

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันในองค์กร
ของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง : การสื่อสารแห่งประเทศไทย

20 ส.ย. 2543

ปริญญานิพนธ์
ของ
สมยศ กรीलพ

๗ ๗2888
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา

พฤษภาคม 2543

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๗๕๐๑๕

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
อุตสาหกรรมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....
(อาจารย์ ดร.คทา ชื่นตา) ประธาน

.....
(อาจารย์ ดร.อุปวิทย์ สุวคันธกุล) กรรมการ

คณะกรรมการสอบ

.....
(อาจารย์ ดร.คทา ชื่นตา) ประธาน

.....
(อาจารย์ ดร.อุปวิทย์ สุวคันธกุล) กรรมการ

.....
(อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร) กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2543

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตา จากคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ได้แก่ ดร.คทา ชื่นดา ประธานกรรมการ และดร.อุพิทย สุวคันทรกุล กรรมการ ที่ต้องอดทนต่อความไม่รู้ของผู้วิจัย ด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไข และปรับปรุงจนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกประทับใจและซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ถนอมสิน ดิสถาพร รองศาสตราจารย์ ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์ และอาจารย์สุจิตต์ รัชเฝ้า คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำชี้แจง แก้ไขปริญญานิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ คุณเลิศฉวี ชูเกศ ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม คุณบัวบุชา รักพงษ์ ผู้อำนวยการกองพานิชย์ และคุณแหวน น้อยคุณ หัวหน้าแผนกห้องสมุด กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่กรุณาสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้แก่ผู้วิจัย

กราบขอบพระคุณ คุณธรรมบุญ จุลมณีโชติ รองผู้อำนวยการปฏิบัติการโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่กรุณานุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการกอง และพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอบคุณอาจารย์สมกิจ กิจพูนวงศ์ และคุณนภา ดุลยากร ที่สละเวลาช่วยเหลือแก้ไข และปรับปรุงในการพิมพ์ปริญญานิพนธ์ ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จสมบูรณ์

ขอบคุณ คุณเอกชัย อมรแก้ว พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ในการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มีส่วนในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นที่กำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอบคุณ คุณอรวรรณ กริลพ ภรรยาและบุตรสาว นางสาวปฐมา กริลพ ที่เป็นแรงจูงใจ ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นที่กำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์พื้มีของปริญญานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครูอาจารย์ที่มีส่วนวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

สมยศ กริลพ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	3
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
การสื่อสารแห่งประเทศไทย.....	7
หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง : การสื่อสาร แห่งประเทศไทย.....	9
ความหมายของอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่.....	12
หลักการใช้อำนาจบริหาร.....	13
ความผูกพันต่อองค์กร.....	18
ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร.....	18
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร.....	19
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	24
การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	24
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	25
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	27

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	60
ความมุ่งหมายของการวิจัย	60
การดำเนินการวิจัย.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สรุปผลการวิเคราะห์.....	61
อภิปรายผล.....	61
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....	65
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	66
บรรณานุกรม.....	67
ภาคผนวก.....	72
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
ภาคผนวก ข หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและหนังสือขอความร่วมมือ เพื่อการวิจัย.....	81
ประวัติย่อผู้วิจัย	85

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่น ๆ ในองค์การต่อการใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ของผู้บริหาร.....	17
2	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	28
3	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ รวม 5 ด้าน.....	30
4	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านการให้รางวัล	31
5	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านการบังคับหรือลงโทษ	32
6	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านตามกฎหมาย	33
7	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านจากการอ้างอิง	34
8	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ.....	35
9	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการกอง ปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ รวม 5 ด้าน	36

10	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของ ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ ระหว่างประเทศ ด้านการให้รางวัล.....	37
11	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านการบังคับหรือลงโทษ.....	38
12	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านตามกฎหมาย	39
13	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านจากการอ้างอิง	40
14	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	41
15	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหาร ของผู้อำนวยการ กองวิทยุบริการ รวม 5 ด้าน.....	42
16	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองวิทยุบริการ ด้านการให้รางวัล.....	43
17	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองวิทยุบริการ ด้านการบังคับหรือลงโทษ.....	44
18	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการ กองวิทยุบริการ ด้านตามกฎหมาย.....	45

19	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ด้านจากการอ้างอิง	46
20	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	47
21	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	48
22	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	50
23	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองวิทยุบริการ	52
24	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจการบริหารงานของผู้อำนวยการกอง กับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง	54
25	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจการบริหารงานของผู้อำนวยการกอง กับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง	56
26	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจการบริหารงานของผู้อำนวยการกอง กับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในกองวิทยุบริการ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง.....	58

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- 1 กรอบความคิดแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม6
- 2 แสดงการใช้อำนาจ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่าง ฐานอำนาจ อำนาจ อิทธิพล และการยอมตาม.....16

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้วางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบในอันที่จะนำองค์กรมุ่งไปสู่ความเป็นรัฐวิสาหกิจดีเยี่ยม จึงได้มีการปรับเปลี่ยนระบบงานและบุคลากร แต่เนื่องจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ใหญ่มีบุคลากรหลายพันคน การเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้เกิดปัญหา เพราะมนุษย์มีธรรมชาติอย่างหนึ่งคือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเองในทางใดทางหนึ่ง เช่น เปลี่ยนตำแหน่ง เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนระบบการทำงาน ฯลฯ ถ้าเขาไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะมีผลอย่างไร เขามีแนวโน้มที่จะต่อต้านไว้ก่อน (พรรณราย ทพยะประภา. 2532 : 74) และมักจะพึงพอใจกับสิ่งที่เคยชิน แต่จะคัดค้านกับการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง (2538 : 183 - 184) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารองค์กรไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูประบบงาน ลักษณะการทำงาน การบังคับบัญชา หรืองานอื่นใดที่มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรโดยตรง ย่อมมีแรงต่อต้านจะมากหรือน้อยตามลักษณะการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย โดยจะเห็นได้จากพฤติกรรมของพนักงาน การโอนย้ายสับเปลี่ยนงานไปอยู่ในหน่วยงานอื่นภายในการสื่อสารแห่งประเทศไทย หรือการ ลาออก ที่น่าจะเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งจากปัจจัยหลาย ๆ ตัวของความไม่พึงพอใจ มีสถิติเฉลี่ยการขอโอนย้ายและขอลาออกของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในช่วงตั้งแต่ เดือน ตุลาคม 2538- กันยายน 2541 มีบุคลากรโอนย้ายสับเปลี่ยนงานและลาออก ร้อยละ 7.4 และร้อยละ 1.5 ตามลำดับ (การสื่อสารแห่งประเทศไทย : 2541) การขอโอนย้ายสับเปลี่ยนงานหรือการลาออกของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อองค์กรมากทำให้เกิดความสูญเสียในด้านประสิทธิภาพงาน เสียเวลาการเรียนรู้หรือเสียเวลาการสอนงานใหม่เสมอ (กิตติมา บริดีดิลก. 2529 : 155) ผู้ศึกษาวิจัยพบว่า การขอโอนย้ายสับเปลี่ยนงานหรือลาออกของพนักงานจะเกิดขึ้นเสมอเมื่อมีการปรับเปลี่ยนงานและการบริหาร

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุดได้แก่ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้อำนวยการกองถือว่าเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งการได้รับตำแหน่งดังกล่าวทำให้บุคคลเกิดภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบอันเป็นผลทำให้บุคคลนั้นเกิดอำนาจขึ้นมา อำนาจเช่นนี้เรียกว่าอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งย่อมมีสิทธิโดยสมบูรณ์ที่จะปฏิบัติภารกิจใด ๆ ในการบริหารงานตามหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับของกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (นพดล เจนอักษร : 2538 : 4) แต่อำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับที่จะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น การยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโดยผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา

เข้าใจคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และแน่ใจว่าการใช้อำนาจหน้าที่นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การใช้อำนาจหน้าที่นั้นต้องไม่ขัดผลประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและสามารถปฏิบัติตามได้ แต่การใช้อำนาจหน้าที่บางครั้งอาจจะถูกต่อต้านด้วยการไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง (Bernard. 1975 : 165) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยอำนาจรูปแบบอื่นมาช่วยสนับสนุนอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น แต่ความสามารถในการบังคับบัญชาโดยการใช้อำนาจนั้นเป็นศิลปะ และเป็นความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกัน (Yukl. 1989 : 14) นอกจากนี้การใช้อำนาจจะต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาควรใช้โดยผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและนิยมชมชอบ ผู้บริหารจึงต้องสร้างอำนาจ (Power) จากความเป็นผู้นำด้วย ซึ่งอำนาจในลักษณะหลังจะเป็นพลังผลักดันที่สำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2535 : 92.) จึงทำให้เกิดอำนาจหลายประเภทเรียกว่า ฐานอำนาจ ซึ่งฐานอำนาจแต่ละประเภทใช้แตกต่างกัน ได้แก่ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (French and Raven. 1959 : 150-167)

เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆออกไปแล้วจะเกิดปฏิกิริยาต่ออำนาจนั้นได้ 3 ประการคือการผูกพันยอมรับต่อเป้าหมายของผู้บริหารอย่างกระตือรือร้น ยินยอมตามเป้าหมายนั้นแต่ไม่กระตือรือร้น และต่อต้าน (สมยศ นาวิการ. 2537 : 2) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร เป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์การ มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะทำงานในองค์การ มีความภักดีต่อองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ซึ่งสตีเยอร์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 442) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ลักษณะได้แก่ ความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์การโดยการที่บุคคลมีความภูมิใจในองค์การ นาดตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ และความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรมซึ่งได้รับจากองค์การ อาทิ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การ ได้รับค่าตอบแทน เป็นต้น

จากการศึกษาหลักการและเหตุผลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่าการผูกพันด้านองค์การของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในแต่ละฝ่ายหรือแต่ละกองนำจะเป็นผลมาจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงจากการใช้อำนาจทั้ง 5 ด้านคือ 1)ฐานอำนาจจากการให้รางวัล 2)ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ 3) ฐานอำนาจตามกฎหมาย 4)ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และ 5)ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ที่จะศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารของผู้อำนวยการกองแต่ละ

กองนั้นจะส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่ ซึ่งจะนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้ฐานอำนาจสูงสุดในการบริหารงานของผู้อำนวยการกองแต่ละกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแต่ละกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกับความผูกพันของพนักงานในองค์กร

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารซึ่งสามารถเลือกใช้ฐานอำนาจการบริหารในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน และเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร การวิจัยนี้ใช้ประชากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงประกอบไปด้วยกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศจำนวน 324 คน กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน 569 คน และกองวิทยุบริการจำนวน 365 คน รวมทั้งสิ้น 1,258 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง ในกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน 179 คน กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศจำนวน 235 คน และกองวิทยุบริการจำนวน 191 คน รวมทั้งสิ้น 605 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณสูตรของ ยามาเน่ (Yamane)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

การใช้ฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการกอง 5 ด้าน คือ

1. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล
2. ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ
3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย
4. ฐานอำนาจจากการอ้างอิง
5. ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง หมายถึง หน่วยงานระดับฝ่าย ประกอบไปด้วย กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และกองวิทยุบริการ เป็นสายงานบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรองผู้ว่าการด้านปฏิบัติการโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่เป็นไปตามข้อบังคับการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 18 พ.ศ. 2536 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานในการสื่อสารแห่งประเทศไทย (แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 1 พ.ศ. 2536)

2. ผู้อำนวยการกอง หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในส่วนงานระดับกอง ซึ่งประกอบไปด้วย กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และกองวิทยุบริการ ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

3. อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใดในการครอบงำหรือจูงใจให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดตามจุดมุ่งหมายที่ตนกำหนดไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ สมรรถนะในการสั่งการและการบังคับบัญชา

4. การใช้อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้อำนวยการกองในการนำอำนาจจากฐานอำนาจ ต่าง ๆ ที่ตนมีอยู่ไปทำให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม

5. ฐานอำนาจ หมายถึง แหล่งหรือต้นเหตุที่ทำให้เกิดอำนาจหลายประเภทแตกต่างกันไป สำหรับการวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีจากฐานอำนาจทั้ง 5 ของ เฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven) คือ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

6. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าวอาจเป็นการยกย่องสรรเสริญการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความเข้มของอำนาจจากการให้รางวัลนี้จะมีมากขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารมีอำนาจที่จะให้รางวัล แก่เขาได้จริงและโดยตรง

7. ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ (Coercive Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยอำนาจที่เขาถืออยู่

8. ฐานอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เกิดจากค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สั่งสมมาจนยอมรับว่าผู้บริหารมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่มีอิทธิพลเหนือตน โดยทั่วไปอำนาจตามกฎหมายหรือความชอบธรรมที่เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ เรียกว่า อำนาจหน้าที่ (Authority)

9. ฐานอำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) เกิดจากคุณลักษณะของผู้บริหารการกองที่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาจนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง

10. ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารการกองที่มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะจนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป

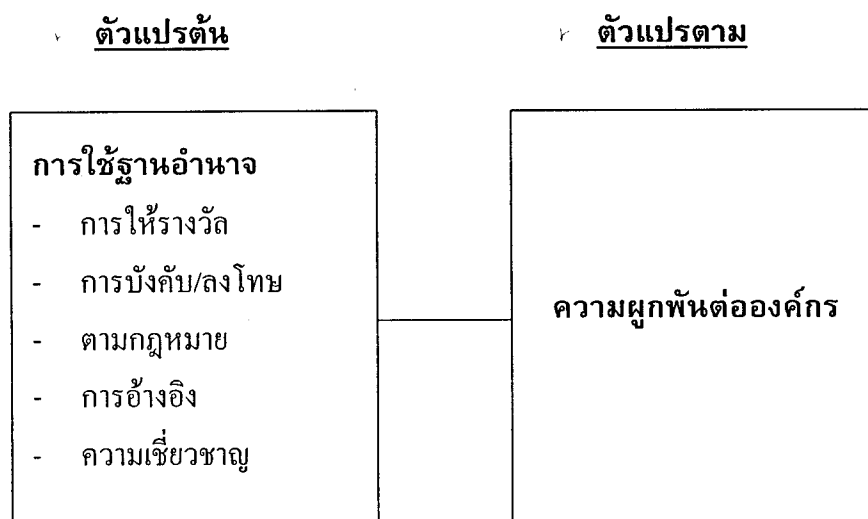
11. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจ ยอมรับในเป้าหมาย มีความตั้งใจและความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน มีความปรารถนาอันแรงกล้าในการดำรงเป็นสมาชิกของหน่วยงาน และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร โดยไม่คิดที่จะย้ายไปทำงานที่อื่นทั้งที่อยู่ในองค์กรและนอกการสื่อสารแห่งประเทศไทย

12. ความสัมพันธ์ หมายถึง การแปรผันขึ้นและลงระหว่างพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้บริหารการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประจำกอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้บริหารการกองที่คาดว่าจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งถ้าผู้บริหารการกองเองมีสถานภาพที่แตกต่างกันทั้งในด้านระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิดและข้อเสนอของนักวิชาการต่างๆเกี่ยวกับการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารแล้วผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีการใช้ฐานอำนาจของเฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven) สอดคล้องและครอบคลุมหลักการและแนวคิดของ

นักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงใช้เป็นเป็นตัวเชื่อมหรือกระบวนการในการบริหารของผู้บริหารกองเป็นหลักซึ่งแสดงได้ในภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้



ภาพประกอบ 1. กรอบความคิดแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

สมมุติฐานของการวิจัย

การใช้ฐานอำนาจการบริหารสูงสุดของผู้บริหารกองมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละกอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการใช้ฐานอำนาจของผู้อำนวยความสะดวกในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีหลัก การตลอดทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอข้อมูลจากการศึกษาดังนี้

1. การสื่อสารแห่งประเทศไทย
2. หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง : การสื่อสารแห่งประเทศไทย
3. ความหมายของอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่
4. หลักการใช้ฐานอำนาจบริหาร
5. ความผูกพันต่อองค์กร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสื่อสารแห่งประเทศไทย

การสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม เรียกโดยย่อว่า “กสท.” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า The Communications Authority of Thailand [CAT] จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2520 ตามพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พศ. 2519 โดยแยกงานระดับปฏิบัติการออกจากกรมไปรษณีย์โทรเลข มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการ และส่งเสริมกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม รวมทั้งธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่กิจการสื่อสารไปรษณีย์และโทรคมนาคม เพื่อประโยชน์ของรัฐและประชาชน เครือข่ายการให้บริการมีรายละเอียดดังนี้ (การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2540 : 6 – 7)

ด้านไปรษณีย์

1. สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์ แบ่งเป็นนครหลวงเหนือและนครหลวงใต้ รวมสำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 10 เขตคือ พระนครศรีอยุธยา ชลบุรี นครราชสีมา ขอนแก่น เชียงใหม่ นครสวรรค์ ราชบุรี นครศรีธรรมราช หาดใหญ่ และอุบลราชธานี
2. ที่ทำการไปรษณีย์ดำเนินการเอง แบ่งเป็นที่ทำการศูนย์ไปรษณีย์ 6 แห่ง ที่ทำการไปรษณีย์รับจ่าย 959 แห่ง ที่ทำการไปรษณีย์รับฝาก 181 แห่ง ที่ทำการไปรษณีย์สาขา 17 แห่ง ที่ทำการไปรษณีย์รถยนต์ 11 คัน

✓ 3. ที่ทำการไปรษณีย์ที่ดำเนินการโดยตัวแทน ประกอบด้วยที่ทำการไปรษณีย์อนุญาต เอกชน 3,115 แห่ง ร้านจำหน่ายตราไปรษณียากร 5,315 แห่ง

✓ 4. ตู้ไปรษณีย์ 35,122 ตู้

ด้านโทรคมนาคม

✓ 1. สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขต 6 เขต คือ เขตเหนือ (เชียงใหม่) เขตกลาง (นครสวรรค์) เขตตะวันออกเฉียงเหนือ (ขอนแก่น) เขตตะวันออก (ชลบุรี) เขตใต้ (หาดใหญ่) และเขตตะวันตก (ราชบุรี)

✓ 2. สถานีโทรคมนาคมภาคพื้นดินผ่านดาวเทียม 2 แห่ง คือ ที่ศรีราชาและนนทบุรี

3. สถานีโทรคมนาคมเคเบิลใต้น้ำ 3 แห่ง คือ ที่เพชรบุรี ศรีราชา และสงขลา

4. ศูนย์โทรคมนาคม 15 แห่ง

5. ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคม 86 แห่ง

6. ที่ทำการชุมสายเทเล็กซ์ 87 แห่ง

7. สถานีวิทยุโทรคมนาคม 148 แห่ง

8. สถานีวิทยุติดต่อเรือเดินทะเล 1 แห่ง ที่นนทบุรี

การบริหารและโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างการบริหารงานของ กสท. ประกอบด้วย คณะกรรมการการสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งคณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ควบคุมดูแลทั่วไป และมีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารกิจการโดยมีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันดังนี้ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่ายและผู้อำนวยการกอง ตามลำดับ

โครงสร้างการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 5 สายงาน คือ ด้านบริหาร ด้านเศรษฐกิจการค้า ตลาด ด้านระบบโทรคมนาคม ด้านปฏิบัติการโทรคมนาคม และด้านไปรษณีย์

โครงสร้างหน่วยงานแบ่งเป็น 18 ฝ่าย 46 กอง 18 สำนักงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง : การสื่อสารแห่งประเทศไทย

จากข้อบังคับการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 18 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานในการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 ได้แบ่งส่วนงานออกเป็น 5 ส่วนใหญ่ ๆ ซึ่งบังคับบัญชาโดยรองผู้ว่าการสื่อสารแห่งประเทศไทย คือ

1. หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ
 - 1.1 สำนักผู้ว่าการ
 - 1.2 กองงานผู้ตรวจสอบ
 - 1.3 กองตรวจสอบงานบริหาร
 - 1.4 กองตรวจสอบงานการเงิน
2. หน่วยงานด้านบริหาร
 - 2.1 กองอำนวยการ
 - 2.2 กองวิเทศสัมพันธ์
 - 2.3 กองนิติการ
 - 2.4 กองการขนส่ง
 - 2.5 กองวินัยและทะเบียนประวัติ
 - 2.6 กองอัตรากำลัง
 - 2.7 กองฝึกอบรม 5
 - 2.8 กองสวัสดิการ
 - 2.9 กองการแพทย์
 - 2.10 กองสำรวจและออกแบบก่อสร้าง
 - 2.11 กองก่อสร้าง
 - 2.12 กองจัดหา
 - 2.13 กองทรัพย์สินและคลังพัสดุ
3. หน่วยงานด้านเศรษฐกิจและการตลาด
 - 3.1 กองนโยบายและแผนวิสาหกิจ
 - 3.2 กองประมวลผล
 - 3.3 กองระบบสารสนเทศ
 - 3.4 กองงบประมาณ
 - 3.5 กองพาณิชย์
 - 3.6 กองการเงินและผลประโยชน์
 - 3.7 กองรายได้

3.8 กองระบบบัญชี

3.9 กองวิเคราะห์ต้นทุน

4. หน่วยงานด้านโทรคมนาคม

4.1 กองแผนงานโทรคมนาคม

4.2 กองวิศวกรรม

4.3 กองพัฒนารัฐกิจและบริการโทรคมนาคม

4.4 กองวิศวกรรมระบบ

4.5 กองสื่อสารสัญญาณในประเทศ

4.6 กองโทรคมนาคมทางดาวเทียม

4.7 กองเคเบิลใต้น้ำ

4.8 กองข่ายสายตอนนอก

4.9 กองสื่อสารข้อมูล

4.10 กองสื่อสารข้อความ

4.11 กองวิทยุบริการ

4.12 กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

4.13 กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

4.14 สำนักงานกิจการโทรคมนาคมภูมิภาค

4.15 สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตกลาง

4.16 สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตตะวันออก

4.17 สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตตะวันออกเฉียงเหนือ

4.18 สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตเหนือ

4.19 สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้

5. หน่วยงานด้านไปรษณีย์

5.1 กองแผนงานและพัฒนาไปรษณีย์

5.2 กองระบบงานไปรษณีย์

5.3 กองควบคุมคุณภาพบริการไปรษณีย์

5.4 กองบริการการเงิน

5.5 กองตราไปรษณียากร

5.6 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์นครหลวงเหนือ

5.7 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์นครหลวงใต้

5.8 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 1

5.9 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 2

5.10 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 3

- 5.11 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 4
- 5.12 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 5
- 5.13 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 6
- 5.14 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 7
- 5.15 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 8
- 5.16 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 9
- 5.17 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 10

กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศและกองวิทยุบริการ เป็นหน่วยงานระดับกองที่ขึ้นตรงกับฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตั้ง ตรวจสอบ บำรุงรักษาเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมสำหรับบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศเฉพาะกิจ บริการถ่ายทอดเสียงระหว่างประเทศ บริการวิทยุโทรศัพท์ในประเทศและโทรศัพท์ภายใน หน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย รวมทั้งการติดตั้ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการตรวจสอบ และบำรุงรักษาชุมสายโทรศัพท์สาขาอัตโนมัติและอุปกรณ์การให้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศแก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาคของการสื่อสารแห่งประเทศไทย การให้ความสนับสนุนและให้บริการโทรคมนาคมอื่นแก่หน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติการเพื่อ ให้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ แบบผ่านพนักงานสลับสาย และบริการโทรศัพท์สาธารณะระหว่างประเทศ การตรวจสอบความถูกต้องในรายละเอียดของการใช้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ รวมทั้งการบันทึกและนำส่งข้อมูลรายละเอียดการให้บริการ การให้คำแนะนำด้านการใช้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศแก่ลูกค้า การให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศเมื่อมีการสอบสวนหรือร้องเรียน ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

กองวิทยุบริการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการ การติดตั้ง ตรวจสอบ และซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมสำหรับวิทยุบริการทุกประเภท การให้ความสนับสนุนด้านวิชาการ และด้านการซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมสำหรับวิทยุบริการทุกประเภทในส่วนภูมิภาค และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่

อำนาจ (Power)

อำนาจเป็นสิ่งที่เรามักจะเข้าใจสับสนกันอำนาจหน้าที่ที่อยู่เสมอ ถึงแม้ว่าคำทั้งสองคำนี้เรามักจะพบอยู่ด้วยกันก็ตามแต่จะมีความหมายแตกต่างกัน ในขณะที่อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารมีอยู่สำหรับการตัดสินใจ อำนาจคือแรงผลักดันอย่างหนึ่งที่หนุนหลังการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร อำนาจอาจจะมาจากการยอมรับความรู้หรือความสามารถ บุคลิกภาพ ระดับภายในองค์กรและจากสิทธิการให้ผลตอบแทนและการลงโทษ แหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคืออำนาจหน้าที่ที่มอบหมายให้ อำนาจหน้าที่ที่มอบหมายให้จะทำให้สิทธิกับผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนและการลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ (สมยศ นาวิการ. 2530 : 149)

อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะทำให้บุคคลอีกคนหนึ่งกระทำการใดสิ่งหนึ่ง ที่บุคคลนั้นต้องการโดยไม่คำนึงว่าบุคคลที่จะต้องกระทำมานั้นมีความต้องการที่จะกระทำการนั้นหรือไม่ (Dahl. 1957 : 202-203) ส่วนบุคคลอื่นให้ความหมายที่คล้ายกันกับอำนาจ เป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งกลุ่มบุคคลใดที่ทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติคือวิถีชีวิตได้ (Schein. 1968 : 13) อำนาจเป็นความสามารถในการระดมทรัพยากรเพื่อให้ได้มาและใช้ไปตามที่บุคคลปรารถนาหรือต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งใจไว้บรรลุผล (Kanter. 1977 : 166) อำนาจเป็นการที่บุคคลหนึ่งสามารถที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามที่บุคคลนั้นปรารถนา หรือต้องการได้ ทั้งนี้เพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งใจไว้บรรลุผล (Scherhorn, Hunt and Osborn. 1982 : 477) และอำนาจ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งสามารถที่จะทำให้บุคคลอีกคนหนึ่งทำบางสิ่งบางอย่างที่บุคคลนั้นต้องการ (Reitz and Jewell. 1985 : 233)

อิทธิพล (Influence)

อิทธิพล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งคนคนหนึ่งกระทำการไปในทางที่ก่อให้เกิดผลตามที่ตั้งใจเอาไว้ (Katz and Kahn. 1966 : 218) อิทธิพลเป็นความสามารถที่จะชักจูงการตัดสินใจและการกระทำของบุคคลอื่น (Horton and Hunt. 1968 : 321) หรืออิทธิพล เป็นการดำเนินการทางสังคมโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลสามารถชักจูงอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลให้กระทำตามความต้องการของตน ซึ่งโดยปกติแล้วฝ่ายหลังจะได้ทำเช่นนั้น (Scott and Mitchall. 1972 : 211)

อำนาจหน้าที่ (Authority)

อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่เป็นอำนาจของสถาบัน (Institutionalized Power) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็น “อำนาจราชการ” หรือ “อำนาจสายงาน”

(Flippo. 1971 : 451) และเบอร์นาร์ด (Bernard. 1975 : 161) ได้ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ว่า เป็นอำนาจที่ยอมรับในสังคม หรือ ในองค์การว่าถูกต้องชอบธรรม (Legitimate Power) จึงถือเป็นอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจตามประเพณีก็ได้ โดยทั่วไปบุคคลอาจได้รับอำนาจนี้มาจาก ความมั่นคง สถานภาพทางวิชาชีพ ความรู้ ความสามารถของบุคคลแต่ละคน และอำนาจนี้ไม่ว่าจะในระดับชาติหรือระดับองค์การ จะมีความหมายอย่างยิ่ง ถ้าเป็นที่ยอมรับจากทุก ๆ คน หรือ ทุก ๆ คนยอมรับอำนาจนี้

อำนาจหน้าที่ย่อมจะได้มาจากผู้บังคับบัญชาของเขาเช่นผู้จัดการแผนกจะได้อำนาจหน้าที่มาจากผู้บังคับบัญชาของเขาคือรองประธาน และในทำนองเดียวกันรองประธานจะได้อำนาจหน้าที่มาจากประธาน ประธานจะได้อำนาจหน้าที่มาจากคณะกรรมการและคณะกรรมการจะได้อำนาจหน้าที่มาจากผู้ถือหุ้นของบริษัท อำนาจหน้าที่ดังกล่าวนี้เรียกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ส่วนอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการยอมรับ โดยเริ่มต้นที่ระดับคนงานและผ่านขึ้นไปถึงระดับสูง เป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาด้วย (สมยศ นาวิการ. 2530 : 146-147)

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่า อำนาจและอำนาจหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่ในสังคมหรือองค์การต่าง ๆ มักจะหนีไม่พ้นจากสภาวะการณ์ที่ว่า มีอำนาจหน้าที่แต่ขาดอำนาจที่มีอำนาจแต่ขาดอำนาจหน้าที่

* หลักการใช้ฐานอำนาจบริหาร

ฐานอำนาจ (Power Bases)

เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959 : 150-167) เสนอบทความเกี่ยวกับฐานอำนาจโดยจำแนกฐานอำนาจออกเป็น 5 ฐาน ดังนี้

1. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้อื่นที่ยอมปฏิบัติตามรางวัลตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ การยกย่องสรรเสริญ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความเข้มข้นของอำนาจจากการให้รางวัลนี้จะมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจที่จะให้รางวัลแก่เขาได้จริงและโดยตรง

2. ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ (Coercive Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยอำนาจที่เขาถืออยู่ความเข้มข้นของอำนาจการบังคับหรือการลงโทษนี้จะมากขึ้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษเขาได้จริงและโดยตรง

3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เกิดจากค่านิยมภายในบุคคลที่สังคมยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหมือนตน โดยทั่วไปอำนาจตามกฎหมายหรือความชอบธรรมนี้เกิดขึ้น เนื่องจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่

เรียกว่าอำนาจหน้าที่ (Authority) แต่ในบางกรณีอำนาจจากฐานอำนาจนี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับที่บุคคลนั้นมีต่อผู้ใช้อำนาจโดยตรง

4. ฐานอำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) เกิดจากคุณลักษณะของผู้ใช้อำนาจที่เป็นที่ชื่นชมของบุคคล จนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มของอำนาจอ้างอิงจะมากยิ่งขึ้นตามความชื่นชมหรือความอยากเป็นเหมือนผู้ใช้อำนาจของบุคคลนั้นที่เพิ่มมากขึ้น

5. ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะและความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป ฐานอำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมทำตามเพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน ✕

เอทซियोนี (Etzioni. 1961 : 12-21) ได้ศึกษาฐานอำนาจในองค์กรแล้วพบว่าฐานอำนาจในองค์กรประกอบด้วย

1. ฐานอำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นฐานอำนาจที่เกิดจากการบังคับหรือการลงโทษ
2. ฐานอำนาจอันเกิดจากอรรถประโยชน์ (Renumorative Power) เป็นฐานอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะให้ประโยชน์หรือทรัพยากรตอบแทนแก่ผู้อื่นได้
3. ฐานอำนาจปทัสถาน (Normative Power) เป็นฐานอำนาจที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความเป็นเพื่อน ค่านิยมของกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลอื่นคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามสิ่งที่เราต้องการ

ราเวน และกรุกลานสกี (Reven and Kruglanski. 1975 : 177) เสนอเพิ่มเติมฐานอำนาจที่ 6 ต่อจากฐานอำนาจทั้ง 5 ตามการศึกษาของเฟรนช์และราเวนในปีคริสต์ศักราช 1959 ว่า ได้แก่ ฐานอำนาจจากข่าวสาร (Information Power) ซึ่งฐานอำนาจจากข่าวสารนี้เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้รายละเอียดในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี และสามารถใช้ความรู้นั้นให้เกิดประโยชน์ในการบริหารได้ จึงมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคู่แข่งอื่น ๆ ได้เป็นอย่างมาก

โตสิ, ริซโซ และคาร์รอลล์ (Tosi, Rizzo and Carroll. 1986 : 516-518) มีความเห็นว่าฐานอำนาจมีอยู่ 4 ฐาน คือ

1. ฐานอำนาจการให้รางวัล (Reward Power)
2. ฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษ (Coercive Power)
3. ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)
4. ฐานอำนาจบารมี (Charismatic Power)

ฐานอำนาจสองข้อแรกเป็นฐานอำนาจที่มีมาจากอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในองค์กร (Organization Based) ส่วนฐานอำนาจสองข้อหลังเป็นฐานอำนาจที่มีมาจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารหรือผู้นำ (Personal based)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 209) ได้เสนอฐานอำนาจอีกประการหนึ่งคือ ฐานอำนาจพึ่งพา (Connection Power) ซึ่งมีฐานอำนาจประเภทนี้เกิดจากผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ผูกพันกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ฐานอำนาจนี้สูงย่อมสามารถทำให้ผู้อื่นยอมตามได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันจะเกิดตามมา

จะเห็นได้ว่าความเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับฐานอำนาจค่อนข้างใกล้เคียงกัน และสอดคล้องกับข้อเสนอของเฟรนช์และราเวนเป็นอย่างมาก การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้ข้อเสนอเรื่องฐานอำนาจทั้ง 5 ของ เฟรนช์ และราเวน คือ (1) ฐานอำนาจจากการให้รางวัล (2) ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ (3) ฐานอำนาจตามกฎหมาย (4) ฐานอำนาจจากการอ้างอิง (5) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้เป็นหลักสำหรับการวิจัยครั้งนี้

การใช้อำนาจการบริหาร (Exercise of Power)

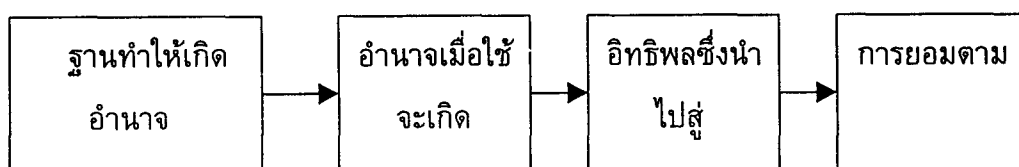
จากฐานอำนาจต่าง ๆ ที่ผู้นำทางบริหารมีอยู่หรือสั่งสมขึ้นมาจากที่มาของฐานอำนาจประเภทต่าง ๆ จะทำให้ผู้นำทางการบริหารมีศักยภาพที่จะใช้อำนาจนั้นออกไป เพื่อประโยชน์ในการบริหาร พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำทางการบริหารในการนำอำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ของตนเองไปใช้ในการบริหารไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมก็ดี ล้วนเป็นการใช้อำนาจทั้งสิ้น

แมคคลีแลนด์ (McClelland. 1975 : 69-71) อธิบายการใช้อำนาจมี 2 แนวทางคือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์การทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์กรขาดผู้นำประเภทนี้อาจจะทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กรได้

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับองค์การมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

ภาพประกอบ 2 แสดงการใช้อำนาจ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่าง ฐานอำนาจ อำนาจ อิทธิพล และการยอมตาม



ทีมา โตชิ, ริซโซ และคาร์รอลล์ (Tosi, Rizzo and Carroll. 1986 : 508)

มาตุสและสิมส์ (Martus and Sims, อ้างใน นวล กัลยาณธรรม. 2530 : 108-109) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการควบคุมและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานของคนในองค์กร พบว่ามีวิธีการใช้อำนาจที่น่าสนใจรวม 9 วิธี ดังนี้ คือ

1. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Take Counsel) ผู้บริหาร ที่ชาญฉลาด จะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในองค์กรเสมอ และจะระมัดระวังในการรับคำแนะนำจากผู้อื่น เพราะอาจจะถูกผลักดันให้ตัดสินใจผิด ๆ ได้
2. การผูกพันเป็นมิตร (Alliances) ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์อย่างดีกับผู้บังคับบัญชาในองค์กร เพื่อให้เกิดการสอดประสานในการปฏิบัติงาน
3. การเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง (Maneuverability) ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงนโยบายและแบบงานขององค์กรโดยที่ตนเองไม่จำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) รู้จักการใช้การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม รวมทั้งใช้กลวิธีเกี่ยวกับข้อมูลในการควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น
5. การประนีประนอม (Compromising) บางทีผู้บริหารต้องโอนอ่อนผ่อนตาม เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่รุนแรง อันจะทำให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้
6. การปฏิบัติตรงข้าม (Negative Action) บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับฟังข้อเสนอที่เขาอาจปฏิเสธได้ทันที โดยใช้วิธียอมรับในระยะแรก และเลื่อนข้อเสนอนั้นไป เพื่อถ่วงเวลาให้ล่าช้าจนข้อเสนอนั้นยุติไปเอง
7. การเป็นนักแสดง (Self-dramatization) ผู้บริหารจะต้องให้คำพูดและการแสดงออกในลักษณะของนักแสดงเพื่อให้การดำเนินการแล้วเสร็จตามเป้าหมาย
8. ความเชื่อมั่น (Confidence) หลังจากการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจนั้นเสร็จสิ้นลงแล้วโดยสมบูรณ์

9. เป็นเจ้านายเสมอ (Always the Boss) ผู้บริหารที่มีอำนาจควรใช้บทบาทเป็นเจ้านายเสมอ การให้ความใกล้ชิดมากเกินไปย่อมกระทบกระเทือนต่อการใช้อำนาจ

✕ สมยศ นาวิการ (2537 : 2) มีความเห็นว่าอำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ทรงอำนาจต้องการให้กระทำ รากฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่วิธีใช้อำนาจของผู้นำแต่ละคน เพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายของ องค์กรเมื่อผู้นำใช้อำนาจออกไปแล้วก็จะเกิดปฏิกิริยาต่ออำนาจนั้นได้เป็นสามประการคือ การผูกพันยอมรับต่อเป้าหมายของผู้นำอย่างกระตือรือร้นและต่อต้าน นอกจากนี้ปฏิกิริยาของบุคคลอื่น ๆ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับฐานอำนาจ ต่าง ๆ ของผู้นำอีกด้วย ซึ่งสามารถนำเสนอได้ตาม ตาราง 1

ตาราง 1 แสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรต่อการใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ของผู้บริหาร

ฐานอำนาจ	ปฏิกิริยา		
	ความผูกพันยอมรับ	การยินยอม	การต่อต้าน
การให้รางวัล	เป็นไปได้ถ้าใช้เป็นการส่วนบุคคล และฉลาด	น่าจะเป็นไปได้ ถ้าถูกใช้ตามกลไกขององค์การหรือไม่เป็นส่วนตัว	เป็นไปได้ถ้าถูกใช้ด้วยอย่างวิธีทางที่มีเล่ห์เหลี่ยม
การลงโทษ	ไม่น่าเป็นไปได้อย่างมาก	เป็นไปได้ ถ้าถูกใช้ด้วยวิธีทางที่เป็นประโยชน์	น่าจะเป็นไปได้ถ้าถูกใช้ด้วยวิธีทางที่เป็นศัตรูหรือมีเล่ห์เหลี่ยม
ตามกฎหมาย	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งสุภาพและเหมาะสม	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกมองว่าชอบธรรม	เป็นไปได้ถ้าผู้นำมีคำสั่งที่ดูแล้วไม่เหมาะสม
การอ้างอิง	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกเชื่อว่ามีสำคัญต่อผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกรับรู้ว่ามีสำคัญต่อผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งทำให้เกิดบางสิ่งบางอย่างที่น่าอันตรายมาสู่ผู้นำ
ความเชี่ยวชาญ	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกชักจูงและบุคคลอื่นรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายของผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกชักจูงแม้บุคคลอื่น ๆ ไม่สนใจต่อเป้าหมาย	เป็นไปได้ถ้าผู้นำเย่อหยิ่งและดูหมิ่นถ้าบุคคลอื่นไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของเขา

ที่มา สมยศ นาวิการ. 2537 : 2

จากตาราง 1 จะเห็นว่าเมื่อผู้นำใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ออกไปแล้วจะเกิดปฏิกิริยาต่ออำนาจนั้นได้ 3 ประการ คือการผูกพันยอมรับเป้าหมายของผู้นำอย่างกระตือรือร้น ยินยอมตามเป้าหมายนั้นแต่ไม่กระตือรือร้น และต่อต้าน อาทิ การใช้อำนาจตามกฎหมาย ถ้าผู้นำใช้ คำสั่งที่สุภาพและเหมาะสมก็จะเกิดการผูกพันยอมรับอย่างกระตือรือร้น ถ้าคำสั่งดังกล่าวถูกมองว่าชอบธรรมก็จะเกิดการยินยอมตามเป้าหมายแม้จะไม่กระตือรือร้นก็ตาม แต่ถ้าคำสั่งดังกล่าวไม่เหมาะสมก็จะเกิดการต่อต้าน ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างตามที่ต้องการให้กระทำบางสิ่งบางอย่างตามที่ต้องการให้กระทำจึงเป็นศิลปะที่สำคัญของผู้นำ ด้วยเหตุนี้รากฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงอยู่ที่ความสามารถในการใช้อำนาจของผู้นำแต่ละคน เพื่อให้บุคคลอื่นในองค์การทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์การนั่นเอง *

ความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ได้มีนักวิชาการทางการบริหารให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ต่าง ๆ กันดังนี้ (เกสรา สุขสว่าง. 2540 : 100)

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความตั้งใจของคนในองค์การที่จะใช้พลังงาน และความภักดีเพื่อการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการผสมผสานระหว่างจุดมุ่งหมายขององค์การกับจุดมุ่งหมายของบุคคลให้เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน ไม่มีความคิดที่จะออกจากองค์การ เพราะมีการเพิ่มของรายได้ มีอิสระในวิชาชีพ และมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ (Kanter. 1968 : 499; Sheldon. 1971 : 144 ; Hrebiniak and Alutto. 1972 : 556)

พอร์เตอร์ และคนอื่น ๆ (Porter and others. 1976 : 91) สเตียร์ส (Steers. 1977 : 46) เมอเดย์และคนอื่น ๆ (Mowday and others. 1979 : 226) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความแรงกล้าในการแสดงตนของบุคคลต่อองค์การและการเกี่ยวพันกับองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การอย่างเต็มที่
2. มีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

บิวแคนัน (Buchanan. 1974 : 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความพึงพอใจของบุคคลในการยึดมั่นกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และความอยากได้องค์การมาเป็นของตัวเอง หรือความต้องการที่จะให้ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1. การแสดงตน (Identification) หมายถึง ความภูมิใจในองค์กร และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร

2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) หมายถึง ความตั้งใจที่ใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

แฟรงคลิน (Franklin. 1975 : 153) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเต็มใจที่จะทำตามมาตรฐาน กฎเกณฑ์ขององค์กร และเต็มใจที่จะอยู่ในองค์กร

สาลันซิค (Salancik. 1977 : 62) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสถานะของบุคคลที่ผูกติดกับการกระทำที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมในองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการศึกษากว้างกว่าความพึงพอใจ โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่า ความพึงพอใจ และเกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงานโดยเฉพาะ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังที่นักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงบุคลการในองค์กร มีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความศรัทธา ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความภักดีต่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ดังที่ สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers and Porter 1983 : 442) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment) และ 2) ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Commitment) กล่าวคือ

1. ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นการศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อองค์กรโดยการที่บุคคลมีความรู้สึกภูมิใจในองค์กร นำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นพฤติกรรมซึ่งได้รับจากองค์กร อาทิ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร ได้รับค่าตอบแทนสูง เป็นต้น

ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้บริหารองค์การควรให้ความสนใจและศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อป้องกันการขาดงาน การเปลี่ยนงานและการลาออกของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอันจะทำให้องค์การขาดทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ การปฏิบัติก็จะไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ดีโคติส และ ซัมเมอร์ส (Decotis and Summers. 1987 : 445-470) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล

บรรยากาศขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการบริหารขององค์การ พบว่าคุณลักษณะบางด้านที่เป็นปัจจัยเบื้องต้น บรรยากาศขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการบริหารขององค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคล

สตีแยร์ส และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 433-434) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การได้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นองค์ประกอบที่พบว่ามีความอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลานาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษาสูง
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาท ได้แก่ ปฏิบัติงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ
3. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
4. บรรยากาศในงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์การ ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวได้ว่านอกจากคุณลักษณะส่วนบุคคลและโครงสร้างขององค์การแล้ว พฤติกรรมการบริหารก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคลอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมาเซอร์ (Mauser. 1994 :1395) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางกายภาพในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษาในด้าน (1) การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (2) ความสำคัญของบรรยากาศใน

การทำงานของอาจารย์ (3) คุณลักษณะของบรรยากาศองค์การและระดับความผูกพันโดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ 225 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มีความผูกพันกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. คุณลักษณะของบุคลากรของชมรมรักษาสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน
3. บรรยากาศองค์การและนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่พยากรณ์ ความผูกพันระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์
4. บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่พยากรณ์ในการทำงานและควบคุม แต่ไม่พบในการพยากรณ์ความผูกพันและความกดดันในการทำงานในทางลบ
5. บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่พยากรณ์เรื่องความผูกพันที่สำคัญ ในด้านการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แครเกอร์ (Kraeger. 1994 :3468) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันในการสอนของอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษา 2 สถาบัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในมหาวิทยาลัยและความผูกพันในการสอน ตัวแปรอิสระได้แก่ บรรยากาศในองค์การใน 8 ลักษณะคือ (1) นโยบายในการพัฒนาอาจารย์ (2) นโยบายในการพัฒนานักศึกษา (3) นโยบายทางวิชาการ (4) กระบวนการตัดสินใจ (5) การแต่งตั้งบุคลากร (6) ตำแหน่งทางวิชาการ (7) การส่งเสริมวิชาการ และ (8) บรรยากาศในการบริหาร ตัวแปรตามได้แก่ (1) ความผูกพันต่อองค์การ และ (2) ความผูกพันในการสอน

ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศในองค์การทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในการสอนของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

1. ในด้านการสอน เน้นในด้านเสรีภาพทางวิชาการ การปฏิบัติอย่างยุติธรรมและความซื่อสัตย์ระหว่างระหว่างการบริหารและคณะวิชา การมีใจกว้าง และเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น
 2. บรรยากาศในการบริหารการยอมรับในโครงสร้างขององค์การ และพฤติกรรมบริหาร
 3. การแต่งตั้งบุคลากร การทดลองงานและการให้ออก เป็นการกำหนดกระบวนการในการกระจายทรัพยากรทางการศึกษาทั้งด้านความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันในการสอน
- ทาเทอร์ (Tarter. 1993 : 1701) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย โดยศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ มีตัวแปร 3 ตัว คือ (1) งาน (2) การจัดองค์การ และ (3) คุณลักษณะของ

บุคลากร โดยมีสมมุติฐานในการวิจัยว่า ความพึงพอใจในงานทำให้เกิดลักษณะของงาน และลักษณะของบุคลากรน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า

1. ในด้านคุณลักษณะของงานมีความแตกต่างกันด้านคณิตศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์
2. ผู้นำกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในด้านทัศนคติทางวิทยาศาสตร์ การสื่อสารและตำแหน่งทางวิชาการ

ในการวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะว่า ความไม่พึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่น่าศึกษา เพราะความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร

โวเกล (Vogel . 1994 : 80) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันในการสอนในวิทยาลัยชุมชนอิสลินอย โดยศึกษาจากอธิการบดีและรองอธิการบดี 96 คน อาจารย์ 341 คน จาก 48 วิทยาลัย มีปัญหาในการวิจัย 3 ข้อคือ

1. ความผูกพันในการบริหาร การสอน การรายงานผู้บริหาร และความผูกพันของอาจารย์อยู่ในระดับใด
2. ความแตกต่างระหว่างความผูกพันในการรายงานผู้บริหาร และการยอมรับของอาจารย์อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยใดบ้างที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความผูกพัน และความพึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า

3.1 อาจารย์กับผู้บริหารมีความผูกพันรวมกันอยู่ในระดับ 5.1 ซึ่งอยู่สูงมากกว่าจุดกึ่งกลางของการวัด

3.2 ผู้บริหารมีความผูกพันอยู่ในระดับ 7.1 ซึ่งมีนัยสำคัญในระดับ .0001 และอาจารย์มีความผูกพันในระดับ 4.6

3.3 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการยอมรับในระดับสูง ได้แก่ กฎระเบียบของวิทยาลัยและบรรยากาศในวิทยาลัยซึ่งมีนัยสำคัญในระดับสูง

3.4 การสอนและความผูกพันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กัน

เฟน (Fain. 1993 : 3118) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรที่สัมพันธ์กับการบริหารมหาวิทยาลัยแบบมืออาชีพของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโดยศึกษาถึงความแตกต่างของข้อคำถามที่ใช้วิธีการเบื้องต้น โดยการศึกษาลูกจ้างและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ (1) อัตราเงินเดือน (2) ระยะเวลาในการทำงาน (3) อายุ (4) เพศ (5) ระยะเวลาในการเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากลูกจ้างที่ไม่ได้อยู่ในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในองค์กร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ลูกจ้าง 462 คน ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ MANOVA ผลการวิจัยพบว่า

1. ความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้างมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการบริหารมหาวิทยาลัยแบบมืออาชีพ 4-15 โปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

2. พฤติกรรมในการจัดการของผู้คุมงาน และความผูกพันต่อองค์การไม่สัมพันธ์กันทุกโปรแกรม

หมายเหตุ การใช้สถิติ MANOVA ซึ่งให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 หรือ .05 ซึ่งเป็นระดับนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างกลุ่มของการวัดตัวแปรอิสระหรือการวัดตัวแปรตามแต่เพียงตัวเดียว

โยนนั้น (Yoannone. 1993 : 2271) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิสัมพันธ์และความผูกพันในเป้าหมายของการจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลแผนในมหาวิทยาลัยโดยศึกษาจาก

1. กลยุทธ์ในการวางแผน การตัดสินใจที่เหมาะสมกับความผูกพัน

2. กลยุทธ์ในการวางแผนเป้าหมาย

ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการปฏิสัมพันธ์และพึงพอใจในเป้าหมายขององค์การ

2. ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความผูกพันในการวางแผนเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะของอาจารย์ที่มีต่อวิทยาลัย

การบริหารงานในองค์กรนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความสามารถสูงเพียงใดก็ตามหากปราศจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว การดำเนินงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จด้วยดี ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นกำลังสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจต่อสภาพการทำงาน ให้ความสนับสนุนแนวคิดของผู้บริหาร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และเป็นผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ การปฏิบัติงานก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำการบางอย่างตามที่ต้องการให้กระทำจึงเป็นศิลปะที่สำคัญของผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆอันได้แก่ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ออกไปแล้วจะเกิดปฏิกิริยาต่ออำนาจนั้นได้ 3 ประการคือ การผูกพันยอมรับ การยินยอมตามเป้าหมาย และการต่อต้าน ด้วยเหตุนี้รากฐานการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงอยู่ที่ความสามารถในการใช้อำนาจจากฐานอำนาจของผู้บริหารแต่ละคน เพื่อให้บุคคลอื่นในองค์กรทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยเรื่องการใช้อำนาจบริหารของผู้อำนวยการกอง กับประสิทธิผลขององค์การในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาใช้เทคนิคการสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน 324 คน กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน 569 คน และกองวิทยุบริการ จำนวน 365 คน รวมทั้งสิ้น 1,258 คน

2.กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งพวก และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ยามาเน่ (Yamane. 1973 : 727) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 605 คน ดังนี้ ๑

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนประชากรทั้งหมด
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน = .05

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	ร้อยละ
- กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	324	179	30
- กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	569	235	39
- กองวิทยุบริการ	365	191	31
รวม	1,258	605	100

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยทฤษฎีหลักการและระเบียบการแบ่งส่วนงาน ของฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามการใช้ฐานอำนาจการบริหารงานของผู้อำนวยการกองแต่ละกอง รวม 45 ข้อ ซึ่งจำแนกเป็น

1. การใช้ฐานอำนาจจากการให้รางวัล 9 ข้อ
2. การใช้ฐานอำนาจจากการบังคับเพ็ลงโทษ 9 ข้อ
3. การใช้ฐานอำนาจตามกฎหมาย 9 ข้อ
4. การใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิง 9 ข้อ
5. การใช้ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ 9 ข้อ

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลค่าระดับความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสอบถาม พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยตามแนวประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง การใช้ฐานอำนาจบริหารมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง การใช้ฐานอำนาจบริหารมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การใช้ฐานอำนาจบริหารปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง การใช้ฐานอำนาจบริหารน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การใช้ฐานอำนาจบริหารน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อการของพนักงานในแต่ละกองรวม..25.. ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับคือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลค่าระดับความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสอบถาม พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 ผูกพันต่อการมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 ผูกพันต่อการมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 ผูกพันต่อการปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 ผูกพันต่อการน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 ผูกพันต่อการน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. การสร้างแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 และ ตอนต้นที่ 2 ดำเนินการโดยศึกษาทฤษฎีการใช้ฐานอำนาจของเฟรนช์และราเวน (French and Raven) และหน้าที่ความรับผิดชอบตามระเบียบการแบ่งส่วนงานของฝ่ายบริการโทรคมนาคม ทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย แล้วกำหนดถึงตัวบ่งชี้ภายใต้ตัวแปรตามทั้งหมด
2. สร้างแบบสอบถามตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้แล้ว และนำไปเสนออาจารย์ควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา
3. แบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงจากอาจารย์ควบคุมปริญญาโทแล้วจะนำไปทดสอบความเชื่อมั่น โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับพนักงานในกองอื่นที่มีสภาพการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันได้แก่ กองสื่อสารสัญญาณในประเทศ 15 คน กองวิศวกรรมระบบ 15 คน และกองโทรคมนาคมทางดาวเทียม 15 คน รวม 45 คน
4. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของข้อคำถามทั้งฉบับ (Cronbach, 1970 :161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการใช้ฐานอำนาจบริหาร 5 ด้าน เท่ากับ 0.81 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เท่ากับ 0.89

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละกองของฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง ไปเก็บแบบสอบถามด้วยตัวเอง ในช่วงเวลา เดือน มกราคม 2543

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคัดเลือก ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จากกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ 179 ฉบับ กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ 223 ฉบับ และกองวิทยุบริการ 191 ฉบับ รวม 593 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.02 ของแบบสอบถามที่ส่งไป 605ฉบับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) S.D.และค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย (Coefficient of Variation) C.V.

3.2. สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร (Correlation) คือการใช้ฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละกองที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบริหารโศรคมนาคนทางเสียง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ไมโครสแตท (Mico Strat) สถิติ Correlation Matrix

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อให้สื่อความหมายได้ตรงกันในการแปลความหมาย ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของคะแนน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลแสดงพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้แก่ ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ในแต่ละด้าน และรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้รางวัล ด้านการบังคับหรือลงโทษ ด้านตามกฎหมาย ด้านจากการอ้างอิง และด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อมูลแสดงพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้แก่ พนักงานกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ พนักงานกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และพนักงานกองวิทยุบริการ

ตอนที่ 3 ข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลแสดงพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในแต่ละด้าน และรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้รางวัล ด้านการบังคับหรือลงโทษ ด้านตามกฎหมาย ด้านจากการอ้างอิง และด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลแสดงพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการ
กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
(C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
รวม 5 ด้าน

พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจ	$\bar{X}$	S.D	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการให้รางวัล	2.93	0.86	0.30	ปานกลาง	4
2. ด้านจากการบังคับหรือลงโทษ	3.19	0.90	0.28	ปานกลาง	1
3. ด้านตามกฎหมาย	3.04	0.80	0.26	ปานกลาง	3
4. ด้านจากการอ้างอิง	3.09	0.88	0.28	ปานกลาง	2
5. ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	2.90	0.83	0.29	ปานกลาง	5
รวม	3.03	0.85	0.29	ปานกลาง	

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความเห็นว่าผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจการบริหาร โดยรวม 5 ด้าน อยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.03$) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์
ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจการบริหารด้านจากการบังคับหรือลงโทษ ($\bar{X}=3.19$) สูงสุด รอง
ลงไปได้แก่ ด้านจากการอ้างอิง ($\bar{X}=3.09$) ด้านตามกฎหมาย ($\bar{X}=3.04$) ด้านการให้รางวัล
($\bar{X}=2.93$) และด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ($\bar{X}=2.90$)

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$)ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.D.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านการให้รางวัล

พฤติกรรมใช้ฐานอำนาจด้านการให้รางวัล	$\bar{X}$	S.D	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. สนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.99	0.95	0.32	ปานกลาง	4
2. ช่วยทำให้พนักงานมีชื่อเสียง	2.77	0.87	0.31	ปานกลาง	7
3. พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	3.11	0.85	0.27	ปานกลาง	2
4. ให้พนักงานที่ขยันขันแข็งรับผิดชอบงานสำคัญ	3.13	0.78	0.25	ปานกลาง	1
5. ให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน	2.89	0.92	0.32	ปานกลาง	6
6. ให้อภัยเมื่อพนักงานผิดพลาด	3.03	0.82	0.27	ปานกลาง	3
7. จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	2.73	0.78	0.29	ปานกลาง	9
8. สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อ	2.93	0.93	0.32	ปานกลาง	5
9. ให้คำยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในลักษณะอื่น	2.75	0.83	0.31	ปานกลาง	8
รวม	2.93	0.86	0.29	ปานกลาง	

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจการบริหารด้านการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.93$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้าน การให้รางวัลอันดับสูงสุด ได้แก่ ให้พนักงานที่ขยันขันแข็งรับผิดชอบงานสำคัญ ($\bar{X}=3.13$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=2.73$)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านการบังคับหรือลงโทษ

พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านการบังคับหรือลงโทษ	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ	3.42	0.73	0.21	ปานกลาง	3
2. เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา	3.55	0.84	0.24	มาก	2
3. ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.35	0.84	0.25	ปานกลาง	4
4. ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ	3.55	0.73	0.21	มาก	1
5. ตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิด	3.30	0.90	0.27	ปานกลาง	5
6. เอาระเบียบเล็กๆน้อยๆมาจับผิดผู้ได้บังคับบัญชา	2.65	1.14	0.43	ปานกลาง	9
7. สั่งการโดยไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็น	2.94	1.07	0.36	ปานกลาง	7
8. จะตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่องทุกครั้งที่ตรวจพบ	2.87	0.86	0.30	ปานกลาง	8
9. ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน	3.04	0.97	0.32	ปานกลาง	6
รวม	3.19	0.90	0.28	ปานกลาง	

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการบังคับหรือลงโทษโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.19$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้พบว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการบังคับหรือลงโทษ อันดับสูงสุดได้แก่ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ ($\bar{X}=3.55$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ เอาระเบียบเล็กๆน้อยๆมาจับผิดผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X}=2.65$)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านตามกฎหมาย

	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านตามกฎหมาย	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	2.92	0.79	0.27	ปานกลาง	7
2	ใช้อำนาจหน้าที่ไม่เกินขอบเขตตามสิทธิและหน้าที่	3.12	0.83	0.27	ปานกลาง	3
3	มีวิธีการออกคำสั่งโดยตรงหรือผ่านผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	2.94	0.78	0.26	ปานกลาง	5
4	มอบหมายงานให้พนักงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา	2.92	0.88	0.30	ปานกลาง	9
5	พิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างตรงไปตรงมา	3.10	0.77	0.25	ปานกลาง	4
6	มอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่กลัวความผิดพลาด	2.93	0.79	0.27	ปานกลาง	6
7	ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.15	0.67	0.21	ปานกลาง	2
8	ให้คำแนะนำเรื่องงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.92	0.86	0.29	ปานกลาง	8
9	ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดระเบียบ กฎเกณฑ์	3.40	0.83	0.24	ปานกลาง	1
	รวม	3.04	0.80	0.26	ปานกลาง	

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจการบริหารด้านตามกฎหมายโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านตามกฎหมาย อันดับสูงสุดได้แก่ ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ ($\bar{X}=3.40$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ มอบหมายงานให้พนักงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา ($\bar{X}=2.92$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนใช้ฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านจากการอ้างอิง

	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านการอ้างอิง	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมแก่พนักงานโดยส่วนรวม	3.16	0.86	0.27	ปานกลาง	5
2	วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีที่มีความรับผิดชอบสูง	3.13	0.92	0.29	ปานกลาง	6
3	ทักทายปราศรัยและเป็นกันเองกับพนักงาน	3.27	0.97	0.30	ปานกลาง	3
4	แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบ	3.53	0.84	0.24	ปานกลาง	1
5	ใจกว้างในการบริหารงาน	3.05	0.91	0.30	ปานกลาง	8
6	อุทิศตนให้กับการทำงาน	3.27	0.81	0.25	ปานกลาง	2
7	สามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนาอง	2.91	0.91	0.31	ปานกลาง	9
8	มีความสัมพันธ์ดีติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง	3.19	0.77	0.24	ปานกลาง	4
9	เมื่อมีกิจกรรมของกองมีบุคคลสำคัญมาร่วมงาน	3.06	0.90	0.29	ปานกลาง	7
	รวม	3.09	0.88	0.28	ปานกลาง	

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจการบริหารด้านการอ้างอิงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.09$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการอ้างอิง อันดับสูงสุดได้แก่ แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบ ($\bar{X}=3.53$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ สามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนาอง ($\bar{X}=2.91$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์งาน	3.03	0.73	0.24	ปานกลาง	1
2	วางแผนในการปฏิบัติงานในกองอย่างมีระบบ	3.00	0.76	0.25	ปานกลาง	3
3	คิดริเริ่มโครงการหรืองานใหม่ๆที่มีประโยชน์ต่อกอง	2.89	0.85	0.30	ปานกลาง	5
4	สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ฉับพลัน	3.03	0.80	0.26	ปานกลาง	2
5	สามารถพัฒนาระบบงานในกองเสมอ	2.98	0.77	0.26	ปานกลาง	4
6	แสวงหาข่าวสารที่มีประโยชน์ให้แก่พนักงานด้วยความเต็มใจ	2.87	0.88	0.31	ปานกลาง	6
7	ให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาปัญหาเรื่องการปฏิบัติงาน	2.87	0.95	0.33	ปานกลาง	7
8	ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ	2.60	0.80	0.31	ปานกลาง	9
9	สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามนโยบาย	2.85	0.90	0.31	ปานกลาง	8
รวม		2.90	0.83	0.29	ปานกลาง	

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจการบริหารด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.90$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อันดับสูงสุดได้แก่ สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์งาน ($\bar{X}=3.03$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ ($\bar{X}=2.60$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ ระหว่างประเทศ รวม 5 ด้าน

พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการให้รางวัล	2.34	1.03	0.39	น้อย	5
2. ด้านจากการบังคับหรือลงโทษ	3.87	0.94	0.24	มาก	1
3. ด้านตามกฎหมาย	2.97	1.02	0.34	ปานกลาง	3
4. ด้านจากการอ้างอิง	3.05	1.10	0.36	ปานกลาง	2
5. ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	2.81	1.06	0.38	ปานกลาง	4
รวม	3.01	1.03	0.34	ปานกลาง	

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าคุณอำนาจการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ใช้ฐานอำนาจบริหาร โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.01$) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหาร ด้านจากการบังคับหรือลงโทษ ($\bar{X}=3.87$) มาก รองลงไปได้แก่ ด้านจากการอ้างอิง ($\bar{X}=3.05$) ด้านตามกฎหมาย ($\bar{X}=2.97$) ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ($\bar{X}=2.81$) และด้านการให้รางวัล ($\bar{X}=2.34$)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ ระหว่างประเทศ ด้านการให้รางวัล

พฤติกรรมการใช้อำนาจบริหารด้านการให้รางวัล	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. สนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.75	1.04	0.38	ปานกลาง	2
2. ช่วยทำให้พนักงานมีชื่อเสียง	2.67	0.99	0.37	ปานกลาง	4
3. พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	2.74	0.96	0.35	ปานกลาง	3
4. ให้พนักงานที่ขยันขันแข็งรับผิดชอบงานสำคัญ	3.07	1.09	0.36	ปานกลาง	1
5. ให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน	2.44	1.12	0.46	น้อย	8
6. ให้อภัยเมื่อพนักงานผิดพลาด	2.46	1.00	0.41	น้อย	7
7. จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	2.60	1.00	0.39	ปานกลาง	5
8. สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อ	2.16	0.99	0.46	น้อย	9
9. ให้คำยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในลักษณะอื่น	2.60	1.07	0.41	ปานกลาง	6
รวม	2.34	1.03	0.44	น้อย	

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้อำนาจบริหารด้านการให้รางวัลโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.34$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้อำนาจบริหารด้านการให้รางวัลอันดับสูงสุดได้แก่ ให้พนักงานที่ขยันขันแข็งรับผิดชอบงานสำคัญ ($\bar{X}=3.07$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อ ($\bar{X}=2.16$)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ ระหว่างประเทศ ด้านการบังคับหรือลงโทษ

พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านการบังคับหรือลงโทษ	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ	4.10	0.88	0.21	มาก	1
2. เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา	4.09	0.72	0.18	มาก	2
3. ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.06	0.76	0.19	มาก	3
4. ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ	4.06	0.79	0.19	มาก	4
5. ตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิด	3.57	1.05	0.29	มาก	8
6. เอระเบียบเล็กน้อยมาจับผิดผู้ได้บังคับบัญชา	3.67	1.16	0.32	มาก	7
7. สั่งการโดยไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็น	4.06	1.02	0.25	มาก	5
8. จะตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่องทุกครั้งที่ตรวจพบ	3.79	0.95	0.25	มาก	6
9. ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน	3.40	1.17	0.34	ปานกลาง	9
รวม	3.87	0.94	0.25	มาก	

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการบังคับหรือลงโทษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการบังคับหรือลงโทษ อันดับมากได้แก่ กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ ($\bar{X}=4.10$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน ($\bar{X}=3.40$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ ระหว่างประเทศ ด้านตามกฎหมาย

	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านตามกฎหมาย	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	2.98	1.05	0.35	ปานกลาง	4
2	ใช้อำนาจหน้าที่ไม่เกินขอบเขตตามสิทธิและหน้าที่	3.01	0.98	0.33	ปานกลาง	3
3	มีวิธีการออกคำสั่งโดยตรงหรือผ่านผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	2.97	0.99	0.33	ปานกลาง	5
4	มอบหมายงานให้พนักงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา	2.71	0.98	0.36	ปานกลาง	9
5	พิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างตรงไปตรงมา	2.78	1.03	0.37	ปานกลาง	8
6	มอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่กลัวความผิดพลาด	2.96	1.09	0.37	ปานกลาง	6
7	ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.27	0.95	0.29	ปานกลาง	1
8	ให้คำแนะนำเรื่องงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.87	0.98	0.34	ปานกลาง	7
9	ตัดสินใจในการบริหารงานโดยอิสระเทียบ กฎเกณฑ์	3.14	1.16	0.37	ปานกลาง	2
รวม		2.97	1.02	0.34	ปานกลาง	

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านตามกฎหมาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.97$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านตามกฎหมาย อันดับสูงสุดได้แก่ ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.27$) และ อันดับต่ำสุดได้แก่ มอบหมายงานให้พนักงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา ($\bar{X}=2.71$)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ ระหว่างประเทศ ด้านจากการอ้างอิง

	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านการอ้างอิง	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมแก่พนักงานโดยส่วนรวม	2.56	1.11	0.43	ปานกลาง	9
2	วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีความรับผิดชอบสูง	2.93	1.13	0.39	ปานกลาง	6
3	หักทนายปราศและเป็นกันเองกับพนักงาน	2.61	1.14	0.44	ปานกลาง	7
4	แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบ	2.98	1.13	0.38	ปานกลาง	5
5	ใจกว้างในการบริหารงาน	2.59	1.14	0.44	ปานกลาง	8
6	อุทิศตนให้กับการทำงาน	3.35	1.08	0.32	ปานกลาง	3
7	สามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนาอง	3.27	1.18	0.36	ปานกลาง	4
8	มีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง	3.77	0.99	0.26	มาก	1
9	เมื่อมีกิจกรรมของกองมีบุคคลสำคัญมาร่วมงาน	3.39	0.97	0.28	ปานกลาง	2
	รวม	3.05	1.10	0.36	ปานกลาง	

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการอ้างอิง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.05$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการอ้างอิงอันดับสูงสุด ได้แก่ มีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X}=3.77$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมแก่พนักงานโดยส่วนรวม ($\bar{X}=2.56$)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจบริหารของผู้บริหารกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

พฤติกรรมการใช้อำนาจด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1 สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์งาน	2.99	0.91	0.31	ปานกลาง	5
2 วางแผนในการปฏิบัติงานในกองอย่างมีระบบ	3.09	1.08	0.35	ปานกลาง	2
3 คิดริเริ่มโครงการหรืองานใหม่ๆที่มีประโยชน์ต่อกอง	3.15	1.16	0.37	ปานกลาง	1
4 สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ฉับพลัน	3.02	1.05	0.35	ปานกลาง	3
5 สามารถพัฒนาระบบงานในกองเสมอ	3.00	1.06	0.35	ปานกลาง	4
6 แสวงหาข่าวสารที่มีประโยชน์ให้แก่พนักงานด้วยความเต็มใจ	2.84	1.04	0.37	ปานกลาง	6
7 ให้โอกาสกับผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาปัญหาเรื่องการปฏิบัติงาน	2.35	1.12	0.47	น้อย	9
8 ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ	2.40	0.96	0.40	น้อย	8
9 สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามนโยบาย	2.48	1.09	0.44	น้อย	7
รวม	2.81	1.06	0.38	ปานกลาง	

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าผู้ใช้อำนาจบริหารกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้อำนาจบริหารด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.81$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้พบว่า ผู้ใช้อำนาจบริหารกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศใช้อำนาจบริหารด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อันดับสูงสุดได้แก่ คิดริเริ่มโครงการหรืองานใหม่ๆที่มีประโยชน์ต่อกอง ($\bar{X}=3.15$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ ให้โอกาสกับผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาปัญหาเรื่องการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=2.35$)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหาร ของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ รวม 5 ด้าน

พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการให้รางวัล	2.93	0.89	0.30	ปานกลาง	4
2. ด้านจากการบังคับหรือลงโทษ	2.63	0.90	0.34	ปานกลาง	5
3. ด้านตามกฎหมาย	3.01	0.82	0.27	ปานกลาง	2
4. ด้านจากการอ้างอิง	3.34	0.80	0.24	ปานกลาง	1
5. ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	2.93	0.88	0.30	ปานกลาง	3
รวม	2.97	0.86	0.29	ปานกลาง	

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำกองวิทยุบริการมีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจการบริหาร โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.97$) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านจากการอ้างอิง ($\bar{X}=3.34$) สูงสุด รองลงไปได้แก่ ด้านตามกฎหมาย ($\bar{X}=3.01$) ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ($\bar{X}=2.93$) ด้านการให้รางวัล ($\bar{X}=2.93$) และด้านจากการบังคับหรือลงโทษ ($\bar{X}=2.63$)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ด้านการให้รางวัล

พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการให้รางวัล	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. สนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.94	0.96	0.33	ปานกลาง	5
2. ช่วยทำให้พนักงานมีชื่อเสียง	2.66	0.88	0.33	ปานกลาง	9
3. พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	2.90	0.89	0.31	ปานกลาง	6
4. ให้พนักงานที่ขยันขันแข็งรับผิดชอบงานสำคัญ	3.03	0.97	0.32	ปานกลาง	2
5. ให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน	2.75	0.96	0.35	ปานกลาง	8
6. ให้อภัยเมื่อพนักงานผิดพลาด	3.36	0.78	0.23	ปานกลาง	1
7. จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	2.94	0.79	0.27	ปานกลาง	4
8. สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อ	3.02	0.89	0.30	ปานกลาง	3
9. ให้คำยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในลักษณะอื่น	2.81	0.91	0.32	ปานกลาง	7
รวม	2.93	0.89	0.30	ปานกลาง	

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำกองวิทยุบริการมีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจการบริหาร ด้านการให้รางวัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.93$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหารด้าน การให้รางวัลอันดับสูงสุด ได้แก่ ให้อภัยเมื่อพนักงานผิดพลาด ($\bar{X}=3.36$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ ช่วยทำให้พนักงานมีชื่อเสียง ($\bar{X}=2.66$)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้อำนาจบริหาร ของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ด้านการ บังคับหรือลงโทษ

พฤติกรรมการใช้อำนาจด้านการบังคับหรือลงโทษ	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1. กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ	2.90	0.88	0.30	ปานกลาง	3
2. เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา	3.00	0.91	0.30	ปานกลาง	2
3. ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.75	0.89	0.32	ปานกลาง	5
4. ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ	3.08	0.92	0.30	ปานกลาง	1
5. ตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อกระทำผิด	2.75	0.84	0.31	ปานกลาง	4
6. เอาละเบียบเล็กน้อยมาจับผิดผู้ได้บังคับบัญชา	2.04	0.83	0.40	น้อย	9
7. สั่งการโดยไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็น	2.35	0.96	0.41	น้อย	7
8. จะตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่องทุกครั้งที่ตรวจพบ	2.25	0.83	0.37	น้อย	8
9. ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน	2.58	1.02	0.40	ปานกลาง	6
รวม	2.63	0.90	0.34	ปานกลาง	

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองวิทยุบริการมีความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้อำนาจบริหารด้านการบังคับหรือลงโทษ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.63$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้อำนาจบริหารด้านการบังคับหรือลงโทษ อันดับสูงสุดได้แก่ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ ($\bar{X}=3.08$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ เอาละเบียบเล็กน้อย มาจับผิดผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X}=2.04$)

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของ คะแนนการใช้ฐานอำนาจการบริหารของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ด้านตาม กฎหมาย

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ชี้แจงนโยบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	2.85	0.86	0.30	ปานกลาง	9
2	ใช้อำนาจหน้าที่ไม่เกินขอบเขตตามสิทธิและหน้าที่	3.14	0.95	0.30	ปานกลาง	3
3	มีวิธีการออกคำสั่งโดยตรงหรือผ่านผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	3.19	0.81	0.25	ปานกลาง	2
4	มอบหมายงานให้พนักงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา	2.85	0.81	0.28	ปานกลาง	8
5	พิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างตรงไปตรงมา	3.05	0.71	0.23	ปานกลาง	4
6	มอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ก่อเกิดความผิดพลาด	2.87	0.84	0.29	ปานกลาง	7
7	ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชา	2.96	0.77	0.26	ปานกลาง	5
8	ให้คำแนะนำเรื่องงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	2.93	0.86	0.29	ปานกลาง	6
9	ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดระเบียบ กฎเกณฑ์	3.23	0.79	0.25	ปานกลาง	1
รวม		3.01	0.82	0.27	ปานกลาง	

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองวิทยุบริการมีความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหาร ด้านตามกฎหมาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.01$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านตามกฎหมายอันดับสูงสุดได้แก่ ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ ($\bar{X}=3.23$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ ชี้แจงนโยบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน ($\bar{X}=2.85$, S.D.=0.86)

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้บริหารกองวิทยุบริการ ด้านจากการอ้างอิง

	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านจากการอ้างอิง	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมแก่พนักงานโดยส่วนรวม	3.04	0.83	0.27	ปานกลาง	8
2	วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีที่มีความรับผิดชอบสูง	3.52	0.84	0.24	มาก	3
3	ทักทายปราศรัยและเป็นกันเองกับพนักงาน	3.37	1.05	0.31	ปานกลาง	4
4	แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบ	3.81	0.88	0.23	มาก	1
5	ใจกว้างในการบริหารงาน	3.28	0.88	0.27	ปานกลาง	6
6	อุทิศตนให้กับการทำงาน	3.66	0.86	0.23	มาก	2
7	สามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนาอง	2.88	0.93	0.32	ปานกลาง	9
8	มีความสัมพันธ์ดีกับผู้บริหารระดับสูง	3.15	0.89	0.28	ปานกลาง	7
9	เมื่อมีกิจกรรมของกองมีบุคคลสำคัญมาร่วมงาน	3.36	0.96	0.28	ปานกลาง	5
	รวม	3.34	0.80	0.24	ปานกลาง	

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองวิทยุบริการมีความคิดเห็นว่าผู้ว่าการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านจากการอ้างอิง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.34$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้ว่าการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านจากการอ้างอิง อันดับสูงสุดได้แก่ แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบ ($\bar{X}=3.81$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ สามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนาอง ($\bar{X}=2.88$)

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ

พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1 สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์งาน	3.23	0.84	0.26	ปานกลาง	1
2 วางแผนในการปฏิบัติงานในกองอย่างมีระบบ	2.91	0.86	0.30	ปานกลาง	4
3 คิดริเริ่มโครงการหรืองานใหม่ๆที่มีประโยชน์ต่อกอง	2.82	0.86	0.31	ปานกลาง	7
4 สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ฉับพลัน	2.92	0.83	0.28	ปานกลาง	3
5 สามารถพัฒนาระบบงานในกองเสมอ	2.82	0.87	0.31	ปานกลาง	8
6 แสวงหาข่าวสารที่มีประโยชน์ให้แก่พนักงานด้วยความเต็มใจ	2.86	0.94	0.33	ปานกลาง	6
7 ให้โอกาสกับผู้ที่บังคับบัญชาปรึกษาปัญหาเรื่องการปฏิบัติงาน	3.19	1.09	0.34	ปานกลาง	2
8 ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ	2.73	0.81	0.29	ปานกลาง	9
9 สามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามนโยบาย	2.87	0.84	0.29	ปานกลาง	5
รวม	2.93	0.88	0.30	ปานกลาง	

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองวิทยุบริการมีความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.93$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อันดับสูงสุดได้แก่ สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์งาน ($\bar{X}=3.23$) และอันดับต่ำสุดได้แก่ ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ ($\bar{X}=2.73$)

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

	พฤติกรรมที่แสดงออก	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพนักงานในกองนี้	3.94	0.89	0.23	มาก	2
2	ไม่อยากจะลาออกจากงานที่ทำอยู่ที่นี่เพื่อไปทำงานที่อื่น	3.61	1.01	0.28	มาก	9
3	ไม่อยากสร้างความยุ่งยากให้กับตัวเองด้วยการช่วยงานที่กองงานของตนเอง	2.75	1.04	0.38	ปานกลาง	25
4	แม้ว่าการทำงานในกองจะมีสวัสดิการน้อยกว่าก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น	3.45	0.93	0.27	ปานกลาง	14
5	รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกองนี้	3.78	0.92	0.24	มาก	6
6	พยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น แต่เพื่อความเจริญของกองด้วย	3.90	0.75	0.19	มาก	4
7	แม้ที่อื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานใหม่	3.39	0.91	0.27	ปานกลาง	17
8	แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในกองนี้	3.04	1.09	0.36	ปานกลาง	21
9	ภูมิใจเมื่อรู้ว่าการที่ทำงานทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง	3.91	0.90	0.23	มาก	3
10	ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของกอง	3.87	0.81	0.21	มาก	5
11	มักพูดกับคนอื่นว่ามีความพร้อมและยินดีจะทำทุกอย่างเพื่อกอง	3.40	0.84	0.25	ปานกลาง	16
12	พอใจที่กองมีสวัสดิการเพียงพอ	3.01	0.84	0.28	ปานกลาง	22
13	ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของกองทุกวิถีทาง	3.46	0.80	0.23	ปานกลาง	13
14	มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของกอง	3.12	0.75	0.24	ปานกลาง	20
15	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก	4.22	0.83	0.20	มาก	1
16	ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการอบรมศึกษาดูงาน	2.87	1.18	0.41	ปานกลาง	24

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
17	กองนี้ทำให้ตั้งใจทำงานมากที่สุด	3.44	0.73	0.21	ปานกลาง	15
18	ทำงานในกองนี้จะได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต	2.98	0.78	0.26	ปานกลาง	23
19	ดีใจมากที่ได้เป็นบุคลากรของกองนี้	3.72	0.89	0.24	มาก	7
20	การเป็นพนักงานในกองนี้ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น	3.67	0.92	0.25	มาก	8
21	เห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	3.17	0.83	0.26	ปานกลาง	19
22	พนักงานในกองมีความสามัคคีกันทำให้การทำงานสะดวก	3.22	0.94	0.29	ปานกลาง	18
23	การทำงานในกองนี้เป็นสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถทำให้มีความสุขกับการทำงาน	3.48	0.90	0.26	ปานกลาง	12
24	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในกองนี้รู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง	3.58	0.89	0.25	มาก	10
25	งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความถนัด	3.54	0.96	0.27	มาก	11
รวม		3.46	0.89	0.26	ปานกลาง	

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.46$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า พนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความผูกพันต่อองค์กร อันดับมาก ได้แก่ อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก ($\bar{X}=4.22$) รองลงไป ได้แก่ ภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพนักงานในกองนี้ ($\bar{X}=3.94$) และภูมิใจเมื่อรู้ว่างานที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง ($\bar{X}=3.91$) และอันดับต่ำ ได้แก่ ทำงานในกองนี้จะได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต ($\bar{X}=2.98$) ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการอบรมศึกษาดูงาน ($\bar{X}=2.87$) และไม่ชอบสร้างความยุ่งยากให้กับตัวเองด้วยการช่วยงานที่กองงานของตนเอง ($\bar{X}=2.75$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

	พฤติกรรมที่แสดงออก	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพนักงานในกองนี้	3.53	1.19	0.34	มาก	7
2	ไม่อยากจะลาออกจากงานที่ทำอยู่เพื่อไปทำงานที่อื่น	3.53	1.21	0.34	มาก	8
3	ไม่อยากจะสร้างความยุ่งยากให้กับตัวเองด้วยการช่วยงานที่กองงานของตนเอง	2.74	1.08	0.39	ปานกลาง	23
4	แม้ว่าการทำงานในกองจะมีสวัสดิการน้อยก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น	3.25	1.07	0.33	ปานกลาง	13
5	รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกองนี้	3.59	1.07	0.30	มาก	6
6	พยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น แต่เพื่อความเจริญของกองด้วย	3.91	0.90	0.23	มาก	3
7	แม้ที่อื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานใหม่	3.14	1.28	0.41	ปานกลาง	16
8	แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในกองนี้	2.51	1.19	0.47	ปานกลาง	25
9	ภูมิใจเมื่อรู้ว่งานที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง	3.82	1.03	0.27	มาก	4
10	ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของกอง	4.00	0.85	0.21	มาก	2
11	มักพูดกับคนอื่นว่ามีความพร้อมและยินดีจะทำทุกอย่างเพื่อกอง	3.32	1.00	0.30	ปานกลาง	10
12	พอใจที่กองมีสวัสดิการเพียงพอ	2.97	1.08	0.36	ปานกลาง	19
13	ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของกองทุกวิถีทาง	3.45	0.85	0.25	ปานกลาง	9
14	มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของกอง	3.05	0.94	0.31	ปานกลาง	17
15	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก	4.29	0.80	0.19	มาก	1
16	ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการอบรมศึกษาดูงาน	2.88	1.08	0.38	ปานกลาง	21

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
17	กองนี้ทำให้ตั้งใจทำงานมากที่สุด	3.32	1.12	0.34	ปานกลาง	11
18	ทำงานในกองนี้จะได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต	2.62	1.01	0.39	ปานกลาง	24
19	ดีใจมากที่ได้เป็นบุคลากรของกองนี้	3.30	1.11	0.34	มาก	12
20	การเป็นพนักงานในกองนี้ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น	3.22	1.05	0.33	มาก	14
21	เห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	2.82	1.09	0.39	ปานกลาง	22
22	พนักงานในกองมีความสามัคคีกันทำให้การทำงานสะดวก	2.94	1.03	0.35	ปานกลาง	20
23	การทำงานในกองนี้เป็นสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถทำให้มีความสุขกับการทำงาน	3.04	1.14	0.38	ปานกลาง	18
24	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในกองนี้รู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง	3.14	1.20	0.38	มาก	15
25	งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความหนัก	3.63	0.91	0.25	มาก	5
รวม		3.28	1.05	0.32	ปานกลาง	

จากตาราง 22 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า พนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความผูกพันองค์กร อันดับมาก ได้แก่ อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก ($\bar{X}=4.29$) รองลงไป ได้แก่ ทုံท่ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของกอง ($\bar{X}=4.00$) และ พยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น แต่เพื่อความเจริญของกองด้วย ($\bar{X}=3.91$) และอันดับต่ำ ได้แก่ ไม่อยากสร้างความยุ่งยากให้กับตัวเองด้วยการช่วยงานที่กองงานของตนเอง ($\bar{X}=2.74$) ทำงานในกองนี้จะได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต ($\bar{X}=2.62$) และ แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในกองนี้ ($\bar{X}=2.51$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองวิทยุบริการ

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
1	ภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพนักงานในกองนี้	3.55	0.93	0.26	มาก	6
2	ไม่อยากจะลาออกจากงานที่ทำอยู่เพื่อไปทำงานที่อื่น	3.46	1.00	0.29	ปานกลาง	10
3	ไม่อยากจะสร้างความยุ่งยากให้กับตัวเองด้วยการช่วยงานที่กองงานของตนเอง	2.68	1.05	0.39	ปานกลาง	23
4	แม้ว่าการทำงานในกองจะมีสวัสดิการน้อยก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น	3.22	0.96	0.30	ปานกลาง	15
5	รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกองนี้	3.71	0.79	0.21	มาก	5
6	พยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น แต่เพื่อความเจริญของกองด้วย	3.94	0.69	0.18	มาก	2
7	แม้ที่อื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานใหม่	3.19	1.07	0.34	ปานกลาง	16
8	แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในกองนี้	2.61	1.07	0.41	ปานกลาง	24
9	ภูมิใจเมื่อรู้ว่างานที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง	3.83	0.95	0.25	มาก	4
10	ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของกอง	3.94	0.86	0.22	มาก	3
11	มักพูดกับคนอื่นว่ามีความพร้อมและยินดีจะทำทุกอย่างเพื่อกอง	3.47	0.90	0.26	ปานกลาง	9
12	พอใจที่กองมีสวัสดิการเพียงพอ	3.02	0.88	0.29	ปานกลาง	19
13	ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของกองทุกวิถีทาง	3.53	0.78	0.22	ปานกลาง	7
14	มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของกอง	3.11	0.82	0.26	ปานกลาง	18
15	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก	4.49	0.71	0.16	มาก	1
16	ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการอบรมศึกษาดูงาน	2.42	1.02	0.42	น้อย	25

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ	อันดับที่
17	กองนี้ทำให้ตั้งใจทำงานมากที่สุด	3.42	0.78	0.23	ปานกลาง	11
18	ทำงานในกองนี้จะได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต	2.75	0.91	0.33	ปานกลาง	20
19	ดีใจมากที่ได้เป็นบุคลากรของกองนี้	3.39	0.88	0.26	ปานกลาง	13
20	การเป็นพนักงานในกองนี้ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น	3.42	1.03	0.30	ปานกลาง	12
21	เห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	2.72	0.96	0.35	ปานกลาง	21
22	พนักงานในกองมีความสามัคคีกันทำให้การทำงานสะดวก	2.72	0.97	0.36	ปานกลาง	22
23	การทำงานในกองนี้เป็นสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถทำให้มีความสุขกับการทำงาน	3.16	0.93	0.29	ปานกลาง	17
24	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในกองนี้รู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง	3.27	0.93	0.28	ปานกลาง	14
25	งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความกดดัน	3.53	0.87	0.25	มาก	8
รวม		3.30	0.91	0.28	ปานกลาง	

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในฝ่ายโทรคมนาคมทางเสียง กองวิทยุบริการมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้พบว่า พนักงานในฝ่ายโทรคมนาคมทางเสียงมีความผูกพันต่อองค์กร อันดับสูงสุด ได้แก่ อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก ($\bar{X}=4.49$) รองลงไป ได้แก่ พยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น แต่เพื่อความเจริญของกองด้วย ($\bar{X}=3.94$) และทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของกอง ($\bar{X}=3.94$) และอันดับต่ำ ได้แก่ ไม่อยากสร้างความยุ่งยากให้กับตัวเองด้วยการช่วยงานที่กองงานของตนเอง ($\bar{X}=2.68$) แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานที่กองนี้ ($\bar{X}=2.61$) และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการอบรมศึกษาดูงาน ($\bar{X}=2.42$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 24 ค่าความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารงาน ของผู้อำนวยการกอง กับ
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง

ความผูกพันต่อองค์กร	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ									รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	0.1768*	0.1618*	0.2521*	0.2444*	0.2898*	-0.0359	0.0559	-0.0099	-0.0302	0.1178
2	0.2148*	0.2039*	0.2267*	0.2436*	0.2411*	0.1519*	0.1244	0.1090	0.0271	0.1710*
3	-0.1014	0.0199	0.1123	-0.0515	0.0137	0.1127	0.1185	0.0259	0.1889	0.0488
4	0.2371*	0.1805*	0.1919*	0.2006*	0.2476*	0.0935	0.1184	0.0966	-0.0569	0.1455*
5	0.2671*	0.2092*	0.3112*	0.3175*	0.3195*	-0.0206	0.0889	0.0472	0.0162	0.1729*
6	0.1915*	0.2654*	0.2336*	0.2865*	0.2036*	-0.0474	0.1116	0.0051	-0.1184	0.1257
7	0.2299*	0.3011*	0.3915*	0.3230*	0.1930*	0.1233	0.1918*	0.0879	-0.0108	0.2034*
8	0.1546*	0.1697*	0.2894*	0.2177*	0.1359	0.0941	-0.0073	0.1816*	0.0572	0.1436*
9	0.1824*	0.1509*	0.2298*	0.2950*	0.3423*	0.0061	0.0117	0.0637	-0.0471	0.1372
10	0.1298	0.2341*	0.2787*	0.2899*	0.2529*	0.0002	0.1138	-0.0119	-0.1005	0.1319
11	0.2018*	0.1160	0.2196*	0.2171*	0.2110*	0.0231	-0.0602	0.0833	-0.1511	0.0956
12	0.2041*	0.2925*	0.2792*	0.1642*	0.1962*	-0.0193	-0.0493	0.0878	-0.1523	0.1115
13	0.2263*	0.0969	0.2996*	0.2384*	0.2042*	-0.0819	-0.0457	0.0505	-0.1916	0.0885
14	0.2260*	0.2407*	0.3231*	0.2888*	0.2542*	-0.1144	-0.0469	0.0785	-0.2010	0.1166
15	0.0395	0.0249	0.0154	0.1309	0.1875*	-0.0951	0.0219	-0.0366	-0.0947	0.0215
16	0.2167*	0.2490*	0.2164*	0.1641*	0.0647	0.0320	0.0023	-0.0289	-0.1083	0.0898
17	0.2731*	0.2246*	0.3369*	0.3859*	0.2907*	0.0158	0.0850	0.1569	-0.1429	0.1807*
18	0.1907*	0.0907*	0.2642*	0.2529*	0.1751*	-0.0694	-0.0753	0.0050	-0.3256	0.0565
19	0.2338*	0.2193*	0.2429*	0.3229*	0.2596*	-0.0238	0.0409	0.0902	-0.0718	0.1460*
20	0.3084*	0.2334*	0.2652*	0.2952*	0.2087*	0.0776	0.1221	0.1356	0.0019	0.1831*
21	0.1625*	0.2293*	0.2518*	0.2096*	0.1200	-0.1396	-0.1088	-0.0156	-0.2806	0.0476
22	0.0629	0.1035	0.1289	0.1116	0.1805*	-0.1224	-0.0648	-0.1231	-0.1263	0.0168
23	0.2146*	0.1473*	0.1678*	0.2133*	0.3194*	-0.0012	0.0660	0.1347	-0.0989	0.1292
24	0.2331*	0.1764*	0.2592*	0.2906*	0.2237*	-0.0238	0.0787	0.0914	-0.1433	0.1318
25	0.1513*	0.1418	0.1884*	0.2042*	0.1563*	0.0422	0.2023*	0.2037*	-0.0468	0.1381
รวม	0.1849*	0.1800*	0.2390*	0.2343*	0.2116*	-0.0009	0.0438	0.0604	-0.0883	0.1180

หมายเหตุ Critical Value (2 – tail , .05) = +/- 0.14201

* แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านจากการบังคับหรือลงโทษ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.1180$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง การตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในข้อ แม้ว่าที่อื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนใหม่ ($r = 0.3915$) รองลงไปได้แก่ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ กับกองนี้ทำให้ตั้งใจทำงานมากที่สุด ($r = 0.3859$) ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิดสัมพันธ์ กับภูมิใจเมื่อรู้ว่างานที่ทำการเกิดประโยชน์ และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง ($r = 0.3423$) และความสัมพันธ์ทางลบ ได้แก่ ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน กับมีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของกอง ($r = -0.2010$) ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน กับเห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ($r = -0.2806$) และปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน กับทำงานในกองนี้จะได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต ($r = -0.3256$)

ตาราง 25 ค่าความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารงาน ของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง

ความผูกพันต่อองค์กร	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ									รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	0.0596	0.2024*	0.2556*	0.2701*	0.4257*	-0.1855	-0.0681	-0.1122	-0.3719	0.0528
2	0.1177	0.2195*	0.1733*	0.2046*	0.2285*	-0.0852	-0.0237	-0.0233	-0.2816	0.0589
3	-0.0670	0.0181	-0.0187	-0.0075	0.0615	0.0578	-0.0304	0.0131	0.0738	0.0112
4	-0.0032	0.2061*	0.2407*	0.2000*	0.2810*	-0.1885	-0.1139	-0.1176	-0.3063	0.0191
5	0.0261	0.1901*	0.2316*	0.2231*	0.2815*	-0.2576	-0.1258	-0.1937	-0.3698	0.0006
6	0.1874*	0.3384*	0.2300*	0.3286*	0.2756*	-0.1046	0.0500	-0.0421	-0.1936	0.1188
7	-0.0489	0.2314*	0.2537*	0.2014*	0.1793*	-0.1631	-0.0725	-0.0351	-0.1875	0.0399
8	-0.1450	0.1152	0.1283	0.1114	0.2552*	-0.2040	-0.1937	-0.1683	-0.2943	-0.0439
9	0.1658*	0.2176*	0.2212*	0.2905*	0.3027*	-0.1874	-0.0664	-0.1369	-0.3615	0.0495
10	0.1925*	0.3312*	0.1868*	0.3003*	0.0730	-0.0213	0.0570	0.0291	-0.1375	0.1123
11	0.0748	0.2981*	0.2269*	0.2413*	0.2882*	-0.1092	-0.0643	-0.0182	-0.1874	0.0833
12	0.0459	0.2188*	0.2268*	0.2185*	0.2136*	-0.1950	-0.1095	-0.0674	-0.1845	0.0408
13	0.0524	0.2656*	0.1575*	0.2252*	0.2177*	-0.2321	-0.0899	-0.0945	-0.2393	0.0292
14	0.0042	0.1660*	0.1614*	0.1886*	0.2475*	-0.2118	-0.2011	-0.2244	-0.2484	-0.0131
15	0.2213*	0.2301*	0.1700*	0.2706*	0.1756*	-0.0135	0.0776	-0.0030	-0.0701	0.1112
16	-0.0726	0.0656	0.0797	0.1765*	0.2019*	-0.1207	-0.0792	-0.0899	-0.2438	-0.0092
17	0.0490	0.2503*	0.2191*	0.2060*	0.3523*	-0.2483	-0.0731	-0.1871	-0.3074	0.0216
18	-0.0422	0.1272	0.1355*	0.1418*	0.2754*	-0.2182	-0.2130	-0.2425	-0.3437	-0.0422
19	0.1111	0.2372*	0.1796*	0.2192*	0.3117*	-0.2330	-0.1370	-0.2001	-0.3547	0.0159
20	0.1273	0.1415*	0.1628*	0.1893*	0.2853*	-0.1704	-0.1223	-0.1984	-0.3302	0.0094
21	-0.1076	0.0206	0.0677	0.0235	0.1569*	-0.3323	-0.2374	-0.2327	-0.3740	-0.1128
22	-0.0475	0.0684	0.0679	0.0434	0.1833*	-0.3150	-0.2236	-0.2759	-0.2289	-0.0809
23	-0.0082	0.1229	0.1634*	0.1524*	0.2742*	-0.2781	-0.2395	-0.3063	-0.4203	-0.0599
24	0.0288	0.1110	0.1086	0.1810*	0.3055*	-0.2779	-0.1780	-0.2994	-0.3891	-0.0455
25	0.0760	0.1750*	0.1308	0.1698*	-0.0109	0.0504	0.0982	0.1031	-0.1239	0.0743
รวม	0.0399	0.1827*	0.1653*	0.1908*	0.2314*	-0.1698	-0.0952	-0.1249	-0.2613	0.0177

หมายเหตุ Critical Value (2 – tail , .05) = +/- 0.1314

* แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีสัมพันธภาพกับพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ด้านจากบังคับหรือลงโทษมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.0177$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง ดักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิด กับภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพนักงานในกองนี้ ($r = 0.4257$) รองลงไป ได้แก่ ดักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิดกับกองนี้ทำให้ตั้งใจทำงานมากที่สุด ($r = 0.3523$) เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา กับพยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้นแต่เพื่อความเจริญของกองด้วย ($r = 0.3384$) และความสัมพันธ์ทางลบ ได้แก่ ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน กับเห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ($r = -0.3740$) ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน กับการตัดสินใจเข้ามาทำงานในกองนี้รู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ($r = -0.3891$) และปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตนกับทำงานในกองนี้เป็นสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถทำให้มีความสุขกับการทำงาน ($r = -0.4203$)

ตาราง 26 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจการบริหารงานของผู้อำนวยการกอง กับ
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในกองวิทยุบริการ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง

ความผูกพันต่อองค์กร	พฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิง									รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	0.1828*	0.3491*	0.4257*	0.4013*	0.4897*	0.3049*	0.2299*	0.2148*	0.3148	0.3237*
2	0.1737*	0.3870*	0.3912*	0.2369*	0.4351*	0.3729*	0.2565*	0.2967*	0.4141*	0.3003*
3	0.1734*	0.2575*	0.0752	0.0624	0.1898*	0.2167*	0.1645*	0.0794	0.0910*	0.1455*
4	0.1743*	0.0390	0.2495*	0.1066	0.3605*	0.3642*	0.3368*	0.2771*	0.3086*	0.2556*
5	0.2296*	0.2598*	0.3338*	0.2610*	0.4132*	0.4175*	0.3271*	0.3099*	0.4612*	0.3144*
6	0.1425*	0.3732*	0.2712*	0.2900*	0.3982*	0.4502*	0.2741*	0.3229*	0.3042*	0.3141*
7	0.1701*	0.1579*	0.2284*	0.0009	0.2653*	0.2894*	0.2627*	0.2423*	0.1632*	0.1978*
8	0.2033*	0.3276*	0.4297*	0.2145*	0.4348*	0.2394*	0.2167*	.2492*	0.2934*	0.2895*
9	0.1493*	0.3593*	0.3308*	0.5058*	0.4059*	0.2714*	-0.0081	0.0851	0.1244	0.2176*
10	0.2121*	0.4780*	0.2783*	0.3323*	0.4197*	0.3430*	0.1954*	0.1921*	0.2462*	0.2851*
11	0.1646*	0.3025*	0.2125*	0.1091	0.3874*	0.2733*	0.2445*	0.2162*	0.3332*	0.2372*
12	0.3332*	0.2071*	0.1981*	0.2504*	0.2231*	0.2817*	0.4165*	0.3747*	0.2482*	0.2872*
13	0.0795	0.3149*	0.1716*	0.2430*	0.2682*	0.3545*	0.1255	0.1371	0.2197*	0.2079*
14	0.3833*	0.2007*	0.2727*	0.1978*	0.2044*	0.2551*	0.4058*	0.3768*	0.2519*	0.2971*
15	-0.1606	0.0424	-0.0218	0.1346	0.0311	0.0876	-0.0383	-0.0971	0.0806	0.0065
16	0.3733*	0.1420*	0.1300	0.0714	0.1058	0.1151	0.2045*	0.1813*	0.0472	0.1810*
17	0.3084*	0.3394*	0.3256*	0.2127*	0.3990*	0.4265*	0.3189*	0.2222*	0.2601*	0.3125*
18	0.0704	0.1931*	0.1808*	0.1693*	0.2533*	0.3034*	0.0826	0.1245*	0.2206	0.1572*
19	0.2163*	0.1899*	0.2961*	0.2462*	0.3586*	0.3252*	0.2437*	0.2702*	0.2639*	0.2678*
20	0.0839	0.1520*	0.2059*	0.1658*	0.3059*	0.1964*	0.1357	0.1327	0.1903*	0.1743*
21	0.4906*	0.3252*	0.1836*	0.3498*	0.4396*	0.2151*	0.4666*	0.5156*	0.3165*	0.4059*
22	0.3369*	0.1261	0.1942*	0.1277	0.2148*	0.2353*	0.4770*	0.5002*	0.2392*	0.2859*
23	0.0940	0.0874	0.2361*	0.2826*	0.2192*	0.1738*	0.0593	0.1113	0.1942*	0.1531*
24	0.0874	0.1346*	0.2956*	0.3198*	0.3266*	0.0486	0.0561	0.0024	0.1484*	0.2299
25	-0.0090	0.0552	0.2312*	0.0451	0.1946*	0.1256	0.0922	0.0695	0.1171	0.1024
รวม	0.1865*	0.2428*	0.2583*	0.2136*	0.3098*	0.2675*	0.2219*	0.2163*	0.2341*	0.2380*

หมายเหตุ Critical Value (2 – tail , .05) = +/- 0.1314

* แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 แสดงให้เห็นว่าพนักงานประจำวิทยุบริการมีสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้บริหารกองวิทยุบริการ ด้านจากการอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองวิทยุบริการ ฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.2380$) และเมื่อวิเคราะห์จากตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง มีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง กับเห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ($r = 0.5156$) รองลงไป ได้แก่ แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบกับภูมิใจเมื่อรู้ว่างานที่เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง ($r = 0.5058$) มีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง กับ การเป็นพนักงานในกองนี้ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ($r = 0.5002$) และความสัมพันธ์ทางลบ ได้แก่ สามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนากองได้ กับอยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก ($r = - 0.0383$) มีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง กับ อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก ($r = - 0.0971$) และ ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมแก่พนักงานในส่วนรวม กับอยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก ($r = - 0.1606$)

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจของผู้
อำนาจการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การ
สื่อสารแห่งประเทศไทย โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการใช้ฐานอำนาจสูงสุดในการบริหารงานของผู้อำนาจการกองแต่ละกอง
ในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแต่ละกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคม
ทางเสียง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนาจการ
กองกับความผูกพันของพนักงานในองค์กร

การดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งพวก และกำหนด
ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ยามาเน่ (Yamane. 1973 : 727) ได้ขนาดของกลุ่มตัว
อย่าง 605 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย
สร้างขึ้น โดยอาศัยทฤษฎีหลักการและระเบียบการแบ่งส่วนงาน ของฝ่ายบริการโทรคมนาคม
ทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามการใช้ฐานอำนาจการบริหารงานของผู้อำนาจการกองแต่ละ
กอง รวม 45 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละกอง
รวม..25.. ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม จำนวน 605 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่
สมบูรณ์ 593 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 98.02 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ด้วยเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม ไมโครสแตท (Micro Stat)

สรุปผลการวิเคราะห์

1. การใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดในการบริหารงานของผู้อำนวยการกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย จากผลวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีพฤติกรรม การใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางการบังคับและลงโทษ โดยยึดมั่นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานตรงตามเวลา กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ และตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ

1.2 ผู้อำนวยการปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางการบังคับและลงโทษโดยยึดมั่นในกำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานตรงตามเวลา ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน และให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเป็นสำคัญ

1.3 ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการมีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางอ้างอิง โดยยึดมั่นการปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างแก่พนักงานทั้งในด้านบุคลิกภาพ การแต่งกาย การอุทิศตนให้กับการทำงาน ตลอดทั้งการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีความรับผิดชอบสูง

2. พนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยที่พนักงานกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุดรองลงไปได้แก่ พนักงานกองวิทยุบริการ และพนักงานกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศตามลำดับ

3. การใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกองวิทยุบริการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ส่วนการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

1. การใช้ฐานอำนาจบริหารงานสูงสุดของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีพฤติกรรมไปในทางการบังคับหรือลงโทษ โดยยึดมั่นในกำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานตรงตาม

เวลา ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน และให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเป็นสำคัญ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายที่มีค่าน้อยกว่า 0.30 นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานของกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศและกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ที่มีความรู้สึกว่าผู้อำนวยการของเขามีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารไปในทางการบังคับและลงโทษ เป็นผู้บริหารที่ค่อนข้างจะเฉียบขาด (Decisiveness) โดยเป็นผู้ให้การยอมรับในอำนาจการบริหารที่อาศัยตำแหน่งงานในองค์กรนั้นๆ บุคคลประเภทนี้ใช้แรงจูงใจด้วยระบบการให้รางวัลและลงโทษอย่างเข้มงวด การตัดสินใจทุกชนิดจะกระทำฝ่ายเดียว โดยผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำสั่งไปปฏิบัติต่อ ดังที่ วัชร ฐวธรรม (วัชร ฐวธรรม. 2535 : 95)กล่าวว่าบุคคลประเภทเฉียบขาด มักเน้นความสำคัญที่วัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียวและให้การยอมรับในอำนาจการบริหารที่อาศัยตำแหน่งงานในองค์กรนั้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมยศ นาวิการ (2530 : 149) พบว่าอำนาจอาจมาจากการยอมรับความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพระดับภายในองค์กรและจากสิทธิการให้ผลตอบแทน และการลงโทษ แหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคืออำนาจหน้าที่ที่มอบหมายจะให้สิทธิกับผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ผลการตอบแทนและลงโทษผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาเสมอ ประเด็นตัวบ่งชี้ที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งคือ การเอาระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ มาจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็น และการปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการการบริหารงานของตน มาเป็นตัวตัดสินว่าผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการบริหารโดยการใช้ฐานอำนาจบริหารแบบการบังคับหรือลงโทษนั้น ยังแสดงไม่ได้เด่นชัด เพราะค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของคะแนนความคิดเห็นของพนักงานมากกว่า 0.29 แสดงว่ามีพนักงานน้อยกว่าร้อยละ 70 ที่เห็นว่าผู้อำนวยการกองใช้ฐานอำนาจบริหารเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้น้อย

ส่วนผู้อำนวยการกองวิทยุบริการมีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางด้านการอ้างอิง โดยยึดมั่นการปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างแก่พนักงานทั้งในด้านบุคลิกภาพ การแต่งกาย การอุทิศตนให้กับการทำงานตลอดทั้งการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีความรับผิดชอบสูง อย่างเชื่อถือได้ เพราะค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายร้อยละ 24 แต่มีประเด็นที่น่าสนใจคือ ความสามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนากองให้ดียิ่งขึ้นนั้นอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ ยึดหลักการบริหารโดยให้ความสำคัญของบุคคลมากกว่าเรื่องงาน ดังนั้นบุคลิกภาพและการประสานสัมพันธ์ต่อบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญ

การบริหารงานบนพื้นฐานของข้อมูลจากการวิจัยพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้ผู้อำนวยการกอง ในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่พบมี

2 รูปแบบคือ การใช้ฐานอำนาจแบบบังคับหรือลงโทษ กับการใช้ฐานอำนาจแบบอ้างอิงนั้น แบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรมากกว่ายังสรุปไม่ได้ เพราะ ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศและผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศมุ่งการบริหารงานแบบเน้นผลของงาน ส่วนผู้อำนวยการกองวิทยุบริการมุ่งการบริหารงานแบบเน้นคน ดังที่ฮันเซเกอร์ (Hunsaker. 1980 : 17-18) กล่าวว่าการบริหารงานตามความหมายของคำ หมายถึงการทำงานให้เสร็จโดยอาศัยความเพียรพยายามของบุคคลอื่น ดังนั้นการบริหารงานเปรียบเหมือนจักรยาน 2 ล้อ ความรู้เรื่องเทคนิควิชาการเป็นเสมือนล้อหลังซึ่งเป็นล้อที่เคลื่อนจักรยานให้เดินไปข้างหน้า ล้อหลังส่งแรงขับให้จักรยานหมุนไปได้ทุกแห่ง ย่อมเห็นได้ว่า การบริหารเชิงเทคนิคและวิธีการเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนล้อหน้าของจักรยานคือความรู้เรื่องคน ล้อหน้าจะทำหน้าที่หมุนนำและพาล้อหลังให้หมุนไปในทางที่ท่านต้องการ

2. พนักงานฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงของการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยที่พนักงานกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด รองลงไปได้แก่ พนักงานกองวิทยุบริการ และพนักงานกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศตามลำดับ นั้นแสดงว่าพนักงานฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงทั้งสามกองมีความภูมิใจ ยอมรับในเป้าหมายมีความตั้งใจ และพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร โดยไม่คิดที่จะย้ายไปทำงานที่อื่นทั้งในและนอกองค์กรการสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสตีร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 442) ที่ได้สรุปไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ลักษณะได้แก่ ความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรโดยที่บุคคลมีความภูมิใจในองค์กร นำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นพฤติกรรม ซึ่งได้รับจากองค์กร อาทิ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร ได้รับค่าตอบแทน เป็นต้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันของพนักงานฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงเห็นพ้องต้องกันทั้งสามกองว่าพนักงานประมาณร้อยละ 82 อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองที่ตนสังกัดอยู่เป็นอย่างมาก ร้อยละ 80 มีความพยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้นแต่หวังความเจริญของกองด้วย และร้อยละ 75 มีความภาคภูมิใจเมื่อรู้ว่งานที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง นั้นก็แสดงว่าพนักงานฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงของการสื่อสารแห่งประเทศไทยแสดงพฤติกรรมของความผูกพันต่อองค์กรไปในทางยึดสถาบันเป็นหลัก (Normothetic Leadership) โดยดำเนินการตามบทบาทที่หน่วยงานกำหนด ความสำคัญ มุ่งดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ถือว่าประสิทธิภาพของงานเป็น

ผลประโยชน์ของหน่วยงานที่จะต้องมาก่อนเสมอ (Getzels and Guba. 1968 : 56) และสิ่งที่น่าสังเกตอีกอันหนึ่งที่แสดงว่าพนักงานทั้งสามกองมีพฤติกรรมที่แสดงออกค่อนข้างต่ำคือ การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการอบรมศึกษาดูงานแต่การกระจายของข้อมูลในประเด็นนี้ค่อนข้างสูง นั้นแสดงว่ามีบุคคลถึงร้อยละประมาณ 60 ที่เฝ้าหาความรู้และทักษะเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เหตุผลอาจเป็นเพราะว่าการสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างจะแปรเปลี่ยนตามเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วแต่บุคลากรนั้นยังขาดการพัฒนาให้ทันตามเทคโนโลยีได้จึงทำให้ความรู้สึกรู้สึกของพนักงานไม่สู้จะดีต่อองค์กรในด้านนี้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียงการสื่อสารแห่งประเทศไทยกับความผูกพันของพนักงานแต่ละกอง พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ กับความผูกพัน ของพนักงานในกองวิทยุบริการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้อำนวยการกองวิทยุบริการแสดงพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารด้านการอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการกองวิทยุบริการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกองวิทยุบริการ ได้แก่ มีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบ สัมพันธ์กับ เห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ภูมิใจเมื่อรู้วาทะที่ทำการเกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง และการเป็นพนักงานในกองนี้ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการกองวิทยุบริการ บริหารงานโดยยึดบุคคลเป็นหลัก ทั้งนี้เนื่องจาก การที่พนักงานภายในกองมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำ มีส่วนในการบริหารซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและเกิดความภาคภูมิใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความสนใจในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่ออาชีพซึ่งสอดคล้องกับ เกสรา สุขสว่าง (เกสรา สุขสว่าง, 2540 : 100) ที่กล่าวว่าแม้ผู้บริหารมีความสามารถสูงเพียงใดก็ตามหากปราศจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วการดำเนินงานก็ไม่ประสบผลสำเร็จด้วยดี เพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจต่อสภาพการทำงาน ให้ความสนับสนุนแนวคิดของผู้บริหาร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเป็นผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานก็ประสบความสำเร็จด้วยดี

ส่วนผู้อำนวยการโทรศัพท์ระหว่างประเทศและผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารกับความผูกพันกับพนักงานในกองอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการแสดงพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศและผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ พบว่าผู้อำนวยการกองทั้งสอง

กองใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางการบังคับและลงโทษ นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการกองทั้งสองกองบริหารงานโดยยึดสถาบันเป็นหลัก โดยจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุด ด้านการบังคับหรือลงโทษ โดยการดักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิด ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา ในลักษณะการทำงานภายใต้การชี้แนะและเน้นความสนใจที่ผลผลิตอาจทำให้เกิดสถานการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่าคุณต้องพึ่งผู้อื่น ต้องสุภาพต่อตน ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ค่อยได้ใช้ความสามารถที่สำคัญๆ ในการพัฒนาดตนเอง การทำงานจะมุ่งให้ความสนใจที่ความต้องการของผู้บริหารและองค์กรแทนที่จะสนองความต้องการของตนเองและผลก็คือ ทุกคนจะจบลงด้วยความโกรธ เครียด ทุกข์ใจ และได้ผลผลิตต่ำกว่าความสามารถ ภายใต้สภาพการต่างๆ เหล่านี้พนักงานจะพยายามปรับตัวเองด้วยการขอลาออก หรือแสดงตนด้วยกลวิธีปกป้องตนเอง (Defensive Mechanism) เช่น ทดแทนสิ่งที่ขาดอาจใช้วิธีผ่นกลางวัน ก้าวร้าวหรือต่อต้าน หรือเป็นปฏิปักษ์อย่างเปิดเผยต่อตัวผู้บริหารและระบบการทำงานทั้งหมด ดังที่ วัชร ฐวธรรม (วัชร ฐวธรรม. 2535 : 20-21) กล่าวว่า การจัด การชิงบังคับหรือการใช้ประโยชน์จากบุคคลอื่น ๆ เพื่อตนเอง ย่อมไม่ส่งผลทั้งแง่สุขภาพ และกำไร ผลก็คือยิ่งเพิ่มความห่างไกล ความไม่ไว้วางใจ และความทุกข์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของแม็คนีส์ และ สมิท (McNeese and Smith. 1990 : 1968-A) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้งในด้านการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองแต่ละกอง และด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเอง พบตัวบ่งชี้ที่มีระดับคะแนนค่อนข้างต่ำบางตัวเช่น สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามา การชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน การให้ความเสมอภาคและยุติธรรมแก่พนักงานโดยส่วนร่วม ความสามารถทางประสานงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่อพัฒนาองค์กร ตลอดจนทั้งพนักงานมีความรู้สึกว่าคุณได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาดูงานค่อนข้างต่ำ ไม่ชัดเจนต่อการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่ดีต่อไปในอนาคต จนกระทั่งไม่อยากจะสร้างความยุ่งยากให้แก่ตนเองด้วยการเสนอตัวเข้าช่วยงานในกอง ซึ่งตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อกันและกันอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะตามความคิดเห็นบนพื้นฐานของข้อมูลดังนี้

1. กองแต่ละกองน่าจะมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเด่นชัด ทั้งทางด้านการศึกษาต่อเพื่อการเตรียมบุคลากรให้เกิดความพร้อมต่อการพัฒนาในระยะยาว การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะก้าวทันเทคโนโลยีในปัจจุบัน และการอบรมสัมมนา เพื่อให้พนักงานสามารถดำรงตนอยู่อย่างมีความสุข และความเข้าใจต่อกัน

2. โครงสร้างการบริหารงานของแต่ละกองน่าจะมีการกำหนดคุณลักษณะงาน รายละเอียดของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนทั้งหลักการสรรหาบุคคลเข้าสู่ในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างเด่นชัด เพื่อลดความครหา ความน้อยเนื้อต่ำใจ หรือความขัดแย้งที่คนจะเกิดขึ้นได้

3. ศูนย์ฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย น่าจะขยายขอบข่ายงานไม่เพียงแต่เป็นผู้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเท่านั้น ควรจะศึกษาถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรว่ามีบุคลากรคนใดบ้างที่ยังขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ และทักษะที่จะต้องอบรม โดยไม่ใช่เป็นความสมัครใจเท่านั้น หากต้องเป็นหน้าที่ที่จะเข้าฝึกอบรม และกลับมาปฏิบัติงานตามสายงานที่ตนเองได้รับการฝึกมา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากวิจัยนี้มีข้อจำกัดในด้านของเวลา การกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเฉพาะ การใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดเท่านั้น ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารย่อมสามารถเลือกใช้ฐานอำนาจอย่างหลากหลายภายในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น น่าจะมีการวิจัยเกี่ยวกับการเลือกใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้บริหาร ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ด้วย

2. การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้จำแนกความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในรายละเอียดเกี่ยวกับด้านจิตวิทยา และสังคมวิทยา ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปน่าจะศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างละเอียด และแยกแยะพอที่จะอภิปรายถึงผลสรุปมากกว่านี้

3. น่าจะทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษอบรม กับประสิทธิภาพของงาน : การสื่อสารแห่งประเทศไทย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- การสื่อสารแห่งประเทศไทย. รายงานประจำปี 2539. กรุงเทพฯ : กองระบบสารสนเทศ, 2539.
- _____. รายงานประจำปี 2540. กรุงเทพฯ: กองสารระบบสนเทศ, 2540.
- _____. สื่อโลกถึงไทยสื่อใจถึงคุณ. กรุงเทพฯ : กองประชาสัมพันธ์, 2540.
- กิตติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- เกสรฯ สุขสว่าง. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันกับองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- นภตล เจนอักษร. การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. ถ่ายเอกสาร.
- _____. ไผ่เสียดยอดดลงคืนเลาขลุ่ย. กรุงเทพฯ : มติชน, 2540.
- นวล กัลยาณธรรม. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530. อัดสำเนา.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิชั่นอาร์ต คอร์ปอเรชั่น, 2532.
- รุ่ง แก้วแดง. รีเอนจิเนียร์ระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : มติชน, 2539.
- วัชรวิ ฐวธรรม. ศิลปะการบริหารคน. กรุงเทพฯ : ชุรูสภา, 2535.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ "พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่". กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2535.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2530.
- _____. ความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการรายวัน, 2537.
- Bernard, C.I. The Functions of the Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1961.
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization," Administration Science Quarterly. 19(4) : 533-543; December, 1974.
- Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Psychological Testing. 3 rd ed. New York : Harper and Row, 1970.
- Dahl, Robert A. "The Concept of Power," Behavioral Science. 12(1) : 202-203. January, 1957.
- Decotis, Thomas A. and Timothy P. Summer. "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," Human Relations. 40(2):445-470; February, 1987.
- Etzioni, A. A Comparative Analysis of Complex Organization. New York : Free Press, 1961.

- Fain, Juanita P. "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Relationship to a University Professional Development Program (Professional Development Ohio University)," Dissertation Abstracts. 53(09) : 3118 ; March, 1993.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. New York : McGraw-Hill, 1971.
- Franklin, J. I. "Down the Organization : Influence Processes Across Levels of Hierarchy," Administrative Science Quarterly. 20(2) : 153-164; June, 1975.
- French, J.R.P. and B. Raven. "The Bases of Social Power," in Studies in Social Power. P. 150-167 Ann Arbor : University of Michigan Institute for Social Research, 1959.
- Getzels, Jacob W. and E. G. Guba. Educational Administration as a Social Process. New York : Harper and Row, 1968.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1988.
- Horton, Paul B. and Chester L. Hunt. Sociology. 2nd ed.: New York : McGraw-Hill, 1968.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joseph A. Aiutto. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 17(1) : 555-573; December, 1972.
- Kanter, Rosabeth Moss. "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities," American Sociological Review. 33(4) : 499-517; August, 1968.
- _____. Men and Women of the Cooperation. New York : Basic Book. 1977.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. The Social Psychology of Organizations. New York : John Wiley and Sons, 1966.
- Kraeger, Barbara J. "The Relationship Between Individually Organizational Climate and Faculty Members' Organizational and Professional Commitment in Two Institution of Higher Learning ," Dissertation Abstracts. 54(12) : 4368 ; June, 1994.
- Mauser, Winifred W. "Faculty Members' Personal Characteristics and Perceptions of Organizational Climate to Their Levels of Organizational Commitment," Dissertation Abstracts. 55(04) : 1395; October, 1994.
- McClelland, D.C. and D.H. Burnham. Power-Driven Managers : Good Guys Make Bum Bosses. in Psychology Today. 20(4) : 69-71; December, 1975.
- McNeese, Smith and Donna Kathryn. "The Impact of Leadership Behaviors Upon Job Satisfaction, Proactivity, and Organizational Commitment of Followers," Dissertation Abstracts. 52(6):1968-A; December, 1991.

- Mowday, Richard T. and others. "The Measurement of Organizational Commitment," Journal of Vocational Behavior. 14(2) : 224-247 ; April, 1979.
- Porter, Lyman M. and others. "Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study," Organization Behavior and Human Performance. 15(1) : 87-98 ; February, 1976.
- Phillip L. Hunsaker and Anthony J. Alessandra. The Art of Managing People. New york : Prentice Hall, 1980.
- Raven,B.H. and Kruglanski W. Conflict and Power. In P.G. Swingle (ed.) The Structure of Conflict. New York : Academic Press, 1975.
- Salancik, Gerald R. "Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief," in New Directions in Organization Behavior. Eedited by B. M. Syaw and G. R.Salancik. Chicago : St. Clair Press, 1977. P. 62
- Schein, Edgar. Organizational Psychology. New York : Prentice Hall, 1968.
- Scherhom, John, R. James Hunt G. and Richard N. Osborn, Managing Organizational Behavioral. New York : John Wiew & Sons, 1982.
- Scott,W.G. and T.R.Michell. Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis. Illinois : Irwin, 1972.
- Simon, H. A. Administrative Behavior. New York : The Free Press, 1976.
- Sheldom, M. E. "Invesments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment of the Organization," Administrative Science Quarterly. 16(2) : 142-150 ; June, 1971.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 22(1) : 46-75 ; March, 1977.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior. New York : McGraw-Hill, 1983.
- Tarter, Beverly J. "Job Satisfaction and Organizational Commitment of College and University Faculty," Dissertation Abstracts. 54(05) : 1701; November,1993.
- Tosi, H.L.,J.R.Rizzo, and S.J.Carroll. Managing Organizational Behavior. New york : Pitman Publishing, 1986.
- Vogel, Lee C. "Perceptions of Administrative Commitment to Teaching in Illinois CommunityColleges," Dissertation Abstracts. 55(01) : 30; July,1994
- Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. 3 rd ed. New York. Harper & Row, 1973. 1973.

- Yoannone, Carol A. "Faculty Participation and Commitment to College Goals, Strategy with in the University (Strategic Planning)," Dissertation Abstracts. 53(07) : 2271 ; January, 1993.
- Yukl, G.A. Leadership in Organization. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1989.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำคำตอบของท่านไปใช้ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ซึ่งสามารถเลือกใช้ฐานอำนาจการบริหารในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน และเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง

สมยศ กริลพ

นิสิตปริญญาโท วิชาเอก อุตสาหกรรมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
6	ให้อภัยเมื่อพนักงานผิดพลาด.....					
7	จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน.....					
8	สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อ.....					
9	ให้คำยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในลักษณะอื่นแก่พนักงานตามโอกาสที่อำนวย.....					
ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ						
1	กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ					
2	เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา.....					
3	ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน...					
4	ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ....					
5	ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิด....					
6	เอาระเบียบเล็กๆน้อยๆมาจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
7	สั่งการให้ทำโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็น.....					
8	จะตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่องทุกครั้งที่ตรวจพบ...					
9	ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน.....					
ฐานอำนาจตามกฎหมาย						
1	ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน.....					
2	ใช้อำนาจหน้าที่ไม่เกินขอบเขตตามสิทธิและหน้าที่.....					

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
3	มีวิธีการออกคำสั่งโดยตรงหรือสั่งผ่านผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม.....					
4	มอบหมายงานให้พนักงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา.....					
5	พิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างตรงไปตรงมาตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้.....					
6	มอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่กลัวความผิดพลาด.....					
7	ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามระเบียบแบบแผน.....					
8	ให้คำแนะนำเรื่องงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์					
ฐานอำนาจจากการอ้างอิง						
1	ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมแก่พนักงานโดยส่วนรวม.....					
2	วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีความรับผิดชอบสูง....					
3	หักทลายปราชัยและเป็นกันเองกับพนักงาน.....					
4	แต่งกายเหมาะสมทำให้พนักงานนิยมชมชอบ...					
5	ใจกว้างในการบริหารงาน.....					
6	อุทิศตนให้กับการทำงาน.....					
7	สามารถหาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนาองค์ได้.....					
8	มีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง.....					
9	เมื่อมีกิจกรรมของกองมีบุคคลสำคัญมาร่วมงาน.....					

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ					
1	สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์งาน...					
2	วางแผนในการปฏิบัติงานในกองอย่างมีระบบ...					
3	คิดริเริ่มโครงการหรืองานใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ ต่อกอง.....					
4	สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ฉับ พลัน.....					
5	สามารถพัฒนาระบบงานในกองเสมอ.....					
6	แสวงหาข่าวสารที่มีประโยชน์ให้แก่พนักงาน ด้วยความเต็มใจ.....					
7	ให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาปัญหาเรื่อง การปฏิบัติงาน.....					
8	ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ					
9	สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอม ปฏิบัติ ตามนโยบายใหม่ ๆ ได้.....					

แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความต่อไปนี้แล้วตัดสินใจว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่ระดับใด โดยเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน ดังนี้

5 = ความคิดเห็นของพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุด

4 = ความคิดเห็นของพฤติกรรมที่แสดงออกมาก

3 = ความคิดเห็นของพฤติกรรมที่แสดงออกปานกลาง

2 = ความคิดเห็นของพฤติกรรมที่แสดงออกน้อย

1 = ความคิดเห็นของพฤติกรรมที่แสดงออกน้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นพนักงานในกองนี้...					
2	ไม่อยากจะลาออกจากงานที่ทำอยู่ที่นี่เพื่อไปทำงานที่อื่น					
3	ไม่ยากลสร้าง ความยุ่งยากให้กับตัวเองด้วยการช่วยงานที่กองงานของตนเอง.....					
4	แม้ว่าการทำงานในกองจะมีสวัสดิการน้อยก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น.....					
5	รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกองนี้					
6	พยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น แต่เพื่อความเจริญของกองด้วย					
7	แม้ที่อื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานใหม่.....					
8	แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในกองนี้					
9	ภูมิใจเมื่อรู้ว่างานที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่กอง					
10	ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของกอง.....					

ข้อ	พฤติกรรมที่แสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
11	มักพูดกับคนอื่นว่ามีความพร้อมและยินดีจะทำทุกอย่างเพื่อกอง.....					
12	พอใจที่กองมีสวัสดิการเพียงพอ					
13	ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของกองทุกวิธีทาง.....					
14	มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของกอง					
15	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของกองเป็นอย่างมาก					
16	ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการอบรมศึกษาดูงาน					
17	กองนี้ทำให้ตั้งใจทำงานมากที่สุด					
18	ทำงานในกองนี้จะได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต					
19	ดีใจมากที่ได้เป็นบุคลากรของกองนี้.....					
20	การเป็นพนักงานในกองนี้ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น					
21	เห็นด้วยกับนโยบายของกองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร					
22	พนักงานในกองมีความสามัคคีกันทำให้การทำงานสะดวก.....					
23	การทำงานในกองนี้เป็นสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถทำให้มีความสุขกับการทำงาน					
24	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในกองนี้รู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง.....					
25	งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความถนัด.....					

ภาคผนวก ข
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
และหนังสือขอความร่วมมือเพื่อทำการวิจัย

ที่ ทม 1007/ 5741



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖1 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด การสื่อสารแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมยศ กริลพ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริหาร ทัศนคติทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.คทา ชื่นตา และ ดร.อุบวิทย์ สุวคันธกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้อำนวยการกองพาณิชย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมยศ กริลพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๕๗๔



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๔ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมยศ กรीलพ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกองฝึกอบรมกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายบริหาร โครงการคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.คทา ชื่นตา และ ดร.อุบวิทย์ สุวกันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน และ นายแหวน น้อยคุณ หัวหน้าแผนกห้องสมุด เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ นายสมยศ กรीलพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/0044



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 มกราคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการด้านปฏิบัติการโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมยศ กรीलพ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ฐานอำนาจของผู้อำนวยความสะดวกกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี อาจารย์ ดร.คทา ชื่นตา และ อาจารย์ ดร.อุบวิทย์ สุวคันธกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตขอใช้สถานที่ในอาคารบริหารหลักสี่ สำนักงานปราชญ์และโทรคมนาคม บางรัก และศูนย์โทรคมนาคมนนทบุรี และขอให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน 324 คน กองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน 569 คน และกองวิทยุบริการ จำนวน 365 คน ตอบแบบสอบถามการให้ฐานอำนาจการบริหารงาน ของผู้อำนวยความสะดวกในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง : การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนมกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมยศ กรीलพ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5664 โทรสาร. 258-4119

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นาย สมยศ กรीलพ
เกิด	วันที่ 14 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2494
สถานที่เกิด	ตำบลหัวรอ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 205 ซอยสมเด็จพระปิ่นเกล้า 7 แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700
ตำแหน่งหน้าที่ การทำงานปัจจุบัน	นายช่างโทรคมนาคม ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ชุมสาย PABX นนทบุรี ที่ทำการชุมสายโทรศัพท์ระหว่างประเทศ 2 กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ การสื่อสารแห่งประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2510 สำเร็จ ประกาศนียบัตร ประโยคมัธยมศึกษาตอนต้น สายสามัญ จากโรงเรียนวัดบวรเมณฑลศึกษา จังหวัดธนบุรี พ.ศ. 2513 สำเร็จ ประกาศนียบัตร ประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย สายอาชีพ แผนกช่างไฟฟ้า จากโรงเรียนช่างกลไทยสุริยะ จังหวัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2517 สำเร็จประกาศนียบัตรหลักสูตรของโรงเรียนกรมไปรษณีย์ โทรเลข แผนกโทรคมนาคม จากโรงเรียนไปรษณีย์โทรเลข จังหวัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2534 สำเร็จ ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง แผนกช่างไฟฟ้า กำลัง จากวิทยาลัยช่างกลปทุมวันกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2537 สำเร็จ ประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) แผนกช่าง ไฟฟ้ากำลัง จากวิทยาลัยช่างกลปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยความสะดวกกับความผูกพันในองค์กร
ของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง : การสื่อสารแห่งประเทศไทย

บทคัดย่อ
ของ
สมยศ กรीलพ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา
พฤษภาคม 2543

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายใช้เทคนิคการสำรวจเพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาการใช้ฐานอำนาจสูงสุดในการบริหารงานของผู้อำนวยการกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง 2) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 1,258 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างซึ่งคำนวณโดยสูตรของ Taro Yamane จำนวน 605 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี บทความ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้บริหาร เท่ากับ 0.81 และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเท่ากับ 0.89

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย เพื่อใช้บรรยายระดับคะแนนของการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกอง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ Correlation Matrix เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานซึ่งสรุปผลการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางการบังคับและลงโทษ โดยยึดมั่นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ และตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ

1.2 ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางการบังคับและลงโทษ โดยยึดมั่นในกำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานปฏิบัติ เร่งรัดให้พนักงานปฏิบัติงานให้ตรงเวลา ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน และให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเป็นสำคัญ

1.3 ผู้อำนวยการวิทยุบริการ มีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางอ้างอิง โดยยึดมั่นการปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างแก่พนักงานทั้งในด้าน บุคลิกภาพ การแต่งกาย การอุทิศตนให้กับการทำงานทั้งการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีความรับผิดชอบสูง

2. พนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยที่พนักงานกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศมีความผูกพันสูงสุด รองลงไปได้แก่ พนักงานกองวิทยุบริการ และพนักงานกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศตามลำดับ

3. การใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองวิทยุบริการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดของผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศและกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

THE RELATIONSHIP BETWEEN AN EXECUTIVE POWER PERFORMANCE OF
THE SENIOR DIRECTORS AND THE ORGANIZATION COMMITMENT OF
THE STAFF MEMBER IN VOICE TELECOMMUNICATION SERVICE :
THE COMMUNICATIONS AUTHORITY OF THAILAND

AN ABSTRACT
BY
SOMYOT GREELOP

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Industrial Education
at Srinakharinwirot University
May 2000

This study employed the analytical descriptive method of research, using the survey technique to study the relationship between an Executive Power Performance of the senior Directors and the Organization Commitment of the staff members in Voice Telecommunication Services, The Communications Authority of Thailand. The Purposes of this study were to : 1) Determine the Executive Powers Performance of the senior Directors in Voice Telecommunication Services, 2) Determine The Organization Communication Services, and 3) Study the relationship between an Executive Powers Performance of the senior Directors and the Organization Commitment of the Staff members in Voice Telecommunication Service The Communications Authority of Thailand.

The Population of study were 1,258 staff members of Voice Telecommunication Services, The Communications Authority of Thailand. The sample size were 605 staff members which calculated by Taro Yamane formular.

The research instrumental used to gathering data was the questionnaire conducted by the researcher with try-out and tested to obtain reliability co-efficient at 0.81 of an Executive Power Performance of the senior Directors, and 0.89 level of Organization Commitment of Staff members.

The statistical treatment of data were the use of both descriptive and Inferential statistics, such as the Mean ($\bar{X}$), Standard Deviation (S.D.), and Coefficient of Variation (C.V.) to describe the level scores of Executive Powers Performance of the senior directors, and Organization Commitment of the staff members, and correlations matrix was used for testing the hypothesis.

The finding indicated that :

1. An Executive Powers Performance of the senior Directors in Voice Telecommunication Service of The Authority Communications of Thailand :

1.1 There was highest an Executive Power Performance of International Telephone Director in term of coercive Power which concentrated on Process operations, just in time, work disciplinary of organization and higher control, .

1.2 There was highest an Executive Powers Performance of International Telephone Operation Director in term of coercive Power which concentrated on Process operations, just in time, higher control, and work disciplinary of organization.

1.3 There was highest in Executive Powers Performance of the Radio Services Director in term of Reference Power which concentrated on Personality, Human relationship, and Activities Performances of Organization

2. There were moderated level in Organizational commitment of staff members in Voice Telecommunication Services. It were further found out that highest on Organization commitment of International Telephone Division members, Radio Service Division members, and International Telephone Operational Division members respectively.

3. There was significant relationship between the Excutive Powers Performances of the Radio Services Division Director and The Organization Commitment of staff members at .05 level. But there were not significant relationship between the Executive Powers Performance of senior directors and Organization Commitment of staff members in Internatioal Telephone and Division International Telephone Operation Division.