๓๘.๖๐	๑๐.๖๐	๔๓.๙๐	๑๐.๖๙	๓๘.๖๐	๑๑.๖๙
๑๐	๕๓	๓๘.๖๐	๑๔.๕๖	๔๑.๓๐	๑๓.๕๖	๔๔.๘๐	๑๖.๔๕
๑๑	๖๔	๓๗.๙๐	๑๔.๑๕	๕๓.๑๐	๑๓.๔๓	๕๔.๓๐	๙.๘๑
๑๒	๓	๓๗.๖๐	๗.๕๕	๔๖.๔๐	๖.๗๐	๔๕.๔๐	๗.๗๙
๑๓	๖๗	๓๗.๕๐	๑๔.๙๕	๔๓.๑๐	๑๖.๓๙	๔๓.๖๐	๑๖.๖๓
๑๔	๙	๓๗.๓๐	๖.๗๙	๔๐.๘๐	๑๐.๔๖	๔๐.๙๐	๗.๑๑
๑๕	๕๕	๓๗.๐๐	๙.๖๓	๔๘.๓๐	๗๖.๙๑	๔๖.๙๐	๑๐.๙๙
๑๖	๑๔	๓๖.๙๐	๘.๑๙	๔๖.๙๐	๙.๐๕	๔๔.๙๐	๑๐.๖๖
๑๗	๑๙	๓๖.๙๐	๑๑.๙๐	๔๙.๐๐	๑๓.๖๑	๔๔.๓๐	๑๕.๓๖

ตาราง ๗ (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงานที่	กิจสัมพันธ์		วิวัฒ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑๘	๓๖	๓๖.๓๐	๑๖.๖๔	๔๓.๔๐	๑๖.๓๕	๔๖.๕๐	๑๓.๘๕
๑๙	๔๗	๓๖.๖๐	๔.๘๓	๔๔.๖๐	๑๓.๔๔	๔๔.๔๐	๑๐.๕๑
๒๐	๑๓	๓๕.๔๐	๑๑.๘๖	๔๗.๑๐	๑๑.๓๗	๔๗.๑๐	๑๖.๖๐
๒๑	๒๕	๓๕.๔๐	๘.๓๗	๔๕.๐๐	๕.๔๔	๔๔.๐๐	๘.๓๐
๒๒	๕๖	๓๕.๔๐	๔.๗๐	๔๕.๔๐	๗.๘๓	๔๔.๑๐	๖.๕๗
๒๓	๕๐	๓๔.๖๐	๑๓.๗๗	๘๖.๒๐	๑๖.๓๑	๘๐.๔๐	๑๔.๑๔
๒๔	๕๑	๓๔.๕๐	๕.๗๐	๔๖.๑๐	๑๐.๔๓	๔๗.๓๐	๔.๗๕
๒๕	๕๘	๓๔.๒๐	๑๒.๗๑	๔๗.๗๐	๑๕.๓๗	๔๗.๔๐	๑๐.๘๐
๒๖	๔	๓๓.๕๐	๑๒.๑๖	๓๗.๗๐	๑๐.๕๑	๘๒.๐๐	๔.๘๗
๒๗	๑๗	๓๒.๔๐	๘.๕๖	๔๗.๑๐	๕.๔๐	๔๘.๘๐	๕.๑๓
๒๘	๕	๓๒.๕๐	๘.๐๔	๔๔.๗๐	๑๐.๔๕	๔๓.๘๐	๔.๔๐
๒๙	๒๐	๓๒.๕๐	๘.๗๒	๔๕.๑๐	๑๐.๖๘	๔๕.๕๐	๑๑.๖๕
๓๐	๑๐	๓๑.๘๐	๑๒.๑๕	๔๓.๒๐	๑๖.๘๔	๓๔.๘๐	๑๔.๔๗
๓๑	๒๔	๓๑.๘๐	๑๐.๖๐	๓๖.๓๐	๑๑.๘๕	๘๒.๔๐	๑๑.๗๕
๓๒	๖๓	๓๑.๕๐	๓.๔๔	๔๑.๒๐	๖.๐๕	๔๑.๔๐	๗.๐๒
๓๓	๖๒	๓๑.๒๐	๓.๖๕	๔๗.๕๐	๘.๖๑	๔๗.๗๐	๕.๘๖
๓๔	๑๘	๓๑.๐๐	๑๔.๑๐	๔๖.๖๐	๑๗.๑๔	๔๔.๕๐	๑๕.๒๒
๓๕	๖๐	๓๐.๓๐	๑๓.๗๔	๓๕.๖๐	๑๒.๔๘	๓๔.๔๐	๑๕.๐๑
๓๖	๔๒	๓๐.๒๐	๔.๗๕	๓๔.๕๐	๗.๕๕	๘๒.๒๐	๑๐.๓๓
๓๗	๘	๒๕.๔๐	๑๐.๖๒	๔๐.๑๐	๑๑.๒๔	๔๑.๓๐	๕.๔๑

ตาราง ๗ (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงานที่	กิจสัมพันธ์		ขวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๓๘	๓	๒๘.๒๐	๑๓.๘๖	๔๕.๑๐	๑๑.๐๙	๔๗.๘๐	๕.๕๑
๓๙	๓๘	๒๘.๒๐	๘.๕๗	๓๗.๒๐	๑๑.๓๘	๓๗.๔๐	๑๑.๔๘
๔๐	๔๙	๒๗.๔๐	๘.๕๗	๔๓.๑๐	๑๐.๕๒	๔๔.๓๐	๑๒.๓๐
๔๑	๔๘	๒๗.๘๐	๘.๓๙	๓๘.๑๐	๙.๕๙	๓๗.๑๐	๙.๐๑
๔๒	๓๙	๒๒.๒๐	๑๔.๕๒	๓๙.๓๐	๑๗.๑๓	๔๔.๘๐	๑๐.๔๕
๔๓	๑	๒๕.๐๐	๑๒.๕๑	๗๒.๔๐	๗.๒๙	๓๐.๘๐	๑๒.๕๗
รวม		๓๔.๓๒	๑๐.๓๐	๔๓.๕๒	๑๒.๑๒	๔๓.๘๙	๑๑.๓๓

ตาราง ๘ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้าน กิจสัมพันธ์ ชวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ

ลำดับที่	หน่วยงานที่	กิจสัมพันธ์		ชวัญ		ความพึงพอใจ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
๑	๔๔	๑๔.๓๖	๔.๔๗	๓๓.๐๐	๑๒.๑๕	๓๗.๔๐	๑๐.๖๔
๒	๑๖	๑๔.๔๐	๕.๓๒	๒๗.๖๐	๕.๑๓	๓๑.๑๐	๕.๒๖
๓	๒๔	๑๘.๔๐	๕.๕๗	๓๑.๖๐	๘.๖๔	๓๓.๕๐	๔.๔๕
๔	๒๓	๑๔.๑๐	๖.๖๐	๓๐.๔๐	๗.๓๐	๓๓.๑๐	๘.๑๗
๕	๖๑	๑๖.๓๐	๖.๔๕	๒๖.๔๐	๑๑.๔๑	๒๔.๗๐	๑๒.๗๕
๖	๓๕	๑๔.๑๐	๕.๓๔	๒๓.๕๐	๔.๗๒	๒๕.๔๐	๕.๗๒
รวม		๑๗.๗๕	๕.๔๕	๒๔.๔๔	๔.๕๔	๗๒.๗๗	๔.๔๖

จากตาราง ๖, ๗ และ ๘ พบว่า หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง ในกระทรวงศึกษาธิการ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๖๗ คน มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง จำนวน ๑๔ คน ปานกลาง จำนวน ๔๓ คน และต่ำ จำนวน ๖ คน แสดงว่า ผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง ๙ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ

พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ	ระดับขวัญ			ความพึงพอใจ		
	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S
สูง	๒๑๐	๕๑.๖๑	๑๑.๕๘	๒๑๐	๕๑.๗๔	๑๐.๔๗
ปานกลาง	๔๓๐	๔๒.๕๘	๑๒.๓๐	๔๓๐	๔๒.๔๐	๑๑.๓๗
ต่ำ	๓๐	๒๗.๓๐	๗.๔๕	๓๐	๓๑.๓๗	๖.๗๒

จากตาราง ๙ พบว่า ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับสูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ โดยที่ระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมขึ้น – ลง ตามพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชาสูง ปานกลาง ต่ำ

ตาราง ๑๐ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์	ระดับขวัญ			ความพึงพอใจ		
	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S
สูง	๑๔๐	๕๖.๔๕	๑๐.๓๐	๑๔๐	๕๑.๗๒	๔.๘๕
ปานกลาง	๔๓๐	๔๓.๕๖	๑๖.๑๖	๔๓๐	๘๓.๘๕	๑๑.๓๓
ต่ำ	๖๐	๒๘.๘๘	๘.๕๕	๖๐	๓๒.๓๗	๙.๘๖

จากตาราง ๑๐ พบว่า ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับสูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ โดยที่ระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมขึ้นลงตามพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาสูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง ๑๑ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

สหสัมพันธ์ระหว่าง	N	$\bar{X}$	S	ค่าสหสัมพันธ์ (r)
พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ	๖๗๐	๓๖.๒๖	๑๑.๔๒	.๗๘๗๕**
ระดับขวัญ	๖๗๐	๔๔.๙๘	๑๓.๑๒	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ r .๐๑ = .๒๕๘

สมมุติฐานข้อที่ ๑ พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

จากตาราง ๑๑ ค่า r ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ .๒๕๘ แต่ค่า r ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ .๗๘๗๕ ซึ่งมากกว่าค่า r ในตาราง ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๑

ตาราง ๑๒ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สหสัมพันธ์ระหว่าง	N	$\bar{X}$	S	ค่าสหสัมพันธ์ (r)
พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ	๖๓๐	๓๖.๒๖	๑๑.๔๐	.๖๓๑๔ **
ความพึงพอใจในการทำงาน	๖๓๐	๔๔.๙๖	๑๑.๙๖	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ r .๐๑ = .๒๕๔

สมมุติฐานข้อที่ ๒ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

จากตาราง ๑๒ ค่า r ที่ระดับ .๐๑ จากตาราง มีค่าเท่ากับ .๒๕๔ แต่ค่า r ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ .๖๓๑๔ ซึ่งมากกว่าค่า r ในตาราง ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๒

ตาราง ๑๓ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพ กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สหสัมพันธ์ระหว่าง	r	Zr	Z
สัมพันธภาพกับระดับขวัญ	๐.๗๘๗๕	๑.๐๕๘	๔.๕๐๗**
สัมพันธภาพกับความพึงพอใจ	๐.๖๗๐๔	๐.๘๑๑	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ Z .๐๑ = ๒.๕๑๖

จากตาราง ๑๓ ค่า Z ที่ระดับ .๐๑ จากตาราง มีค่าเท่ากับ ๒.๕๑๖ แต่ค่า Z ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ ๔.๕๐๗ ซึ่งมากกว่าค่า Z ในตาราง ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชากับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง ๑๔ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

สหสัมพันธ์ระหว่าง	N	$\bar{X}$	S	ค่าสหสัมพันธ์ (r)
พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์	๖๓๖	๓๕.๑๑	๑๑.๔๖	๐.๓๗๑๖**
ระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา	๖๓๐	๔๔.๔๘	๑๓.๑๒	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ $r_{.01}$ = .๒๕๔

สมมุติฐานข้อที่ ๓ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

จากตาราง ๑๔ ค่า r ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ .๒๕๔ แต่ค่า r ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ .๓๗๑๖ ซึ่งมากกว่าค่า r ในตาราง ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๓

ตาราง ๑๕ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สหสัมพันธ์ระหว่าง	N	$\bar{X}$	S	ค่าสหสัมพันธ์ (r)
พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์	๖๓๐	๓๕.๑๑	๑๑.๙๖	๐.๖๔๐๔**
ความพึงพอใจในการทำงาน	๖๓๐	๔๔.๙๖	๑๑.๙๖	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ $r_{.01} = .๒๕๘$

สมมุติฐานข้อที่ ๔ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

จากตาราง ๑๕ ค่า r ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ .๒๕๔ แต่ค่า r ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ .๖๔๐๔ ซึ่งมากกว่าค่า r ในตาราง ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๔

ตาราง ๑๖ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านกิจสัมพันธ์ กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สหสัมพันธ์ระหว่าง	r	Zr	Z
กิจสัมพันธ์กับระดับขวัญ	๐.๗๗๑๖	๑.๐๖๐	๓.๔๘๕**
กิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ	๐.๖๘๐๔	๐.๘๓๙	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ Z .๐๑ = ๒.๕๑๖

จากตาราง ๑๖ ค่า Z ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ ๒.๕๑๖ แต่ค่า Z ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ ๓.๔๘๕ ซึ่งมากกว่าค่า Z ในตาราง ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง ๑๗ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญ กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญ

สหสัมพันธ์ระหว่าง	r	Zr	Z
สัมพันธภาพกับระดับขวัญ	๐.๗๘๗๕	๑.๐๕๘	๐.๖๘๔๕
กิจสัมพันธ์กับระดับขวัญ	๐.๗๗๑๖	๑.๐๖๑๐	

Z .๐๑ = ๒.๕๑๖

Z .๐๕ = ๑.๙๖

จากตาราง ๑๗ ค่า Z จากตาราง ที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ ๒.๕๑๖ ที่ระดับ .๐๕ เท่ากับ ๑.๙๖ แต่ค่า Z ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ .๖๘๔๕ ซึ่งน้อยกว่าค่า Z ในตาราง ดังนั้น ค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญ กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง ๑๘ เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจ กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

สหสัมพันธ์ระหว่าง	r	Zr	Z
สัมพันธภาพกับความพึงพอใจ	๐.๖๗๑๔	๐.๘๑๑	๐.๗๒๙๕
กิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ	๐.๖๘๐๔	๐.๘๒๙	

Z .๐๑ = ๒.๕๑๖

Z .๐๕ = ๑.๙๖

จากตาราง ๑๘ ค่า Z จากตาราง ที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ ๒.๕๑๖ ที่ระดับ .๐๕ เท่ากับ ๑.๙๖ แต่ค่า Z ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ .๗๒๙๕ ซึ่งน้อยกว่าค่า Z ในตาราง ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงาน กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ ๓ เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ

ตาราง ๑๙ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง ต่ำ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	๒	๒๐,๓๖๔.๖๔๗๘	๑๐,๑๘๒.๓๔๓๙	๗๑.๔๔๒๕ **
ภายในกลุ่ม	๖๖๗	๙๔,๘๑๑.๑๗๖๐	๑๔๖.๑๔๕๖	
รวม	๖๖๙	๑๑๕,๑๓๕.๔๒		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ F.๐๑ (๒,๖๖๗) = ๔.๖๖

สมมุติฐานข้อที่ ๕ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ มีระดับขวัญแตกต่างกัน

จากตาราง ๑๙ ค่า F ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ ๔.๖๖ แต่ค่า F ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ ๗๑.๔๔๒๕ ซึ่งมากกว่าค่า F ในตาราง ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ แตกต่างกัน พบว่า การรายเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๕ แสดงว่า จะต้องมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแตกต่างกันอย่างน้อย ๒ กลุ่ม

เพื่อให้ทราบว่า กลุ่มใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงใช้ q-statistic ตรวจสอบคะแนนเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตาราง ๒๐

ตาราง ๒๐ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ

พฤติกรรมผู้นำ สัมพันธภาพ		ต่ำ	ปานกลาง	สูง
	ค่าเฉลี่ยระดับขวัญ	๒๗.๓๐	๔๒.๙๘	๕๑.๖๑
ต่ำ	๒๗.๓๐	–	๑๕.๖๘**	๒๔.๓๑**
ปานกลาง	๔๒.๙๘	–	–	๘.๖๓**
สูง	๕๑.๖๑	–	–	–

$$q_{.๙๙}\ (r, ๖๖๗) \sqrt{\frac{MS_{error}}{n^{๒}}}$$

r	๒	๓
$q_{.๙๙}\ (r, ๖๖๗)$	๓.๖๔	๔.๑๒
$q_{.๙๙}\ (r, ๖๖๗)$	๓.๘๒๕๕	๔.๔๔๓๒

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๒๐ ค่า q-statistic ที่ระดับ .๐๑ จากตารางความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๓.๘๒๕๕ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๔.๔๔๓๒ แต่ค่า q-statistic ที่ได้จากการคำนวณความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๑๕.๖๘ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๒๔.๓๑ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓

เท่ากับ ๔.๖๓ ซึ่งค่าที่ได้จากการคำนวณทุก ๆ ค่ามากกว่าค่า q-statistic ในตาราง ดังนั้น ระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง จะสูงกว่าระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง และต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง สูงกว่าระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ตาราง ๒๑ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง ต่ำ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	๒	๑๒,๑๑๓.๗๙๓	๘,๐๕๖.๘๙๒	๖๗.๕๕๙**
ภายในกลุ่ม	๒๒๗	๗๙,๕๘๘.๒๗๑๗	๑๑๙.๒๒๒๘	
รวม	๒๒๙	๙๕,๒๒๒.๐๒๘		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ F. ๐๑ (๒,๒๒๗) = ๔.๖๒

สมมุติฐานข้อที่ ๒ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

จากตาราง ๒๑ ค่า F ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ ๔.๖๖ แต่ค่า F ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ ๖๗.๕๕๕ ซึ่งมากกว่าค่า F ในตาราง ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ พบว่า ค่ารายเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องตามสมมุติฐานข้อที่ ๖ แสดงว่า จะต้องมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแตกต่างกันอย่างน้อย ๒ กลุ่ม

เพื่อให้ทราบว่า กลุ่มใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงใช้ q-statistic ตรวจสอบคะแนนเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตาราง ๒๒

ตาราง ๒๒ . เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ

พฤติกรรมผู้นำสัมพันธภาพ		ต่ำ	ปานกลาง	สูง
	ค่าเฉลี่ยของความพอใจ	๓๑.๓๗	๔๒.๘๐	๕๑.๓๔
ต่ำ	๓๑.๓๗	—	๑๑.๔๓**	๑๙.๙๗ **
ปานกลาง	๔๒.๘๐	—	—	๘.๕๔**
สูง	๕๑.๓๔	—	—	—

r ๒ ๓

๓.๙๙ (r, ๖๖๗) .๓๖๔ ๔.๑๒

q.๙๙ (r, ๖๖๗) $\sqrt{MS\ error/n}$ ๓.๕๕๖ ๔.๐๖๙๗

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๒๒ ค่า q-statistic ที่ระดับ .๐๑ จากตาราง ความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๓.๕๕๖ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๔.๐๖๙๗ แต่ค่า q-statistic ที่ได้จากการคำนวณ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๑๑.๔๓ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๑๙.๙๗ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๘.๕๔ ซึ่งค่าที่ได้จากการคำนวณทุก ๆ ค่ามากกว่าค่า q-statistic

ในตาราง ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง จะสูงกว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลางและต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง สูงกว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ตอนที่ ๔ เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

ตาราง ๒๓ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	๒	๒๗,๓๐๕.๔๕๐๔	๑๓,๖๕๒.๗๕๕๕	๑๐๓.๖๘๑๕**
ภายในกลุ่ม	๖๖๗	๘๗,๘๓๐.๗๒๘๑	๑๓๑.๖๗๔๗	
รวม	๖๖๙	๑๑๕,๑๓๕.๘๖		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ F.๐๑ (๒,๖๖๗)= ๔.๖๖

สมมุติฐานข้อที่ ๗ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ มีระดับขวัญแตกต่างกัน

จากตาราง ๒๓ ค่า F ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ ๔.๖๖ แต่ค่า F ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ ๑๐๓.๖๘๑๕ ซึ่งมากกว่าค่า F ในตาราง ดังนั้น ผลการวิเคราะห์

ความแปรปรวนของคะแนนระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง ต่ำ พบว่า ค่ารายเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องตามสมมุติฐานข้อที่ ๗ แสดงว่า จะต้องมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแตกต่างกันอย่างน้อย ๒ กลุ่ม

เพื่อให้ทราบว่า กลุ่มใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงใช้ q-statistic ตรวจสอบคะแนนเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตาราง ๒๔

ตาราง ๒๔ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

พฤติกรรมผู้นำกิจสัมพันธ์		ต่ำ	ปานกลาง	สูง
	ค่าเฉลี่ยของระดับขวัญ	๒๘.๘๘	๔๓.๕๒	๕๒.๘๕
ต่ำ	๒๘.๘๘	–	๑๕.๐๔ **	๒๔.๐๑ **
ปานกลาง	๔๓.๕๒	–	–	๘.๔๗ **
สูง	๕๒.๘๕	–	–	–

$$q_{.๕๕}\,(r, ๖๖๗)\sqrt{MS\ error/n^{๗}}$$

r	๒	๓
$q_{.๕๕}\,(r, ๖๖๗)$	๓.๖๔	๔.๑๒
$q_{.๙๙}\,(r, ๖๖๗)$	๓.๗๗๘๒	๔.๒๗๖๑

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๒๔ ค่า q-statistic ที่ระดับ .๐๑ จากตาราง ความแตกต่าง

ระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๓.๗๗๘๒ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๔.๒๗๖๑ แต่ค่า q-statistic ที่ได้จากการคำนวณความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๑๕.๐๔ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๒๔.๐๑ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๘.๔๗ ซึ่งค่าที่ได้จากการคำนวณทุก ๆ ค่ามากกว่าค่า q-statistic ในตาราง ดังนั้น ระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง สูงกว่าระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง และต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ตาราง ๒๕ แสดงค่าความแปรปรวนของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	๒	๑๘,๒๒๒.๕๐๕๕	๙,๑๑๑.๒๕๒๗	๗๘,๔๗๖๘ **
ภายในกลุ่ม	๖๖๗	๗๗,๔๓๙.๕๖๒๕	๑๑๖.๑๐๑๓	
รวม	๖๖๙	๙๕,๖๖๒.๐๖๘		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ F .๐๑ (๒,๖๖๗) = ๔.๖๖

สมมุติฐานข้อที่ ๔ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

จากตาราง ๒๕ ค่า F ที่ระดับ .๐๑ จากตารางมีค่าเท่ากับ ๔.๖๖ แต่ F ค่า ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ ๗๘.๔๗๖๘ ซึ่งมากกว่าค่า F ในตาราง ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ แตกต่างกัน พบว่าค่ารายเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องตามสมมุติฐานข้อที่ ๙ แสดงว่า จะต้องมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแตกต่างกันอย่างน้อย ๒ กลุ่ม

เพื่อให้ทราบว่า กลุ่มใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงใช้ q-statistic ตรวจสอบคะแนนเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตาราง ๒๖

ตาราง ๒๒ เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

พฤติกรรมผู้นำกิจสัมพันธ์		ต่ำ	ปานกลาง	สูง
	ค่าเฉลี่ยของความพอใจ	๗๖.๓๗	๘๓.๘๔	๕๑.๗๖
ต่ำ	๗๖.๓๗	–	๑๑.๕๒**	๑๔.๓๕**
ปานกลาง	๘๓.๘๔	–	–	๗.๘๓**
สูง	๕๑.๗๖	–	–	–

	r	๒	๓
q. ๕๔	(r,๒๒๗)	๓.๒๔	๔.๑๒
q. ๕๔	(r,๒๒๗) $\sqrt{MS\ error/n}$	๓.๕๔๗๗	๔.๐๑๕๖

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตาราง ๒๒ ค่า q-statistic ที่ระดับ .๐๑ จากตาราง ความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๓.๕๔๗๗ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๔.๐๑๕๖ แต่ค่า q-statistic ที่ได้จากการคำนวณความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๒ เท่ากับ ๑๑.๕๒ กลุ่มที่ ๑ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๑๔.๓๕ และกลุ่มที่ ๒ กับกลุ่มที่ ๓ เท่ากับ ๗.๘๓ ซึ่งค่าที่ได้จากการคำนวณทุก ๆ ค่ามากกว่าค่า q-statistic ในตาราง ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามี

พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง สูงกว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง และต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง สูงกว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

บทที่ ๕

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ประกอบด้วย ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์ กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ และเปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า และทำงานประจำอยู่ที่สำนักงานส่วนกลางในกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ ทุกกรม จำนวน ๖๗ กอง ๆ ละ ๑๐ คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ๖๗๐ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบบสอบถามแยกออกเป็นสองฉบับ ฉบับที่หนึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำนวน ๓๐ ข้อ ฉบับที่สองเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน ๔๐ ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ และด้านภารกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation)

๒. เปรียบเทียบระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ และด้านภารกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ โดยใช้ F-test และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้ q-statistic

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลแล้วปรากฏผลดังนี้

๑. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

๑.๑ พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ โดยส่วนรวมผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง ในจำนวนผู้บังคับบัญชาในกลุ่มตัวอย่าง (๖๗ คน มีผู้บังคับบัญชาที่ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย (๓๖ คน และต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย (๓๑ คน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำที่กำหนดไว้ ปรากฏว่า มีผู้บังคับบัญชาที่ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพอยู่ในเกณฑ์สูง ๒๑ คน ปานกลาง ๔๓ คน และต่ำ ๓ คน ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับสูง ปานกลาง และต่ำตามพฤติกรรมผู้นำด้วย

๑.๒ พฤติกรรมผู้นำด้านภารกิจสัมพันธ์ โดยส่วนรวมผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ มีพฤติกรรมผู้นำด้านภารกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ในจำนวนผู้บังคับบัญชาในกลุ่มตัวอย่าง ๖๗ คน มีผู้บังคับบัญชาที่ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าคะแนนเฉลี่ย ๔๐ คน และต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย ๒๗ คน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ ที่กำหนดไว้ ปรากฏว่า มีผู้บังคับบัญชาที่ได้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูง ๑๘ คน ปานกลาง ๔๓ คน และต่ำ ๖ คน ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ **ตามพฤติกรรม**ผู้นำด้วย

๒. ระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการโดยส่วนรวมมีระดับขวัญอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเฉพาะหน่วยงานระดับกอง แต่ละหน่วยงานจากกลุ่มตัวอย่าง ๖๗ หน่วยงาน และนำมาเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ย ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน ๓๙ หน่วยงานมีระดับขวัญสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนอีก ๒๘ หน่วยงานมีระดับขวัญต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย ระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะขึ้นลงตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ

๓. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการโดยส่วนรวม มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเฉพาะหน่วยงานระดับกองแต่ละหน่วยงานจากกลุ่มตัวอย่าง ๖๗ หน่วยงาน และนำมาเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยแล้ว ปรากฏว่า มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน ๔๑ หน่วยงาน มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนอีก ๒๑ หน่วยงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย ระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะขึ้นลงตามพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ คือ หน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในเกณฑ์สูง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นจะมีระดับสูง ตรงกันข้ามหน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นจะมีระดับต่ำด้วย

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๑ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญของผู้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๑

๔.๒ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๒

๔.๓ เมื่อวิเคราะห์ต่อไปว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันหรือไม่ ผลปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับขวัญสูงกว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงาน

๕. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๕.๑ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐาน ข้อที่ ๓

๕.๒ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๔

๕.๓ เมื่อวิเคราะห์ต่อไปว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันหรือไม่ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๖. เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำต่างกัน

๖.๑ การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ผลปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๕

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง และต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๖.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ผลปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๖

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง และต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๗. เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำต่างกัน

๗.๑ การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ผลปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๗

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง และต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๗.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ ผลปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ ๔

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง และต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบข้อเท็จจริงที่ควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

๑. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ พบว่า

๑.๑ โดยส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสะอาด แสงรัตน์ (สะอาด แสงรัตน์ ๒๕๒๐: ๖๒) วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul. 1972: 40) และหาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ ๒๕๑๙: ๕๗) ที่พบว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง และผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของรำพึง อัมเรศ (รำพึง อัมเรศ ๒๕๑๗: ๔๖) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทองอยู่ในระดับสูง และ

ผลการวิจัยของสุรชาติ สังข์รุ่ง (สุรชาติ สังข์รุ่ง ๒๕๒๐:๖๗) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สาเหตุที่ทำให้ผลการวิจัยแตกต่างกันดังกล่าว อาจจะเป็นเพราะลักษณะของงานแตกต่างกันก็ได้

๑.๒ เมื่อนำเอาคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพมีคะแนนเฉลี่ย ๓๖.๒๖ สูงกว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย ๓๕.๑๑ แสดงว่าผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการดำเนินงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยครั้งนี้ ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ทรุตต์ (Truitt. 1975:85 -A) ที่พบว่าครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในคาร์โรไลนาเหนือมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกว่าด้านสัมพันธภาพ และขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ศิริ เจริญวัย (ศิริ เจริญวัย ๒๕๒๑:๔๓) ที่พบว่าอธิการวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านสัมพันธภาพ แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul. 1972:71) รำพึง อัมเรศ (รำพึง อัมเรศ ๒๕๑๗:๔๖) หาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ ๒๕๑๘:๕๘) และสุรชาติ สังข์รุ่ง (สุรชาติ สังข์รุ่ง ๒๕๒๐:๖๗) ที่ต่างก็พบว่า ครูใหญ่และผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ จากผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงว่าผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการบริหารงานโดยคำนึงและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะความสัมพันธ์ที่อบอุ่น มีความจริงใจต่อกัน ยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความเกรงใจ ดังผลการวิจัยของ รำพึง อัมเรศ (รำพึง อัมเรศ ๒๕๑๗:๔๖) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

ในจังหวัดอ่างทอง มีความสัมพันธ์กับความเกรงใจปานกลางค่อนข้างสูง

๒. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

๒.๑ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัลโลเวย์ (Galloway. 1975 : 1941 - A) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของครูจริง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของโฟเลย์(Foley. 1971 : 2944-A) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของสมาชิกในกลุ่มจริง ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์สูง จะทำให้ระดับขวัญของสมาชิกในกลุ่มสูงด้วย แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของเวลส์ (Wales. 1971 : 2385 - A) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ไม่มีผลต่อระดับขวัญของครูแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะระดับขวัญของครูขึ้นลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

๒.๒ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 81 - 82) ที่พบว่า ความพึงพอใจของลูกน้องสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพทั้งเวลาฝึกและเวลาปฏิบัติการรบและสอดคล้องกับผลการวิจัยของกรีน (Green.1967:3225-A) ที่พบว่า ถ้าผู้นำเน้นพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ เชียน แสงหนุม

(เชียน แสงหนุ่ม ๒๕๑๘ :๔๐) ที่พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

๓.๑ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของแลมบอร์ค (Lambert. 1969:2484 - A) ; คุค (Cook. 1971: 5063 - A) กัลโลเวย์ (Gallowey.1975:1941 - A) ที่ต่างก็พบว่า พฤติกรรมผู้นำกับขวัญของครูสัมพันธ์กันทางบวก

๓.๒ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สะอาด แสงรัตน์ (สะอาด แสงรัตน์ ๒๕๒๐ :๖๖) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในทางบวก

๔. ผลการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชากับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญมากกว่า สัมพันธ์ภาพกับความพึงพอใจในการทำงาน

๕. ผลการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชากับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญมากกว่าสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

๖. ผลการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับระดับขวัญ กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์ กับระดับขวัญ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาพอ ๆ กัน

๗. ผลการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยฟรูม (Vroom. 1964:110) และผลการวิจัยของ สะอาดแสงรัตน์ (สะอาด แสงรัตน์ ๒๕๒๐ : ๖๖ - ๖๗) ที่พบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานมีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความ

พึงพอใจในการทำงาน

๔. ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำแตกต่างกัน พบว่า

๔.๑ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงมีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลางและต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลางมีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำ มีระดับขวัญแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชายอมสูงขึ้น และต่ำลงตามพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพราะเหตุว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา (Carvill. 1975:248-A)

๔.๒ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลางและต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ปานกลาง และต่ำมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากหรือน้อย ยอมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้าน

สัมพันธภาพสูงหรือต่ำ ถ้าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก ถ้าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพต่ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ทั้งนี้เพราะว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Troop . 1972:4134 - A)

๔. ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ แตกต่างกัน พบว่า

๔.๑ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงมีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลางและต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลางมีระดับขวัญสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ มีระดับขวัญแตกต่างกัน แสดงว่า ระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาสูงหรือต่ำตามลำดับ

๔.๒ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลางและต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาใน

หน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูงหรือต่ำ ขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาสูงหรือต่ำตามลำดับ

๑๐. จากผลการวิจัยที่กล่าวตามข้อ ๘ และข้อ ๙ แสดงว่าระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูงหรือต่ำมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ถ้าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์สูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูงตาม ตรงกันข้ามถ้าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำต่ำทั้งสองด้าน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานต่ำตามไปด้วย ดังนั้น ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงขึ้น ๆ ลง ๆ ตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

<u>ข้อเสนอแนะ</u>

๑. เสนอแนะผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

๑.๑ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันมาก กล่าวคือ ข้าราชการจะมีขวัญดีหรือไม่และมีความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้งานเจริญก้าวหน้า บรรลุจุดประสงค์ของทางราชการมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ สูงหรือต่ำ คือ ถ้าหน่วยงานใด ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในเกณฑ์สูง ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นก็จะมีระดับขวัญสูง ที่เรียกว่ามีขวัญดี หรือมีกำลังใจในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนมากขึ้นด้วย การทำงานของหน่วยงานนั้นจะเป็นไปอย่างครื้นเกรงและด้วยความกระตือรือร้น ผลที่ตามมาก็คือความสำเร็จสมตามเป้าหมายของงาน และความภาคภูมิใจของข้าราชการ และตรงกันข้ามถ้าหน่วยงานใด ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาใน

หน่วยงานนั้น ก็จะมีระดับขวัญต่ำ ที่เรียกว่า ขวัญไม่ดี หรือขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน อาจจะเพียงทำไปเพื่อให้พ้นหน้าที่ของตนเท่านั้น ขาดความกระตือรือร้น ลักษณะการทำงานของหน่วยงานที่มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในเกณฑ์ต่ำนี้ จะเป็นไปด้วยความเฉื่อยชา เชื่องช้า ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายก็จะมีได้ไม่มากนัก

ด้วยเหตุนี้ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ควรจะได้พยายามปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนให้สูงขึ้น ด้วยวิธีการศึกษา ฝึกหัด หรือฝึกอบรมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำให้มากกว่าเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

๑.๒ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งสำนักพัฒนานักบริหารขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการนั้น แสดงว่ากระทรวงศึกษาธิการได้มองเห็นความสำคัญของผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำของบังคับบัญชาอยู่แล้ว แต่เท่าที่เป็นอยู่ สำนักพัฒนานักบริหารมีฐานะเพียงเป็นกอง ๆ หนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น จึงมีกำลัง และอำนาจในการพัฒนาหรือฝึกอบรมนักบริหารได้ไม่กว้างขวางนัก จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการจะสูงหรือต่ำมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงหรือต่ำนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอให้กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งสำนักพัฒนานักบริหารที่มีฐานะเป็นกรม ๆ หนึ่งขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่กว้างขวางในการอบรมพัฒนานักบริหารของกระทรวงศึกษาธิการโดยทั่วถึง โดยฝึกอบรมผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาอยู่แล้วตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป และฝึกอบรมผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาต่อไปในโอกาสหน้า อาจจะมีเกณฑ์กำหนดไว้ว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ ในโอกาสต่อไปจะต้องผ่านการฝึกอบรมจากสำนักฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารนี้เสียก่อนก็ได้ และในการฝึกอบรมนั้น ควรจะเน้นในเรื่องพฤติกรรมผู้นำให้มาก เพราะพฤติกรรมผู้นำเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการสร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกอบรมควรจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ของกันและกัน

๑.๓ ในการบรรจุแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการในโอกาสต่อไป ผู้มีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้งควรจะได้พิจารณาเลือกเฟ้นบุคคลที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูง มาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ทั้งนี้ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการให้ดีและมีระดับสูงยิ่งขึ้น

๒. เสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

๒.๑ ควรจะได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายหรืองานกับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดูบ้างโดยทำเป็นรายกรม ครั้งละกรม จนกระทั่งครบทุกกรมในกระทรวงศึกษาธิการเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกัน

๒.๒ ควรจะได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงอื่นนอกจากกระทรวงศึกษาธิการ เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น เพื่อนำผลวิจัยมาเปรียบเทียบว่า ขวัญและความพึงพอใจของข้าราชการในกระทรวงนั้น ๆ ย่อมขึ้นลงตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด โดยอาจจะดัดแปลงแบบสอบถามให้เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น ๆ

๒.๓ นอกจากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ควรจะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ดูบ้าง เพื่อจะได้ทราบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของงานมากน้อยเพียงใด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ณล ชูทรัพย์ การบริหาร ผดุงพิทยา ๒๕๑๖, ๔๖๘ หน้า

เชียน แสงหนุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๘, ๑๒ หน้า อัดสำเนา

ชุม กาญจนประกร หลักมนุษยสัมพันธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๐๘, ๔๖๔ หน้า

ณรงค์ รมณียกุล การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๗, ๓๔ หน้า อัดสำเนา

ณัฐพล ขันธไชย "การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน" พัฒนบริหารศาสตร์ ๑๔ (๔) : ๔๔๔ – ๔๗๔ ตุลาคม ๒๕๑๗

ดวงเดือน พันธุมนาวิน การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม เกษมสุวรรณ แผนกการพิมพ์ ๒๕๑๔, ๔๒ หน้า

เดือนเพ็ญ สังขะฤกษ์ "ความเป็นผู้นำ" วารสารพัฒนาชุมชน ๑๑ (๑๒๗) : ๒๗ – ๓๔ กรกฎาคม ๒๕๑๕

นุ้ย บางขุนเทียน (นามแฝง) "การศึกษา" บ้านเมือง ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๒๑, หน้า ๔

นุสิน จตุพฤกษ์ กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ ปริญญานิพนธ์ รัฐศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ ๒๕๐๔, ๑๔๒ หน้า

ประยูร พรหมพันธ์ "การบำรุงขวัญ" วารสารนักบริหาร ๑๘ (๘) : ๒๔ – ๓๗ สิงหาคม ๒๕๑๕

ภิญโญ สาธร หลักการบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช ๒๕๑๖, ๖๕๔ หน้า

รัตนา ทองสมบูญ เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สายสามัญ วิทยานิพนธ์ ค.ม. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๕, ๔๔ หน้า

รำพึง อัมเรศ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๗, ๕๐ หน้า อัดสำเนา

วารินทร์ บุษบรรณ "ผู้บังคับบัญชาประเภทไหนดี" วารสารข้าราชการ ๕: ๑๖ - ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๑๔

วิจิตร ธีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร ๒๔: ๑๔ - ๒๑ สิงหาคม ๒๕๑๘

วิชัย ดิสสระ "การบำรุงขวัญของผู้ร่วมงาน" ศรีนครินทรสาร ๒(๒) : ๒๒ - ๓๑ ตุลาคม - มกราคม ๒๕๑๔

วิญญู มณีจันทร์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารจังหวัดและเทศบาล ในเขตภาคเหนือ ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๒๐, ๘๑ หน้า อัดสำเนา

ศิริ เจริญวัย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๒๑, ๗๓ หน้า อัดสำเนา

สงวน ช้างฉัตร ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครู ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๒๐, ๗๘ หน้า อัดสำเนา

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๖, ๕๓๑ หน้า

สมพร ขาวเนียม "การบำรุงขวัญในการทำงานของครู" วิทยาสาร ๒๔ (๓๐) : ๑๘ - ๒๐ สิงหาคม ๒๕๑๖

สมาน วีระกำแหง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย ๒๕๑๓, ๑๑๑ หน้า

สะอาด แสงรัตน์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารจังหวัดและเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๒๐, ๘๐ หน้า อัดสำเนา

สำราญ ถาวรายุศม์ "ประมุขศิลป์" ในประมวลคำบรรยายในการประชุมฝึกอบรมข้าราชการกรมราชทัณฑ์ หน้า ๒๐๐ – ๒๐๕ ม.ป.ท. ๒๕๑๔

สุชน จุฑาทิพย์ กำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๕, ๑๔๕ หน้า

สุรชาติ สังข์รุ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในเขตภาคกลาง ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๒๐, ๘๗ หน้า อัดสำเนา

สุรางค์ โค้วตระกูล การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ ๒๕๐๖, ๔๗๔ หน้า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก ๒๕๒๑, ๒๖๗ หน้า

หาญชัย สงวนให้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๔, ๘๔ หน้า อัดสำเนา

อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล บรรณาธิการ การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย พิมพ์ครั้งที่ ๒ สำนักนำเนียบนายกรัฐมนตรี ๒๕๑๔, ๕๔๐ หน้า

อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๗, ๔๔๘ หน้า

อุทัย หิรัญโต ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร สุนทรกิจการพิมพ์ ๒๕๑๕, ๒๓๓ หน้า

_____. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร โอเดียนสโตร์ ๒๕๒๐, ๓๑๒ หน้า

Anderson, Lester W. and Lauren A. Van Dyke. School Administration. Boston, Houghton Miffin Co, 1963. 538 p.

Applewhite, P.B. Organizational Behavior. Engle-Wood Cliff, New York, Prentice-Hall, 1965. 196 p.

Bender, John Edward. "Morale of Elementary School Teacher," Dissertation Abstracts. 33(8):3984-A, February, 1973.

Breamer, John Jeo. "The Relationship of Administrative Leadership Practices to Teacher Morale in the Public Elementary School of Charle Country Marryland," Dissertation Abtracts. 31(2):574-A, August, 1970.

Brech, E.E.L. and Others. The Principle and Practice of Management. London, Longman Green and Co. Ltd., 1963. 1066 p.

Brown, Kenneth Ray. "The Leadership Role of The Elementary School Supervisor as Percieved by Elementary Teachers and Supervisors in Selected School Systems of Northeast Louisian," Dissertation Abstracts International. 36(4):1933-A, 1975.

Campbell, Roald F. and Others. Introduction to Education Administration. Boston, Allyn and Bacon, 1962. 434 p.

Carvill, Nagle G. "Leader Behavior of Superintendents and Morale of Principals in Small Illinios Public School," Dissertation Abstract International. 36(3):248-A, 1975.

Chamers, M.M. and Others. "Some Effects of Culture Training on Leadership in Heterocultural Task Groups," International Journal of Psychology. 4:301-314, June 1966.

Cook, Richard P. "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain Other Variables in Selected Urban Elementary Schools," Dissertation Abstract. 31(10):5063-A, April 1971.

Davies, Paul Rowland. "Relationship between Collective Negotiations and Teacher Morale in Selected Indiana Secondary Schools," Dissertation Abstract International. 32(5):2011-A, November, 1972.

Davis, Ralph C. The Fundamentals of Management. New York, Harper & Brothers Co., 1951. 825 p.

Dheerakul, Vichit. Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Age, Experience and Qualification. Doctorate Dissertation, 1972. 90 p.

Dunn, J.D. and Other. Management Essentials : Resource. New York, McGraw-Hill Book Company, 1973. 382 p.

Espiritu, Tecla A. "Teacher Peception of Professional Leadership of Public Elementary School Principles in Cebu : Its Relationship to Teacher Morale, Teacher Performance, and Pupil Learning," Dissertation Abstracts. 34(5):2205-A, November, 1973.

Ferguson, Goerge A. Statistical Analysis in Psychology and Education, 3rd.ed.,New York, McGraw-Hill, 1971. 492 p.

Fiedler, Fred E. Theories of Leadership Effectiveness. New York, McGraw-Hill Co., 1967. 310 p.

Fleishman, E.A. and Simmons, J. "Relation Between Leadership Patterns and Effectiveness Rating Israeli Foreman," Personnel Psychology. p. 169-172, 1970.

Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. Tokyo Kasakusha Co., Ltd. 1966. 562 p.

Foley, Gerald F. "A Study of Relationship Between Team Leaders Leadership Behavior and the Morale and Effectiveness of Their Team member," Dissertation Abstract International. 32(2):2944-A, 1971.

Galloway, Joe Louis. "A Study of Relationship Between Leader Behavior of Mississippi Public Elementary School Principals and Teacher Morale," Dissertation Abstracts International. 36(4):1941-A, October, 1975.

Gilmer, B. Von Haller, and Others. Industrial Psychology. 2nd.ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1966. 617 p.

Green, Jamer Eddie. "The Relationship between Dogmaticsm of Principals and Teacher and Teachers' in Twelve Selected Secondary School in Michigan," Dissertation Abstracts International. 27(10):3255-A, April, 1967.

Grobman, Hulda Gross. "The Public School Principal's Operational Behavior, Theory and Practice, and Related School and Community Interactions, Based on Data From the Investigations of the University of Florida (PEA Leadership Project)," Dissertation Abstracts. Ann Arbor : University Microfilms 19(5):1002-A, 1958.

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York, Macmillan Company, 1966. 352 p.

Harap, Henry. Nation's Schools. 63:55-57 January, 1959.

Hemphill, J.K. and Coons, A.E. Development of the Leader Behavior: Its and Measurement. Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957. (Citing Hand Book of Leadership. p. 393, by Ralph M. Stogdill)

Herzberg, Frederick, Bernard,Mausner, and Barbara Block, Snydermen. The Motivation to Work, 2nd.ed., John Willey & Sons, 1959. 684 p.

Jucius, Michael J. Personnel Management. Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1971. 587 p.

Kast, Frement, and Rosenzweig, James E. Organizational and Management : A system Approach. 2nd.ed., New Yord, McGraw-Hill 1974. 655 p.

Krech, D., Crutchfield, R.S. and Ballaky, E.L. Individual in Society. New York, McGraw-Hill Book Company, 1962. 564 p.

Lambert, Donald Burton. "A Study of the Relationships between Teacher Morale and the School Principal's Leader Behavior," Dissertation Abstracts. 29(8):2484-A, February, 1969.

Leiman, Harold I. "A Study of Teacher Attitude and Morale as Related to Participation in Administration," Dissertation Abstract International. 23(2):509-A, August, 1962.

Lewis, Joseph Welborn. "A Study of Determine The Relation of Administrative Practices and Teacher Morale in the Past Secondary Vocational Technical Program of Mississippi," Dissertation Abstracts. 34(7):4105-A, January, 1974.

Likert, Rensis. New Patterns Of Management. New York, McGraw-Hill 1961. 279 p.

Luthans, Fred Contemporary Readings in Organizational Behavior. New York, McGraw-Hill Book Company, 1972. 460 p.

Magnusson, David. Test Theory. Stock holm Addison - Wesley Publishing Company, 1967. 270 p.

McGr°gor, Douglas. Leadership and Motivation. Massachusetts, The M.I.T. Press, 1966. 286 p.

Moore, Richard Stanley. "A Procedures for Determining Relationship Between Administrative Efficiency and Educational Effictiveness as Both are Perceived by California Public Adult School Directors," Dissertation Abstract International. 31(7):3223-A, 1971.

Morphet, Edgar L. and Others. Educational Organization and Administration. 2nd.ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967. 569 p.

Morse, Nancy C. Satisfaction in the White Collar Job. Michigan, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1953. 350 p.

Napier, Thoman G. "Teacher Morale," Dissertation Abstract International. 27(5):1228-A, November, 1966.

Nigro, Felix B. Public Personnel Administration. New York, McGraw-Hill Book Company, 1973. 468 p.

Ordway, Tead. The Art of Leadership. New York, McGraw-Hill, 1963. 308 p.

Owen, Roberts G. Organizational Behavior in School. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970. 246 p.

Penebaker, William Kirtley. "The Correlation of Teachers' and Principles' Perceptions of Principles' Behavior and Its Effect on Teacher Morale," Dissertation Abstracts. 30(9):3696-A, March, 1970.

Purrington, Gordon Sellers. "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organization Effectiveness," Dissertation Abstract International. 28(1):87-A, January, 1967.

Redefer, Frederick L. "Factors that Affect Teacher Morale," Nations' Schools. 63:59-62 February, 1959.

Richard, Ralph. "Relation Between Morale Factors of Teacher and Their Move From one School System to Another," Dissertation Abstracts. 31(8):3838-A, February, 1971.

Sergiovanni, Thomas J. "Factor Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher," Walker, W.R. Crance, A.R., and Thomas, A Ross, Exploration in Education Administration. St. Lucia, 1973. 207 p.

_____. "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings," Educational Administration Abstract. (UCLA), 4(2) : 54, 1969.

Simmons, Robert Milton. "The Measurement of Factors of Teacher Satisfaction and Dissatisfaction in Teaching," Dissertation Abstracts International. 31(7):3239-A, 1971.

Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W., and Thompson Victor A. "The Role of The Leader," Public Administration. New York, Alfred A. Knopf, p. 102-110. 1968.

Sommers, Norman Louis. "Factors Influencing Teacher Morale in Selected Secondary School," Dissertation Abstracts. 31(3):986-A, September, 1970.

Stogdill, Ralph M. Hand Book of Leadership. New York, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., 1974. 613 p.

Tannenbaum, Robert and Others. Leadership and Organization. New York, McGraw-Hill Book Company, 1961. 456 p.

Tiffin, Joseph. Industrail Psychology. London, Henderson & Spalding, 1951. 553 p.

Tompson, W.J. "The Principal as an Executive," The School Executive. 72:95 September, 1952.

Troop, Robert K. "An Explanatory of Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 32(8):4134-A, February, 1972.

Truitt, Thomas E. "A Study of the Relationship Between the Leader Behavior of Principals and Organization Qutput of High Schools in North Carolina," Dissertation Abstract International. 36(1):85-A, July, 1975.

Vroom, V.H. Work and Notivation. New York, John Wiley and Sons, 1964. 331 p.

Wales, Richard Frederick. "The Elementary Principal's Leader Behavior and Teacher Morale," Dissertation Abstract. 32(5): 2385-A, November, 1971.

Warrick, Donald Dean."The Effect of Leadership Style and Adaptability on Employee Performance and Satisfaction," Dissertation Abstracts. 33(7):3095-A, January 1973.

Wernimont, Paul F. "Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology. 50(1):41-50, 1966

Wickstorm, Rodney Arlyn. "An Investigation into Job Satisfaction Among Teacher," Dissertation Abstracts International. 32(3): 1249-A, 1971.

Winer, B.J. Statistical Principles in Experimental Design. 2nd.ed., New York, McGraw-Hill, 1971. 907 p.

Yoder, Dale and Others. Handbook of Personnel Management and Labour Relation. New York, McGraw-Hill Book Company, 1958. 559 p.

_____. Personnel Management and Industrial Relation. New York, Prentice-Hall, 1956. 941 p.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

๒ กรกฎาคม ๒๕๒๒

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน เพื่อนข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วยข้าพเจ้า นายธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ ข้าราชการกองศาสนศึกษา กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ขณะนี้กำลังทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับ ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ" เพื่อประกอบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาเอกการบริหารการศึกษา

จึงเรียนมาขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่ได้แนบมานี้ด้วยความจริงใจและตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อให้คำตอบของท่านเป็นประโยชน์แก่การวิจัยครั้งนี้อย่างแท้จริง

ข้าพเจ้าหวังอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย.

ขอแสดงความนับถือ

(นายธีรวิทย์ วัฒนพงศ์)

คำชี้แจงประกอบการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็นสองตอน ตอนแรกเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของท่าน ตอนที่สองเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของตัวท่านเอง

ในการตอบแบบสอบถามทั้งสองตอนนี้ ขอให้ท่านตอบทุกข้อ อย่าได้เว้นข้อใดข้อหนึ่งไว้ มิฉะนั้นแบบสอบถามที่ท่านตอบจะไม่สมบูรณ์ และขอความกรุณาได้ตอบตามสภาพความเป็นจริงที่สุด ทั้งนี้เพื่อทำให้การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์อย่างแท้จริง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมิได้มุ่งศึกษาในระดับหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวข้าราชการ หรือผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแต่อย่างใด ผลการวิจัยครั้งนี้จะชี้ให้เห็นแต่เพียงว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่เท่านั้น เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมในการบริหารงาน แก่ผู้บริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ

แบบสอบถามนี้ ในแต่ละข้อมีคำตอบให้ท่านเลือก ๕ ตัวเลือก คือ เสมอ ๆ บ่อยครั้ง บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคยเลย ก่อนที่ท่านจะตอบคำถามโปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่า ผู้บังคับบัญชาคือ หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ได้แสดงอาการดังข้อความบ้างหรือไม่มากน้อยเพียงใด แล้วเลือกตอบให้ตรงกับความเป็นจริง โดยกาเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องตัวเลือกช่องใดช่องหนึ่ง

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ไม่เคยเลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยครั้ง	เสมอๆ
๑.	ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๒.	แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในนโยบายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
๓.	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน					
๔.	มีความคิดใหม่ ๆ และร่วมทดลองกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
๕.	เป็นคนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจง่าย					
๖.	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มแข็ง					
๗.	ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๘.	ทำหนังสือรายงานชี้แจงข้อร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๙.	ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานอย่างกระชับรัดกุมชัดเจนเข้าใจง่าย					
๑๐.	ชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรกับผู้อื่น					
๑๑.	มีความห่วงใยต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๒.	รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน					
๑๓.	กำหนดเวลาชี้งานการจะเสร็จ					
๑๔.	วางมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๕.	ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำ และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ					
๑๖.	ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๗.	สนับสนุนความคิดเห็นและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	๑ เสมอ	๒ บ่อยครั้ง	๓ บางครั้ง	๔ นาน ๆ ครั้ง	๕ ไม่เคยเลย
๑๘.	เร่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสร็จทันเวลา					
๑๙.	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม					
๒๐.	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน					
๒๑.	เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงาน					
๒๒.	อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจระบบและกระบวนการบริหารงาน					
๒๓.	เป็นกันเองและพบง่าย					
๒๔.	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ					
๒๕.	ทำให้ผู้บังคับบัญชากล้าและสบายใจที่จะพูดกับผู้บังคับบัญชา					
๒๖.	ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๒๗.	มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำงานเต็มความสามารถ					
๒๘.	ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตัดสินงานสำคัญ					
๒๙.	มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด					
๓๐.	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บังคับบัญชามุ่งหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชา					

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน

แบบสอบถามนี้ ในแต่ละข้อมีคำตอบให้ท่านเลือก ๕ ตัวเลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ก่อนตอบคำถามโปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่า ท่านมีความรู้สึกอย่างไร เลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกหรือสภาพที่ท่านกำลังประสบอยู่ โดยกาเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องตัวเลือกตัวใดตัวหนึ่ง

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑.	ข้าพเจ้าได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม					
๒.	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากวงการภายนอก					
๓.	ข้าพเจ้ารู้สึกมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
๔.	ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจและสบายใจที่ได้มาทำงานอยู่ในกองหรือสำนักงานนี้					
๕.	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความยุติธรรม					
๖.	ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าเสนอ ได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชา					
๗.	ข้าพเจ้ามีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน					
๘.	ผู้บังคับบัญชามีความสนใจในผลงานของข้าพเจ้า					
๙.	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีความสามารถในการบริหารงาน					

ข้อที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑๐.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ข้าราชการในกองนี้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น					
๑๑.	ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า					
๑๒.	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถให้ข้าพเจ้าทำ					
๑๓.	ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
๑๔.	ข้าราชการในกองนี้มีความสามัคคีกันเป็นอันดี					
๑๕.	ผู้บังคับบัญชามีส่วนทำให้ข้าพเจ้าทำงานสนุกเพลิดเพลิน					
๑๖.	ข้าราชการในกองนี้มีอิสระเสรีที่จะเข้าพบผู้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาส่วนตัว					
๑๗.	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าพยายามทำให้ข้าพเจ้าสบายใจ เมื่อข้าพเจ้าเข้าพบ					
๑๘.	ผู้บังคับบัญชาถือว่าปัญหาของข้าราชการในกองเป็นปัญหาของท่านเองด้วย					
๑๙.	ข้าพเจ้าคิดว่า ถ้าข้าพเจ้าได้ย้ายไปอยู่กองอื่น ข้าพเจ้าจะได้รับความสำเร็จและก้าวหน้าดีกว่าเดิม					
๒๐.	หากมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาคนนี้จะช่วยข้าพเจ้าได้					
๒๑.	ผลงานของข้าพเจ้ามักจะได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา					

ข้อที่	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๒๒.	ผู้บังคับบัญชาเชื่อฝีมือและมอบงานให้ข้าพเจ้าทำ					
๒๓.	งานในหน้าที่ของข้าพเจ้ามีลักษณะท้าทายและจูงใจให้อยากทำ					
๒๔.	ข้าพเจ้าพอใจในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย					
๒๕.	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้า					
๒๖.	งานที่ทำอยู่เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้า					
๒๗.	ผู้บังคับบัญชาทักทายปราศรัยกับข้าพเจ้าด้วยความเป็นกันเอง					
๒๘.	เพื่อนข้าราชการในกองหรือสำนักงานนี้ส่วนใหญ่ชอบพอกับข้าพเจ้า					
๒๙.	ข้าพเจ้าพอใจในการแนะแนวการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา					
๓๐.	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน					
๓๑.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งในกองหรือสำนักงานนี้					
๓๒.	งานในหน้าที่ของข้าพเจ้าช่วยให้ข้าพเจ้าได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
๓๓.	ผู้บังคับบัญชามอบงานใหม่ ๆ ให้ข้าพเจ้าทำ					
๓๔.	ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม					

ข้อที่	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๓๕	ข้าพเจ้ามีความสบายใจที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนข้าราชการอื่นในกองหรือสำนักงานนี้					
๓๖	ข้าพเจ้าสามารถเลือกวิธีทำงานได้ตามความต้องการ					
๓๗	เพื่อนข้าราชการในกองหรือสำนักงานนี้ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของข้าพเจ้า					
๓๘	ข้าพเจ้าร่วมรับผิดชอบต่องานของกองหรือสำนักงานนี้ด้วยความเต็มใจ					
๓๙	ข้าพเจ้าพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน					
๔๐	ข้าพเจ้ามีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา					

โปรดตรวจทานอีกครั้งหนึ่งว่าท่านได้ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อแล้ว

ขอขอบคุณที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์

ภาคผนวก ข.
การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง ก. แสดงคะแนนของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งฉบับจากการทดสอบจากข้าราชการในกรมการศาสนา ๕๐ คน

ที่	คะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา				คะแนนระดับขวัญและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา			
	ด้านสัมพันธภาพ		ด้านกิจสัมพันธ์		ระดับขวัญ		ความพอใจ	
	X	X^2	X	X^2	X	X^2	X	X^2
๑	๕๔	๒๙๑๖	๕๓	๒๗๐๙	๔๓	๑๙๔๑	๖๑	๓๗๒๑
๒	๒๙	๗๙๙	๒๗	๗๒๙	๔๗	๒๒๐๙	๔๙	๒๓๐๙
๓	๒๐	๔๐๐	๒๐	๔๐๐	๒๐	๔๐๐	๒๕	๖๒๕
๔	๒๖	๖๗๖	๒๑	๔๔๑	๒๑	๔๔๑	๒๓	๕๓๙
๕	๔๕	๒๐๒๕	๓๙	๑๕๒๑	๓๖	๑๒๙๖	๓๙	๑๑๕๖
๖	๑๖	๒๕๖	๑๙	๗๒๙	๒๗	๗๒๙	๒๕	๖๒๕
๗	๕๑	๒๖๐๑	๔๖	๒๑๑๖	๔๔	๑๙๗๖	๕๑	๒๖๐๑
๘	๔๘	๒๗๐๙	๔๕	๒๐๒๕	๔๒	๑๗๖๙	๔๙	๒๔๐๑
๙	๒๙	๕๗๖	๒๑	๔๔๑	๔๗	๒๒๐๙	๕๕	๓๐๒๕
๑๐	๕๑	๒๖๐๑	๔๘	๒๗๐๙	๔๗	๒๒๐๙	๖๐	๗๖๐๐
๑๑	๔๒	๑๗๖๙	๗๘	๑๔๔๘	๔๖	๒๑๑๖	๕๔	๒๙๑๖
๑๒	๔๕	๒๐๒๕	๔๑	๑๖๘๑	๗๗	๑๐๘๙	๗๘	๑๔๔๘,
๑๓	๔๘	๒๗๐๙	๔๙	๒๙๐๑	๔๑	๑๖๘๑	๔๒	๑๗๖๙
๑๔	๑๙	๗๖๑	๒๒	๔๘๙	๗๗	๑๐๘๙	๗๕	๑๒๒๕
๑๕	๒๘	๗๘๙	๓๐	๔๐๐	๕๗	๒๘๐๙	๖๖	๔๗๕๖
๑๖	๔๐	๑๖๐๐	๗๙	๑๕๒๑	๔๙	๒๙๐๑	๔๙	๒๙๐๑

ตาราง ก. (ต่อ)

คนที่	คะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา				คะแนนระดับขวัญและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา			
	ด้านสัมพันธภาพ		ด้านกิจสัมพันธ์		ระดับขวัญ		ความพอใจ	
	X	X^2	X	X^2	X	X^2	X	X^2
๑๗	๓๒	๑๐๒๔	๒๗	๗๒๙	๔๗	๒๒๐๙	๕๗	๓๒๔๙
๑๘	๑๙	๓๖๑	๒๐	๔๐๐	๒๖	๖๗๖	๒๖	๖๗๖
๑๙	๔๐	๑๖๐๐	๓๒	๑๐๒๔	๔๘	๒๓๐๔	๓๓	๑๐๘๙
๒๐	๒๕	๖๒๕	๑๖	๒๕๖	๔๕	๒๐๒๕	๔๐	๑๖๐๐
๒๑	๕๒	๒๗๐๔	๔๑	๑๖๘๑	๔๔	๑๙๓๖	๔๘	๒๓๐๔
๒๒	๒๘	๗๘๔	๒๐	๔๐๐	๕๕	๓๐๒๕	๕๒	๒๗๐๔
๒๓	๓๗	๑๓๖๙	๓๐	๙๐๐	๕๓	๒๘๐๙	๕๓	๒๘๐๙
๒๔	๕๑	๒๖๐๑	๔๒	๑๗๖๔	๗๒	๕๑๘๔	๗๔	๕๔๗๖
๒๕	๔๘	๒๓๐๔	๔๑	๑๖๘๑	๓๖	๑๒๙๖	๒๗	๗๒๙
๒๖	๓๑	๙๖๑	๒๕	๖๒๕	๕๖	๓๑๓๖	๕๐	๒๕๐๐
๒๗	๕๐	๒๕๐๐	๑๖	๒๑๑๖	๒๗	๗๒๙	๒๔	๕๗๖
๒๘	๒๘	๗๘๔	๒๑	๔๔๑	๓๕	๑๒๒๕	๓๓	๑๐๘๙
๒๙	๔๒	๑๗๖๔	๔๐	๑๖๐๐	๒๘	๗๘๔	๒๗	๗๒๙
๓๐	๓๑	๙๖๑	๓๙	๑๕๒๑	๓๔	๑๑๕๖	๔๐	๑๖๐๐
๓๑	๑๗	๒๘๙	๒๐	๔๐๐	๖๓	๓๙๖๙	๖๒	๓๘๔๔
๓๒	๓๓	๑๐๘๙	๓๑	๙๖๑	๔๘	๒๓๐๔	๕๐	๒๕๐๐
๓๓	๕๖	๓๑๓๖	๕๐	๒๕๐๐	๕๔	๒๙๑๖	๕๔	๒๙๑๖
๓๔	๒๕	๖๒๕	๒๐	๔๐๐	๔๓	๑๘๔๙	๔๒	๑๗๖๔
๓๕	๔๓	๑๘๔๙	๔๐	๑๖๐๐	๕๑	๒๖๐๑	๕๗	๓๒๔๙

ตาราง ก. (ต่อ)

คนที่	คะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา				คะแนนระดับขวัญและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา			
	ด้านสัมพันธภาพ		ด้านกิจสัมพันธ์		ระดับขวัญ		ความพึงพอใจ	
	X	X^2	X	X^2	X	X^2	X	X^2
๓๖	๓๐	๙๐๐	๒๖	๖๓๖	๔๓	๑๘๔๙	๔๔	๑๙๓๖
๓๗	๑๘	๓๒๔	๑๘	๓๒๔	๒๕	๖๒๕	๒๓	๕๒๙
๓๘	๓๒	๑๐๒๔	๓๐	๙๐๐	๕๒	๒๗๐๔	๕๐	๒๕๐๐
๓๙	๔๐	๑๖๐๐	๔๗	๒๒๐๙	๕๐	๒๕๐๐	๔๗	๒๒๐๙
๔๐	๕๐	๒๕๐๐	๔๔	๑๙๓๖	๖๐	๓๖๐๐	๖๗	๔๔๘๙
๔๑	๔๔	๑๙๓๖	๔๑	๑๖๘๑	๕๘	๒๙๑๖	๕๓	๒๘๐๙
๔๒	๔๓	๑๘๔๙	๕๐	๒๕๐๐	๖๖	๔๓๕๖	๖๙	๔๗๖๑
๔๓	๒๙	๘๔๑	๒๖	๖๗๖	๔๔	๑๙๓๖	๔๓	๑๘๔๙
๔๔	๔๑	๑๖๘๑	๓๘	๑๔๔๔	๖๔	๔๐๙๖	๖๘	๔๖๒๔
๔๕	๓๖	๑๒๙๖	๓๐	๙๐๐	๕๓	๒๘๐๙	๕๐	๒๕๐๐
๔๖	๓๐	๙๐๐	๒๙	๘๔๑	๔๘	๒๓๐๔	๔๕	๒๐๒๕
๔๗	๕๐	๒๕๐๐	๔๔	๑๙๓๖	๗๗	๕๙๒๙	๗๕	๕๖๒๕
๔๘	๒๕	๖๒๕	๒๘	๗๘๔	๔๒	๑๗๖๔	๔๐	๑๖๐๐
๔๙	๒๒	๔๘๔	๑๙	๓๖๑	๔๐	๑๖๐๐	๓๕	๑๒๒๕
๕๐	๑๘	๓๒๔	๒๓	๕๒๙	๓๘	๑๔๔๔	๓๐	๙๐๐
Σ	๑๗๘๑	๓๐๐๙๑	๑๖๕๐	๖๐๑๓๒	๒๒๕๐	๑๐๖๔๘๘	๒๓๐๕	๑๑๕๗๘๙

ตาราง ข. แสดงค่า S_i^2 ของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์เป็นรายข้อจากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการกรมการศาสนา จำนวน ๕๐ คน

ข้อที่	$\sum X$	$(\sum X)^2$	$\sum X^2$	S_i^2
๒	๑๑๒	๑๒๕๔๔	๓๒๑	๑.๔๓๑๐
๔	๓๘	๖๐๘๔	๑๘๓	๑.๒๕๑๔
๖	๔๐	๘๑๐๐	๒๓๓	๑.๔๔๘๔
๘	๔๕	๔๐๒๕	๒๕๗	๑.๕๖๑๒
๔	๑๕๐	๒๒๕๐๐	๕๑๒	๑.๒๖๕๓
๑๒	๑๓๑	๑๗๑๖๑	๔๓๖	๑.๘๕๓๔
๑๓	๑๑๗	๑๓๖๘๕	๓๔๐	๑.๒๕๑๔
๑๔	๑๒๑	๑๔๖๔๑	๓๔๓	๒.๐๔๔๕
๑๘	๑๓๓	๑๗๖๘๕	๔๑๔	๑.๓๓๑๐
๒๐	๑๖๒	๒๖๒๔๔	๕๗๖	๑.๐๔๓๓
๒๒	๑๒๖	๑๕๘๗๖	๔๖๐	๒.๔๐๗๗
๒๔	๑๒๑	๑๔๖๔๑	๔๒๑	๒.๖๑๕๔
๒๖	๑๐๐	๑๐๐๐๐	๒๕๗	๑.๑๖๗๒
๒๘	๑๑๔	๑๒๔๕๖	๓๐๕	๐.๙๒๐๐
	๑๖๕๐	๒๐๑๑๔๑	๕๑๑๓	๒๗.๒๒๘๕

ตาราง ค. แสดงค่า S^2 ของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพเป็นรายข้อ จากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการกรมการศาสนา จำนวน ๕๐ คน

ข้อที่	$\sum X$	$(\sum X)^2$	$\sum X^2$	S_i^2
๑	๒๐	๓๒๐๐	๑๕๐	๑.๕๔๑๘
๓	๑๑๕	๑๓๒๒๕	๓๒๘	๑.๒๔๕๔
๕	๑๒๔	๑๖๖๔๑	๓๘๐	๐.๙๖๒๘
๗	๑๐๒	๑๐๔๐๔	๒๔๓	๑.๗๓๓๐
๑๐	๑๒๑	๑๔๖๔๑	๓๗๔	๑.๗๕๘๗
๑๑	๒๐	๓๒๐๐	๑๑๗	๐.๔๑๘๓
๑๓	๑๓๐	๑๖๔๐๐	๔๒๒	๑.๗๔๕๔
๑๖	๑๑๔	๑๒๔๔๖	๓๓๓	๑.๔๔๑๔
๑๗	๑๔๓	๒๐๔๔๔	๔๕๒	๐.๘๗๗๔
๑๔	๑๒๔	๑๖๖๔๑	๔๐๕	๑.๘๗๓๐
๒๑	๑๒๘	๑๕๓๗๖	๓๗๖	๑.๔๔๕๗
๒๓	๑๕๗	๒๔๖๔๔	๕๖๗	๑.๕๑๐๖
๒๕	๑๕๒	๒๓๑๐๔	๕๒๔	๑.๓๖๕๗
๒๗	๑๒๖	๑๕๘๗๖	๓๖๔	๐.๔๔๘๕
๒๔	๑๑๔	๑๔๑๖๑	๓๓๘	๑.๑๑๗๔
$\sum$	๑๗๕๖	๒๒๒๒๖๓	๕๔๓๗	๒๐.๒๓๔๕

ตาราง ง. แสดงค่า S_i^2 ของแบบสอบถามวัดระดับจริยธรรมเป็นรายตัว จากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการกรมการศาสนา จำนวน ๕๐ คน

ข้อที่	$\sum X$	$(\sum X)^2$	$\sum X^2$	S_i^2
๑	๘๖	๗๓๙๖	๒๑๐	๑.๒๖๖๙
๒	๑๑๙	๑๙๑๖๑	๓๑๙	๐.๑๒๘๑
๓	๑๙๓	๒๐๙๙๙	๔๙๘	๐.๗๙๖๓
๔	๑๒๙	๑๕๗๗๖	๓๕๒	๐.๙๐๗๘
๕	๙๘	๙๖๙๙	๒๙๐	๐.๙๗๘๐
๖	๑๑๗	๑๓๖๘๙	๓๑๗	๐.๘๘๒๐
๗	๑๒๙	๑๖๖๙๑	๓๕๒	๐.๓๙๑๙
๘	๑๐๒	๑๐๙๐๙	๒๙๐	๐.๖๕๑๙
๙	๑๓๑	๑๗๑๖๑	๓๗๙	๐.๖๒๘๑
๑๐	๑๒๖	๑๕๘๗๖	๓๕๕	๐.๗๖๙๙
๑๑	๑๕๓	๘๖๙๙	๒๐๗	๐.๖๙๙๓
๑๒	๑๓๖	๑๘๙๖๖	๓๘๓	๐.๒๖๖๙
๑๓	๑๓๖	๑๘๙๖๖	๔๑๗	๐.๙๖๐๘
๑๔	๑๐๕	๑๑๐๒๕	๒๙๘	๑.๕๖๑๒
๑๕	๙๘	๙๖๐๙	๒๒๖	๐.๖๙๒๒
๑๖	๑๑๙	๑๙๑๖๑	๓๙๓	๑.๒๒๐๐
๑๗	๑๑๒	๑๒๕๙๙	๒๗๙	๐.๕๗๓๕
๑๘	๘๑	๖๕๖๑	๑๙๕	๑.๓๐๑๖
๑๙	๑๑๒	๑๒๕๙๙	๓๐๒	๑,๐๙๓๓
๒๐	๘๓	๖๘๘๕	๑๗๙	๐.๗๓๙๒
$\sum$	๒๒๕๑	๕๑๖๒๕๑๑	๕๗๙๖	๑๕.๙๙๘๑

ตาราง จ. แสดงค่า S_i^2 ของแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานเป็นรายข้อจากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการกรมการศาสนา จำนวน ๕๐ คน

ข้อที่	$\sum X$	$(\sum X)^2$	$\sum X^2$	S_i^2
๒๑	๓๖	๕๓๓๖	๑๕๓	๐.๘๘๖๕
๒๒	๑๑๓	๑๓๖๘๕	๓๑๐	๐.๓๓๕๑
๒๓	๑๐๓	๑๑๔๔๔	๒๘๘	๑.๒๐๔๔
๒๔	๑๓๘	๑๔๐๔๔	๔๑๓	๐.๓๓๓๑
๒๕	๑๐๕	๑๑๐๒๕	๒๕๒	๐.๖๔๒๘
๒๖	๕๓	๘๖๔๔	๒๒๑	๐.๔๘๐๐
๒๗	๑๒๑	๑๔๖๔๑	๓๖๐	๑.๓๙๑๐
๒๘	๑๓๘	๑๔๐๔๔	๔๑๐	๐.๕๕๔๒
๒๙	๑๒๑	๑๔๖๔๑	๓๑๓	๐.๔๙๓๔
๓๐	๑๒๑	๑๔๖๔๑	๓๒๑	๐.๕๓๕๑
๓๑	๑๑๔	๑๒๔๕๖	๒๔๐	๐.๖๑๓๘
๓๒	๑๒๑	๑๔๖๔๑	๓๕๕	๑.๒๖๘๕
๓๓	๑๐๒	๑๐๔๐๔	๒๒๔	๑.๒๔๓๒
๓๔	๘๑	๖๘๖๑	๒๐๕	๑.๕๐๕๓
๓๕	๑๒๖	๑๕๘๓๖	๓๕๐	๐.๖๖๒๘
๓๖	๑๐๓	๑๑๔๔๕	๒๘๓	๑.๑๐๒๔
๓๗	๕๕	๔๐๒๕	๒๑๐	๐.๖๐๒๐
๓๘	๑๔๘	๒๑๔๐๔	๔๖๓	๐.๕๔๐๒
๓๙	๑๑๔	๑๒๔๔๖	๓๐๕	๐.๘๒๐๐
๔๐	๑๖๐	๒๕๖๐๐	๕๓๖	๐.๔๘๔๓
$\sum$	๒๓๐๕	๒๓๔๐๕๑	๖๓๒๓	๑๓.๑๘๓๒

ตาราง ฉ. แสดงค่า s^2 แบบสอบถาม รวมทั้งฉบับ

แบบสอบถาม	$\sum X$	$(\sum X)^2$	$\sum X^2$	s_t^2
สัมพันธภาพ	๑๗๘๑	๓๑๗๑๕๖๑	๗๐๑๕๑	๑๓๕.๗๕๐๖
กิจสัมพันธ์	๑๖๕๐	๒๗๒๒๕๐๐	๖๐๑๗๒	๑๑๕.๔๕๕๒
ระดับวัฒ	๒๒๕๐	๕๐๖๒๕๐๐	๑๐๖๔๘๘	๑๐๖.๘๘๐
ความพอใจ	๒๓๐๕	๕๓๑๓๐๒๕	๑๑๕๗๘๕	๑๔๔.๔๕๕๒

ตาราง ช. แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	n	s_t^2	$\sum s_i^2$	α
สัมพันธภาพ	๑๕	๑๓๕.๗๕๐๖	๒๐.๒๓๔๕	๐.๙๑๑๖
กิจสัมพันธ์	๑๕	๑๑๕.๔๕๕๒	๒๓.๒๒๘๕	๐.๘๖๖๐
ระดับวัฒ	๒๐	๑๐๖.๘๘๐	๑๕.๕๔๘๓	๐.๘๘๕๕
ความพอใจ	๒๐	๑๔๔.๔๕๕๒	๑๗.๑๘๗๒	๐.๙๕๕๖

126

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ

บทคัดย่อ

ของ

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
กุมภาพันธ์ ๒๕๒๔

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ และศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์สูง ปานกลาง และต่ำแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าสำนักงานที่เทียบเท่ากอง ในกระทรวงศึกษาธิการ รวม ๖๗ หน่วยงาน หน่วยงานละ ๑๐ คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๖๗๐ คน การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ๓๐ ข้อ วัดระดับขวัญ ๒๐ ข้อ และวัดความพึงพอใจในการทำงาน ๒๐ ข้อ รวม ๗๐ ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน ใช้สหสัมพันธ์อย่าง ๆ และเปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำแตกต่างกัน โดยใช้ F-test และใช้ q-statistic เพื่อหาความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำแตกต่างกัน มีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมขึ้นลงตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา หน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูง และหน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำต่ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานต่ำตามไปด้วย

LEADER BEHAVIOR OF HEADS OF THE DEPARTMENTS, MINISTRY OF EDUCATION, AS RELATED TO SUBORDINATES' MORALE AND JOB SATISFACTION IN MINISTRY OF EDUCATION.

AN ABSTRACT

BY

TEERAVIT WATANAPONG

Presented in partial fulfillment of the requirements

for the Master of Education degree

at Srinakharinwirot University

February 1981

The purposes of this reserch were to study the relationships among leadership behavior in regarding to personal relations and work relations of superiors and in regarding to the levels of morale and work satisfaction of subordinates; and comparing the levels of morale and work satisfaction of subordinates in agencies where superiors had different levels -- high, moderate, and low - - of leadership behavior in regarding to personal relations and work relations.

In conducting the study, sample groups comprised subordinates of superiors holding positions of division directors, and leads of offices which were equivalent to divisions in the Ministry of Education, totalling 670 individuals. A total of 67 agencies, each comprising 10 individuals, were involved. Data were gathered by using questionnaires which comprised 30 items measuring leadership behavior, 20 items measuring morale levels, and 20 items measuring job satisfaction levels, totalling 70 items. The statistical instruments used in analyzing data were the analysis of relationships between leadership behavior with morale and job satisfaction levels, using by simple correlations. And the F-test was compared with morale and job satisfaction levels of subordinates in agencies where superiors had high, moderate, and low levels of leadership behavior. The q-statistic was employed to find the differences between each group.

The results of the study revealed that the levels of leadership behavior of superiors in the Ministry of Education both in regarding to personal relations and work relations were moderate and had positive relationship with morale and job satisfaction levels of subordinates. Subordinates in agencies where superiors had high, moderate, and low levels of leadership behavior had different levels of morale and job satisfaction. That is, morale and job satisfaction levels of subordinates fluctuated in accordance with leadership behavior of superiors. In any agency where the superiors had high levels of leadership behavior, the subordinates would have high levels of morale and job satisfaction. And in any agency where the superiors had low levels of leadership behavior, the subordinates would have low levels of morale as well as job satisfaction.