คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชา
ของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย

ปริญญานิพนธ์

ของ

เจิดหล้า สุนทรวิภาต

4 ก.ย. 2535

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ธันวาคม 2534

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

180764

พระมหากรุณาธิคุณ

ปริญญานิพนธ์นี้ได้รับทุนจากมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

ข้าพระพุทธเจ้าขอสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณล้นเกล้าล้นกระหม่อมอย่างหาที่สุดไม่ได้ และขอน้อมเกล้ายกพระบรมราโชวาทของพระองค์ไว้ใส่เกล้าใส่กระหม่อม เพื่อเป็นคติเตือนใจ

"การที่จะเอาวิชาไปใช้ให้เป็นประโยชน์หรือไม่ อยู่ที่ตัวผู้ได้ไปถ้าเราไม่ใช้ความพยายามก็จะเป็นอย่างที่โบราณท่านย่อมว่าไว้ว่า วิชาท่วมหัวเอาตัวไม่รอด เราต้องทำความพยายามเองด้วย พยายามขยันขันแข็งพยายามเรียนต่อศึกษาต่อไป...อีกประการหนึ่ง ผู้ฉลาดแต่อัธยาศัยไม่ดี เป็นผู้ไม่ควรที่ผู้อื่นจะไว้วางใจ ถึงจะฉลาดเท่าไรจะได้ปริญญา 100 ใบ ก็ไม่เป็นประโยชน์แก่ตน ต้องพยายามเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์สุจริต สมควรที่ผู้อื่นจะไว้ใจ ดังนั้น วิชาที่เราเรียนไปจึงจะเป็นประโยชน์แก่เรา"

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อมขอเดชะ

ข้าพระพุทธเจ้า

นายเจิดหล้า สุนทรวิภาต

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน)

.....กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน)

.....กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ศาสตราจารย์ ดร. ม.ร.ว.ชิษณุสรร สวัสดิวัตน์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ 27 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2534

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์เรื่องคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย สำเร็จด้วยดีเนื่องจากได้รับการดูแลอย่างเอาใจใส่ แก้ไขอย่างละเอียดจาก ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน นับเป็นพระคุณที่สูงยิ่ง นอกจากนี้แล้ว ผู้ทำปริญญานิพนธ์ยังได้รับความเมตตาดูแลเอาใจใส่ตรวจแก้ไขจาก ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ อย่างดียิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ เป็นอีกผู้หนึ่งที่ติดตาม สอบถาม อ่านและตรวจปริญญานิพนธ์ ด้วยความเป็นห่วงอยู่เสมอ นับว่าผู้ทำปริญญานิพนธ์ได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจากท่านทั้งสามที่กล่าวมา

นอกจากนี้ผู้ทำปริญญานิพนธ์ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ม.ร.ว.ชิษณุสรร สวัสดิวัตน์ กรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ซึ่งผู้ทำปริญญานิพนธ์ได้รับทุนอุดหนุนการทำปริญญานิพนธ์ได้กรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าให้

สำหรับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ก็เป็นอีกแหล่งหนึ่งที่กรุณามอบทุนอุดหนุนการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ให้แก่ผู้วิจัย เพื่อความสำเร็จของการศึกษาและขอขอบพระคุณในความร่วมมือที่ดียิ่งของคณบดีกับหัวหน้าภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยปิดทั่วประเทศ รวมทั้งความกรุณาที่ได้จากการประมวลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์อย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และการอ่านเค้าโครงปริญญานิพนธ์เพื่อการปรับปรุงเนื้อหาของปริญญานิพนธ์จาก ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นอกจากนี้ยังมีบุคคลที่สำคัญยิ่งและจะยกเว้นการกล่าวถึงไม่ได้ก็คือ กำลังใจที่ผู้ทำปริญญานิพนธ์ได้รับจากคุณพ่อและคุณแม่ (เจน - วชิรา สุนทรวิภาต) อันเป็นที่รักของลูก ซึ่งเฝ้าให้กำลังใจและปลอบขวัญอยู่ตลอดมา นับแต่การเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 เป็นต้นมา จวบจนถึง ปี พ.ศ.2534 นี้ รวมทั้งการดูแลให้กำลังใจและสนับสนุนยานพาหนะเพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญานิพนธ์นี้จาก น.อ.ทองเลื่อน - ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุขสมร ประพันธ์ทอง จึงขอกราบขอบพระคุณไว้เช่นกัน สำหรับน้องลลิตา สุนทรวิภาต ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่ต้องขอขอบใจในการให้ความเป็นห่วงแก่พี่

ส่วนในชีวิตครอบครัวแล้ว ผู้ทำปริญญานิพนธ์ขอขอบใจ คุณพีรวรรณ สุนทรวิภาต ที่ยอมเสียสละทุกอย่างด้วยความอดทนอดกลั้น เพื่อรอความสำเร็จของผู้ทำปริญญานิพนธ์ ขอขอบใจ ด.ช.ไธพัตย์ สุนทรวิภาต และ ด.ญ.คนัสนันท์ สุนทรวิภาต ลูกรักทั้งสองที่อดทนต่อการกลับมาอยู่บ้านในลักษณะพร้อมทั้งกายและใจของพ่อ

เจิดหล้า สุนทรวิภาต

สารบาญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาของปัญหา.....	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย	3
	ความสำคัญของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
	หัวหน้า ภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ	7
	ลักษณะชีวสังคมและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับผลงานของกลุ่ม	22
	คุณลักษณะประจำตัวของหัวหน้า	22
	ทฤษฎีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำกลุ่มและจิตลักษณะเชิงวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ	24
	ทฤษฎีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ	24
	จิตลักษณะเชิงวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ	35
	ความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม .	38
	ลักษณะมุ่งอนาคตของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม	41
	เหตุผลเชิงจริยธรรมของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม	47
	สุขภาพจิตของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม	51
	ทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม	54

ประสิทธิผลของงาน 60
ประสิทธิผลของหัวหน้า 60
เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของหัวหน้า 61
ประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) 64
เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของกลุ่มหรือภาควิชา 65
นิยามปฏิบัติการของตัวแปร 70
กรอบความคิดสำหรับการวิจัย 78
สมมติฐานในการวิจัย 81

3 วิธีดำเนินการวิจัย 82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 82
ตัวแปรที่ศึกษา 83
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 84
แบบสอบถามลักษณะชีวสังคมภูมิหลังและลักษณะที่เกี่ยวกับงาน 84
แบบทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ 84
แบบวัดจิตลักษณะ 87
แบบวัดพฤติกรรมร่วมมือ 93
แบบวัดประสิทธิผลของงาน 94
แบบวัดเกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า 94
แบบวัดเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) 95
การเก็บรวบรวมข้อมูล 96
การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล 97

บทที่ หน้า

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 99
ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 100
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน 102
ประสิทธิผลของงานในภาควิชาที่หัวหน้ามีวุฒิการศึกษาและระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งต่างกัน 103
ความเหมาะสมกับสภาวการณ์ของกลุ่มและลักษณะอื่น ๆ ของหัวหน้าที่ส่งผลต่อสุขภาพจิตและประสิทธิผลในงาน 107
ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ 4 ตัว และอายุราชการกับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา 111
ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมของหัวหน้าที่เกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้า 115
ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมของหัวหน้าที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า 119
ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมของหัวหน้าที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาควิชา 123
พฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะของหัวหน้าที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา 125
ลักษณะชีวสังคมกับลักษณะที่เกี่ยวกับงานของหัวหน้าและตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะของหัวหน้าร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา 130
ผลการวิเคราะห์นอกเหนือสมมติฐาน 137
ตัวทำนายจากทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ 137
จิตลักษณะรวมเป็นตัวทำนาย 141

บทที่ หน้า

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะและพฤติกรรมร่วมมือ 145
ความสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ 156
ความสัมพันธ์ของตัวแปรจิตลักษณะรวม 158
ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชากับพฤติกรรมร่วมมือ 163

5 สรุปและอภิปรายผล 165
การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐาน 166
สมมติฐาน 1 166
สมมติฐาน 2 167
สมมติฐาน 3 169
สมมติฐาน 4 171
สมมติฐาน 5 172
สมมติฐาน 6 173
ทฤษฎีฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของงาน สุขภาพจิต และพฤติกรรมร่วมมือ ... 175
ทฤษฎีฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของหัวหน้า 176
ทฤษฎีฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของภาควิชา 176
ทฤษฎีฟีดเลอร์กับสุขภาพจิตของหัวหน้า 179
ทฤษฎีฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือ 180
จิตลักษณะ 5 ประการกับประสิทธิผลของงานและพฤติกรรมร่วมมือ 181
จิตลักษณะ 5 ประการกับประสิทธิผลของหัวหน้า 181
จิตลักษณะ 5 ประการกับประสิทธิผลของภาควิชา 182
จิตลักษณะ 5 ประการกับพฤติกรรมร่วมมือ 183

บทที่ หน้า

พฤติกรรมร่วมมือกับประสิทธิผลของงาน 184
การทำนายประสิทธิผลของงาน 186
ข้อดีข้อจำกัดของการวิจัย 188
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป 189
ข้อเสนอแนะทางการปฏิบัติ 190

บรรณานุกรม 192

ภาคผนวก 205
ภาคผนวก ก 206
ภาคผนวก ข 249

ประวัติย่อของผู้วิจัย 278

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าในกลุ่มรวม 104

2 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าในกลุ่มรวม 105

3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสุภาพจิต ประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและอายุราชการ 109

4 เปอร์เซนต์การทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายในทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ 4 ตัว ร่วมกับลักษณะที่เกี่ยวกับงาน 2 ตัว รวมเป็นตัวแปร 6 ตัวที่มีต่อประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา 114

5 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนพฤติกรรมร่วมมือ โดยพิจารณาตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม 117

6 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของหัวหน้า โดยพิจารณาตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม 120

7 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของภาควิชา โดยพิจารณาตามความระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวมของกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม 124

ตาราง หน้า

8 แสดงค่าเอฟในการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของหัวหน้า โดยพิจารณาตามพฤติกรรมร่วมมือและจิตลักษณะรวม ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย อีก 6 กลุ่ม 127

9 แสดงค่าเอฟในการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของภาควิชา โดยพิจารณาตามพฤติกรรมร่วมมือและตัวแปรจิตลักษณะในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย อีก 6 กลุ่ม 129

10 ปริมาณการทำนายของตัวแปร 13 ตัว ที่มีต่อประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวม และกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ 131

11 ปริมาณการทำนายของตัวแปร 13 ตัว ที่มีต่อประสิทธิผลของภาควิชา ในกลุ่มรวม และกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ 135

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ หน้า

1 อำนาจและนโยบายรวมทั้งพฤติกรรมการนำกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานของกลุ่ม 9

2 การเปรียบเทียบงานบริหารงานวิชาการ ในแง่การปฏิบัติงานของอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา 11

3 สภาพปัญหาภายในกลุ่มต่างกันจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่างกัน 13

4 ประสิทธิของกลุ่มที่มีสภาวการณ์ต่างกันและผู้นำมีลักษณะต่างกัน 26

5 หัวหน้าที่มีประสิทธิผลตามสภาวการณ์ 8 แบบของฟีดเลอร์ 27

6 ต้นไม้จริยธรรม แสดงลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจที่จะนำไปสู่พฤติกรรมทางจริยธรรม 36

7 ตารางแสดงเหตุผลเชิงจริยธรรม 6 ขั้น ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ในทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก 49

8 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัย 80

9 เปรียบเทียบประสิทธิผลของภาควิชาในหัวหน้า 4 ประเภทที่แบ่งตามวุฒิการศึกษากับระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชา 106

บัญชีตารางภาคผนวก

ตาราง หน้า

1 แสดงจำนวนร้อยละของข้อมูลที่จัดเก็บได้ตามสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย 250

2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามชีวสังคม และลักษณะของงาน .. 250

3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษา และระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา 253

4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสุขภาพจิตและประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาจากความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า 254

5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะที่เกี่ยวกับงานของหัวหน้าและทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของงานในกลุ่มหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ 255

6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมร่วมมือ เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มกับจิตลักษณะ 5 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ... 256

7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะ 5 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม 258

8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะ 5 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม 260

9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาจิตลักษณะสูง - ต่ำ ของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นหัวหน้ามานาน 262

ตาราง หน้า

10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน กับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ และจิตลักษณะ 5 ประการ (รวม 13 ตัวแปร) กับประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวม และกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำและพฤติกรรมร่วมมือสูง 263

11 ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะชีวสังคมและลักษณะงานของหัวหน้ากับผู้นำตามทฤษฎี และจิตลักษณะของหัวหน้า (รวม 13 ตัวแปร) กับประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มรวมและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง 264

12 เปอร์เซนต์การทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา ของตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ กับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 265

13 เปรียบเทียบค่าอำนาจการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ประสิทธิผลของภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือ กับการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะ 5 ประการ ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม 267

14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะ ในกลุ่มรวม กลุ่มพฤติกรรมร่วมมือต่ำและกลุ่มพฤติกรรมร่วมมือสูง และกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม . 269

15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับตัวแปร 6 ตัว ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ 4 ตัว และประสิทธิผลของงาน 2 ตัว ในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม 271

16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ในกลุ่มรวมและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำและพฤติกรรมร่วมมือสูง 271

17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม 273

ตาราง หน้า

18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในจิตลักษณะ 5 ประการ ของหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำและพฤติกรรมร่วมมือสูง 274

19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในจิตลักษณะ 5 ประการของหัวหน้าในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม 275

20 ค่าสัมสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชากับพฤติกรรมร่วมมือ 276

21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มพฤติกรรมร่วมมือสูง ต่ำ รวมทั้งกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม 277

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ ประเทศใดมีประชากรที่ได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องและทั่วถึง ก็จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาแทบทุกด้าน มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงออกไปพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยจึงดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ตลอดจนความพยายามที่จะทำหน้าที่สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าพัฒนาคุณภาพประชากรให้มีฐานะเป็นผู้นำสังคม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และสินธะวาร ดามดิษฐ์. 2530 : 1 - 3) ซึ่งหากมองภาพย้อนไปในอดีตกาลที่ผ่านมา ปรากฏการณ์หนึ่งของมหาวิทยาลัยไทยที่ถือกำเนิดมาแห่งแรกมีจุดมุ่งหมายหลักเพียงเพื่อการผลิตคนให้กับระบบราชการ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นความต้องการของระบบการบริหารประเทศในยุคนั้น วิชาการที่ทำการสอนจึงเป็นวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ กฎหมาย บริหารรัฐกิจ วิศวกรรมและวิชาครู มหาวิทยาลัยไทยในยุคนั้นจึงมีบทบาทไม่ต่างไปจากสถาบันพัฒนาอาชีพนั้นเอง (สุลักษณ์ ศิวรักษ์. 2530 : 32 - 33) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้กำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทหลักใหม่สี่ด้าน คือ ด้านการสอนวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม ด้านการวิจัยค้นคว้า เพื่อสนองความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการถ่ายทอดวัฒนธรรมและการปลูกฝังการเป็นพลเมืองดี ให้แก่สมาชิกของสังคม (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2530 : 18)

ในกระบวนคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยนั้น คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีความสำคัญไม่ด้อยไปกว่าคณะอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย เพราะเป็นคณะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของเยาวชนทั้งชาติ จึงได้รับการรับรองว่าเป็นคณะที่สำคัญมากต่อกระบวนการพัฒนาคนเพื่อการพัฒนาประเทศ แต่กาลเวลาได้ล่วงเลยมาถึงขณะนี้ปรากฏว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ประสบปัญหาผู้เรียน

ไม่เลือก หรือผู้เรียนสละสิทธิ์ และผู้เรียนย้ายคณะกันมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2525 : 12 ; ทบวงมหาวิทยาลัย. 2532 : 126) ภาวะการปัจจุบันสร้างปัญหาที่น่าเป็นห่วงแก่องค์กรมากจนเกิดความคิดหาแนวทางที่จะแก้ปัญหานั้นหลายด้านพร้อมกัน ซึ่งในแนวทางดังกล่าวมีอยู่ด้าน ๆ หนึ่งคือ การดำเนินงานของภาควิชาต่าง ๆ ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ด้วยการหารูปแบบการพัฒนาภาควิชาเหล่านั้นอย่างเร่งด่วน กลวิธีหนึ่งก็คือการศึกษาว่าภาควิชาต่าง ๆ ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์นั้น มีประสิทธิผลต่างกันหรือไม่ ถ้าพบว่าต่างกันก็ต้องพิจารณาว่าเพราะเหตุใด อะไรเป็นต้นเหตุแห่งปัญหา เพราะในความเป็นจริงแล้วภาควิชาต่าง ๆ นั้นอยู่ในระบบราชการไทยเช่นเดียวกัน การถือปฏิบัติในระเบียบข้อบังคับก็อันเดียวกัน แม้ในเรื่องของงบประมาณก็ไม่ต่างกันมาก แต่อาจมีประสิทธิผลของงานต่างกันออกไปได้มาก แสดงว่าคุณภาพของคนต่างกัน หรือไม่เช่นนั้นก็คนกับสภาวะเหมาะสมแตกต่างกัน

เหตุนี้จึงควรมีการศึกษาหัวหน้าภาควิชาในฐานะหัวหน้างานที่มีส่วนสร้างประสิทธิภาพในงานให้แก่ภาควิชา โดยพิจารณาว่ามีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกันหรือไม่ มีลักษณะที่เกี่ยวกับงานแตกต่างกันอย่างไร จิตลักษณะของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันเพียงใด รวมทั้งการพิจารณาว่าภาวะผู้นำและการรับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มหรือภาควิชาว่าแตกต่างกันเพียงใด และที่สำคัญของระบบบริหารก็คือการพิจารณาดูว่า พฤติกรรมร่วมมือกันทำงานของสมาชิกในภาควิชาแตกต่างกันอย่างไร นอกจากนั้นจะต้องศึกษาดูว่า คุณลักษณะดังกล่าวมาแล้วนั้นจะเกี่ยวข้องกับผลงานของหัวหน้าและผลงานของภาควิชาเพียงใดด้วย ในกรณีที่บางภาควิชาที่มีผลงานดีก็จำเป็นจะต้องศึกษาว่า มีหัวหน้าภาควิชาที่แตกต่างไปจากภาควิชาที่งานไม่ดีนั้นมีสาเหตุแห่งปัญหาทางด้านใดในรายละเอียดของลักษณะชีวสังคม ลักษณะเกี่ยวกับงาน จิตลักษณะของหัวหน้า พฤติกรรมผู้นำและสภาวะการณ์ของภาควิชา รวมทั้งเรื่องสำคัญทางการบริหารคือ พฤติกรรมการร่วมมือของสมาชิก ซึ่งได้เคยกล่าวมาแล้วนั้น

ฉะนั้นการวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะทางจิต และพฤติกรรมการเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ในภาควิชาต่าง ๆ ของคณะศึกษาศาสตร์ว่าจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้าเองหรือประสิทธิผลของภาควิชาหรือไม่เพียงใด โดยจะศึกษาจากคุณลักษณะตามที่กล่าวมาแล้วเป็นสำคัญ

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อเป็นการหาคำตอบของปัญหาการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย เป็น 4 ประการดังนี้

1. เพื่อแสวงหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา

2. เพื่อใช้ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและภาควิชาในหัวหน้าประเภทต่าง ๆ

3. เพื่อใช้ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม หรือจิตลักษณะ 5 ประการ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาว่าได้ดีเพียงใด และในหัวหน้าประเภทใด

4. เพื่อศึกษาปริมาณการทำนายประสิทธิผลของภาควิชา และประสิทธิผลของหัวหน้าโดยใช้ตัวแปรหลายประเภท คือ ลักษณะทางชีวสังคม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน สถานการณ์กลุ่ม จิตลักษณะของหัวหน้า โดยนำพฤติกรรมร่วมมือมาเป็นตัวเกณฑ์แบ่งกลุ่ม

ความสำคัญของการวิจัย

เป้าประสงค์สำคัญของการวิจัยครั้งนี้อยู่ที่การค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา และเป็นการแสวงหาแนวทางสำหรับการพัฒนาสภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา และการบริหารงานในภาควิชา เหตุนี้ความสำคัญของปัญหาจึงอยู่กับเงื่อนไขดังนี้

1. ผลงานวิจัยนี้จะเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาทางการบริหารการศึกษาออกไปยังจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์

2. ผลงานวิจัยครั้งนี้เป็นการนำทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสภาพการณ์ของฟีดเลอร์มาใช้ และแสวงหาแนวทางขยายทฤษฎี หรือแสวงหาสภาวะที่ทฤษฎีฟีดเลอร์นี้จะมีประโยชน์ที่สุดในสังคมไทยร่วมกับทฤษฎีอื่น ๆ อีก 2 ทฤษฎี

3. ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้หาแนวทางการกำหนดคุณภาพของหัวหน้าภาควิชาที่จะนำไปสู่การวางนโนบาย และการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาได้ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในที่นี้จะกล่าวถึงเนื้อหาการศึกษาวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ศึกษาด้านจิตวิทยาการบริหารเกี่ยวกับสาเหตุทางสังคมและจิตของหัวหน้าภาควิชาและกลุ่มหรือสมาชิกในภาควิชาที่มีต่อประสิทธิผลของงาน

2. ศึกษาเฉพาะหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยปิดเท่านั้น

3. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงาน โดยเน้นศึกษาที่ผู้นำ หรือหัวหน้ากลุ่มหรือสมาชิกภาควิชา และลักษณะทางด้านชีวสังคม ลักษณะเกี่ยวกับงาน จิตลักษณะ และพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าและกลุ่มเป็นสำคัญ

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การให้นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยในครั้งนี้มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยไทย หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการสอนนิสิต นักศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมีทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยของเอกชน ในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐจะมีทั้งมหาวิทยาลัยปิด และมหาวิทยาลัยเปิด

2. คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ หมายถึง คณะวิชาที่เปิดทำการสอนเพื่อให้ผู้เรียนออกไปประกอบอาชีพการสอนหนังสือ และเพื่อออกไปเป็นนักวิชาการทางการศึกษา

3. หัวหน้าภาควิชา หมายถึง บุคคลที่ผ่านกระบวนการเลือกตั้ง หรือสรรหาให้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในภาควิชา

4. ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลังของหัวหน้า หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ภูมิลำเนาเดิม และตำแหน่งวิชาการ

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงานและตำแหน่ง หมายถึง ภารกิจของงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้บทบาท และหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาซึ่งจะต้องรับผิดชอบ ได้แก่ วิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา อายุราชการ

6. คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง จิตลักษณะภายในตัวหัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งจะมีลักษณะ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ นอกจากนั้น ยังมีพฤติกรรมของหัวหน้าที่มีต่อสภาวะการณ์ของกลุ่มจะประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง (2) ลักษณะโครงสร้างของงาน (3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้า

7. จิตลักษณะของหัวหน้าภาควิชา หมายถึง ลักษณะพื้นฐานหรือองค์ประกอบทางจิตใจที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาจิตลักษณะ 5 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของราชการ ได้แก่ ลักษณะมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน

8. พฤติกรรมร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมมือกันทำงานของหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อให้บรรลุในผลสำเร็จแห่งงาน พฤติกรรมดังกล่าวมี 4 ลักษณะ คือ (1) พฤติกรรมทำงานลำพังคนเดียว (2) พฤติกรรมทำงานคู่ขนาน (3) พฤติกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน (4) พฤติกรรมทำงานแบบร่วมมือกัน

9. ประสิทธิผลหัวหน้า หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารงานให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลหัวหน้าดังกล่าวจะวัดใน 5 ด้าน คือ (1) ความสามารถในการอำนวยการ (2) ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ความสามารถในการขจัดความขัดแย้ง (5) ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการบังคับบัญชา

10. ประสิทธิผลของกลุ่มหรือภาควิชา หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ รวมถึงพฤติกรรมในการวางตนในการทำงานและบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของกลุ่มหรือภาควิชาวัดใน 8 ด้าน คือ (1) ผลงานของกลุ่ม (2) ประสิทธิผลงานของกลุ่ม

(3) ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน (4) การลาหยุดงาน (5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน (6) บรรยากาศการทำงาน (7) ขวัญกำลังใจในการทำงาน (8) ความร่วมมือกันในการทำงาน

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดจุดประสงค์ที่จะศึกษาหัวหน้าภาควิชา เพื่อเข้าใจประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพิจารณาจากประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) จึงได้มีการจำแนกเนื้อหาสาระในส่วนนี้ออกเป็น 4 ตอน คือ

1. หัวหน้า ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ

ในการทำงานนั้นจะต้องอาศัยคนหลายคนมาร่วมกันทำงานใหญ่ ๆ จึงจะสำเร็จด้วยดี ผลของการที่คนตั้งแต่สองคนมาร่วมกันทำงานนี้เอง ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน คือ คนหนึ่งย่อมมีอำนาจทำให้คนอื่นทำตามได้มากกว่าผู้อื่น จึงกลายเป็นหัวหน้าหรือผู้นำขึ้นมา และผู้เป็นหัวหน้าจะทำหน้าที่แบ่งงานให้กันทำเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นมา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522 : 1) ในหน่วยงานประเภทข้าราชการก็เช่นกัน การทำงานเป็นกลุ่มต้องมีการกำหนดตำแหน่งของหัวหน้าขึ้นมา ฉะนั้น หัวหน้าก็คือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่งที่กำหนดไว้ในองค์การนั้น ๆ (Shaw. 1971 : 268) สถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยก็เช่นกัน กลุ่มคนที่ทำงานทางด้านสอนนิสิต นักศึกษา ตามหลักสูตร เรียกว่า อาจารย์ และในภาควิชาจะมีการเลือกตั้งหรือสรรหาหัวหน้าขึ้นมาเป็นหัวหน้าภาควิชา (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2530 : 38)

หัวหน้าภาควิชา คือ บุคคลที่บริหารงานภาควิชา ด้านวิชาการ และทำหน้าที่รับนโยบายจากคณะมาให้อาจารย์ในภาควิชาร่วมรับผิดชอบ และปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ หัวหน้าภาควิชา จึงถูกจัดว่าเป็นบุคคลสำคัญมากต่อการบริหารงานภายในภาควิชา เพราะเป็นผู้รับผิดชอบ

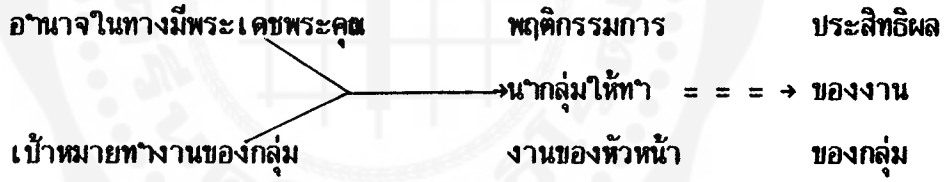
โดยตรงต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานภาควิชา (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2514 : 1 - 2) ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจึงต้องผ่านกระบวนการเลือกตั้งหรือสรรหา เพราะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับจากสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งยังมีวาระอยู่ในตำแหน่งคนละ 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปีติดต่อกัน กรอบดังกล่าวมุ่งบังคับให้มีการหมุนเวียนในตำแหน่ง ซึ่งการหมุนเวียนของตำแหน่งนี้ เคลลี (Kelly. 1951 : 39) บอกว่าเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าให้มาทำประโยชน์แก่หน่วยงานโดยไม่ทำให้เกิดการยึดมั่นอยู่ในตำแหน่งตลอดไป นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในห้องปฏิบัติการของวิทยาลัยครูแห่งหนึ่ง ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่าง 120 คน ทดลองเกี่ยวกับการหมุนเวียนของหัวหน้า โดยจิรศักดิ์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์ (2518 : 31) ให้ผลว่า การหมุนเวียนหัวหน้ามีผลต่อขวัญ กำลังใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานของสมาชิกในองค์การ สมาชิกในหน่วยงานจะเต็มใจร่วมงานกับหัวหน้า ส่วนตัวหัวหน้าก็จะมีความมั่นใจในการทำงานอีกด้วย งานวิจัยที่กล่าวมาสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องหัวหน้าที่มาจากการเลือกตั้ง ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารงาน (Stauffer and others. 1948 ; Hollander and others. 1969 ; ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2519 : 9 ; ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2530 : 14)

สำหรับหัวหน้าที่มาจากการสรรหานั้น แม้ว่าจะไม่มีผลงานวิจัยใด ปรากฏเป็นเอกสาร แต่ในสถาบันอุดมศึกษาการสรรหาหัวหน้าภาควิชานั้น ผู้จะมาเป็นหัวหน้าภาควิชาจะต้องอยู่ในกระบวนการที่มีการกำหนดเป็นข้อบังคับว่า ผู้นั้นจะต้องมีตำแหน่งวิชาการ และต้องได้รับการเสนอชื่อจากคณาจารย์ภายในภาควิชา เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2529 : 3)

โดยเหตุที่หัวหน้านั้นต้องมีภาระงานที่ต้องกระทำมากในการบริหารงานภายในหน่วยงาน เป็นต้นว่า ต้องมีหลักและกลวิธีในการปกครองบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมียุทธศาสตร์ในการจัดองค์การและวิธีการที่สามารถดำเนินงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ กับต้องมีวิธีการวางแผนปฏิบัติงานที่ดี และรู้วิธีกำหนดตารางปฏิบัติงาน รวมทั้งรู้วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดผลคุ้มค่าอีกด้วย ดังนั้นความหมายของหัวหน้าในที่นี้จึงหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานตามนโยบายของหน่วยงานนั้นเอง แต่โดยที่

การบริหารงานของหัวหน้านั้นมีความแตกต่างกันในสาระสำคัญของเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ เพราะหัวหน้าหรือผู้นำบางคนเป็นได้แค่หัวหน้าที่เป็นทางการ (Formal Authority) ขณะที่บางคนถูกจัดให้เป็นหัวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Authority) เหตุนี้ในทางบริหารเมื่อกล่าวถึงหัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องพิจารณาการใช้อำนาจของหัวหน้านั้นด้วย ดังที่ เฮอล์เซย์ และบัลนชาด (Hersey and Blanchard. 1972 : 70 - 72) ได้แบ่งไว้ว่า หัวหน้าหรือผู้นำมี 3 ประเภทคือ (1) หัวหน้าหรือผู้นำ เผด็จการ (Authoritarian) (2) หัวหน้าหรือผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) (3) หัวหน้าหรือผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) คือ ผู้ที่บริหารงานโดยปล่อยให้ลูกน้องมีอิสระเสรีในการปฏิบัติงานปราศจากการควบคุมของหัวหน้า

ลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำในสามประเภทข้างต้นนั้น ถ้าพิจารณาให้ดีจะพบว่า นอกจากตำแหน่งที่บุคคลมอบหมายให้เป็นหัวหน้าของกลุ่มงานแล้ว ความเป็นหัวหน้าที่แท้จริงยังอยู่ที่การได้รับอำนาจที่สามารถให้พระเดชพระคุณ กับเป้าหมาย นโยบายการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลงานที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงด้วย ดังรายละเอียด



ภาพประกอบ 1 อำนาจและนโยบายรวมทั้งพฤติกรรมการนำกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานของกลุ่ม

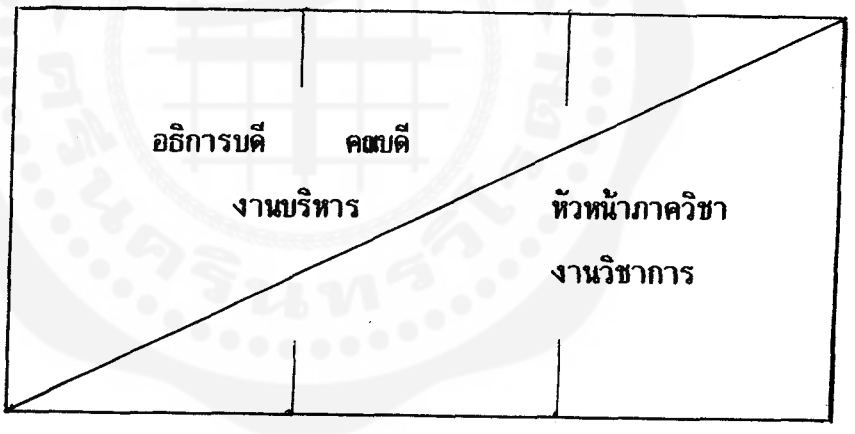
หัวหน้าภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกับหัวหน้าหรือผู้นำอื่นที่จะต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้คือ (1) สร้างความก้าวหน้าในแขนงวิชาที่รับผิดชอบ หรือสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่สถาบัน (2) บริหารงานธุรการภายในภาควิชา เป็นต้นว่าเรื่องการวางแผนพัฒนาภาควิชาในระยะยาว งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ และการประสานงานในรายวิชาที่เปิดสอน

(3) ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับเพื่อนคณาจารย์ และนิสิตนักศึกษา รวมทั้งผู้ที่อยู่ในแนวระดับราบเดียวกันและแนวระดับต่ำกว่า (4) หน้าที่ซึ่งหัวหน้าภาควิชาที่ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบ แต่เป็นภาระงานที่ทำให้เกิดผลกระทบที่ดีจากการปฏิบัติเป็นต้นว่า ภาระงานช่วยอ่านผลงานทางวิชาการ งานร่วมอภิปราย และงานสั่งคมสงเคราะห์ เป็นต้น (5) หน้าที่ในการแสวงหาแหล่งทุนความช่วยเหลือมาจากต่างประเทศ (Knowles. 1970 : 6 - 39 ; Bailey. 1970 : 62 - 64 ; Surin Setamanit. 1981 : 264 ; Rapeepun Suwannattachote. 1984 : 32 และ ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2530 : 34 - 35)

ภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาที่กล่าวมาแล้วเป็นไปในลักษณะของการพิจารณาตามผลงานวิจัย อย่างไรก็ตามในประเทศไทยยังยึดมั่นกับเรื่องของกฎหมายที่ให้อำนาจทางการบริหารแก่หัวหน้าภาควิชาอยู่ ดังระบุไว้ชัดเจนในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 มาตราที่ 30 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 มาตราที่ 32 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521 มาตราที่ 29 ที่ต่างระบุภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาอย่างกว้าง ๆ ว่า หัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นกรรมการประจำคณะโดยตำแหน่ง และมีอำนาจหน้าที่ในฐานะเป็นกรรมการประจำคณะอันได้แก่ (1) การวางระเบียบของคณะ (2) การกำหนดหลักสูตร (3) การวางแผนของคณะเพื่อดำเนินงานให้บรรลุภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย (4) การพิจารณาเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (5) การจัดการสอบไล่ (6) การพิจารณางบประมาณ และ (7) การให้คำปรึกษาหรือเสนอความคิดเห็นแก่คณบดี

เมื่อพิจารณาภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาทั้งในด้านวิชาการ และด้านกฎหมายแล้วจะพบว่า มีภาระกิจที่เน้นหนักสองประการคือ (1) งานบริหารวิชาการอันหมายถึง การสร้างความก้าวหน้าในแขนงวิชานั้น ๆ ด้วยการค้นคว้า วิจัย ทดลอง นำความรู้ที่ทันสมัยมาเผยแพร่และถ่ายทอดให้แก่นักศึกษาภายใต้คุณสมบัติของผู้มีความใฝ่รู้ มีฉันทะ มีความขยัน มีความกล้าหาญ และมีจรรยาบรรณ (ไพฑูรย์ สินลารักษ์. 2530 : 89) (2) งานบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยอาศัยปัจจัยในเรื่อง คน เงิน วัสดุ และการจัดการมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย (Drucker. 1967 : 405)

ภารกิจงานบริหารและงานบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติในฐานะหัวหน้าหรือผู้นำนั้น เมื่อไปเปรียบเทียบผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับคณบดีและอธิการบดีแล้ว จะพบว่า หัวหน้าภาควิชาต้องรับภารกิจในการพัฒนางานวิชาการอย่างมากในด้านการสอน วิจัย บริการชุมชนและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภายใต้แนวคิด และหลักการที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้บังเกิดขึ้นแก่ภาควิชา ในขณะที่ความสำคัญด้านการบริหารกลับลดน้อยเมื่อเทียบกับคณบดี และอธิการบดี เนื่องจากการบริหารเป็นการจัดการเกี่ยวกับนโยบายที่หัวหน้าภาควิชาไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้อง เพราะงานกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับคณบดีและอธิการบดี ส่วนการนำนโยบายมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาก็คือ การพัฒนางานวิชาการให้ก้าวไกลเป็นบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ดังนั้น ความแตกต่างกันระหว่างงานบริหารและงานวิชาการ จึงอยู่ที่ว่างานบริหารเน้นให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนงานบริหารวิชาการเป็นงานที่มุ่งทำให้เกิดการปฏิบัติที่เกิดความรู้ขึ้นมาใหม่



ภาพประกอบ 2 การเปรียบเทียบงานบริหารงานวิชาการ ในแง่การปฏิบัติงานของอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา

ภาวะผู้นำจัดว่าเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติของบุคคลในกลุ่มที่ได้มีผู้ริเริ่มประสานงานกับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยการใช้อำนาจและอิทธิพล รวมทั้งความสามารถที่ตนมีอยู่ดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล หรือผลผลิตของกลุ่ม ซึ่งคนที่มีพฤติกรรมดังกล่าวนั้น จะอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าหรือมิได้มีตำแหน่งหัวหน้าก็ได้ (Halpin. 1957 : 169 ; Fiedler and Chemers. 1974 : 4 ; Boles and Davanport. 1975 : 154 - 155 ; Hersey and Blanchard. 1977 : 13)

ลักษณะการเป็นหัวหน้าและภาวะผู้นำดังกล่าวนั้น สามารถที่จะหาเกณฑ์มากำหนดว่าใครจะเป็นหัวหน้าในกลุ่มก็อาจจะตัดสินได้จากพฤติกรรมของเขา ซึ่งจะมีอยู่ 4 ประเภท คือ (1) เป็นผู้ริเริ่มโครงการของกลุ่ม (2) เป็นผู้เน้นเร่งรัดผลผลิตของกลุ่ม (3) เป็นผู้ไวในความรู้สึกผู้อื่น (4) เป็นผู้ตอบสนองทางอารมณ์แก่ลูกน้อง พฤติกรรมทั้ง 4 ประเภทนี้ อาจสรุปย่อให้เห็นอย่างเด่นชัดเหลือเพียง 2 แบบ คือ พฤติกรรมของหัวหน้าที่เน้นงาน และพฤติกรรมของหัวหน้าที่เน้นสัมพันธ์เท่านั้นเอง แต่ในทางบริหารแล้ว พฤติกรรมของหัวหน้าจะผูกพันธ์กับการใช้อำนาจอย่างมาก ดังที่ เฮอล์เซย์ และบลนชาด (Hersey and Blanchard. 1972 : 70 - 72) ได้อธิบายไว้อย่างสรุปว่า พฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำนั้นจะประกอบด้วยพฤติกรรมที่มี 3 แบบ อันได้แก่ (1) พฤติกรรมแบบเผด็จการ อันหมายถึงการที่หัวหน้าหรือผู้นำมีพฤติกรรมที่รวบอำนาจในการบริหารไว้ที่ตนเพียงลำพัง (2) พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย จะมีลักษณะของพฤติกรรมของหัวหน้าที่บริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมปฏิบัติงาน (3) พฤติกรรมแบบปล่อยปละละเลยหรือเสรีนิยม เป็นพฤติกรรมของหัวหน้าที่บริหารงานด้วยการปล่อยให้ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานมีอิสระในการปฏิบัติงานโดยปราศจากการควบคุมดูแลของหัวหน้า พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่กล่าวมานั้น พิจารณาจากพฤติกรรมหัวหน้าทางด้านการบริหารเท่านั้น สำหรับพฤติกรรมของหัวหน้าดังกล่าวนั้น นักพฤติกรรมศาสตร์ คือ พาร์เทน (Parten. 1933 : 123) ได้ศึกษาพฤติกรรมของเด็กเล็ก (อายุ 2 - 5 ขวบ) ว่ามีพัฒนาการของพฤติกรรมขณะอยู่รวมกลุ่มเป็น 4 ประเภท หรือ 4 ขั้น คือ (1) พฤติกรรมตามลำพังเป็นพฤติกรรมที่สนใจงานเฉพาะหน้าของตน ไม่สนใจคนรอบด้านและงานของเขาทำเหมือนไม่มีคนอื่นอยู่ในกลุ่มของตน ถ้าเป็นหัวหน้าก็คือ ผู้ที่ทำทุกอย่างคนเดียว

โดยไม่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง เสมือนว่าตนเองไม่มีลูกน้อง (2) พฤติกรรมแบบคู่ขนาน เป็นพฤติกรรมที่รับรู้ว่าคนอื่น ๆ อยู่ในกลุ่มด้วย แต่ต่างคนต่างทำงาน ต่างคนต่างเล่น ลักษณะของหัวหน้าแบบนี้ จะแบ่งงานให้ลูกน้องทำแล้วต่างคนต่างทำไม่เกี่ยวข้องกัน (3) พฤติกรรมแบบเกี่ยวข้องกัน เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้ว่ามีคนอื่นอยู่ในกลุ่ม และมีการเกี่ยวข้องกันบ้าง เช่น หยิบยืมของใช้ เลียนแบบการกระทำของคนอื่น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ้าง แต่ก็ยังมีลักษณะการทำงานแยกจากกัน มิได้ร่วมทำงานชิ้นเดียวกัน ลักษณะของหัวหน้าแบบนี้จะให้คำปรึกษา ห่วงใยในการทำงาน และบางครั้งก็เข้ามาผลัดกันทำงานเป็นครั้งคราว (4) พฤติกรรมแบบร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการร่วมมือกัน การให้และการรับสลับกัน คือมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยนั้นเอง พฤติกรรมหัวหน้าแบบนี้จะมีลักษณะให้ลูกน้องมาร่วมคิด ร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จะเห็นว่าการนำแนวคิดการร่วมมือของพาร์เทน (Parten. 1933 : 123) มาใช้เพื่อแสดงให้เห็นความต่อเนื่องสัมพันธ์ของพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม อันพอจะเป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าหรือการถดถอยของพฤติกรรมของหัวหน้าได้อย่างดี เหมาะที่จะศึกษาหัวหน้าในสภาพที่มีปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่ทางเข้าใจปรากฏการณ์ในภาควิชานั้นเอง ดังจะขอเสนอในภาพประกอบ

หัวหน้า		พฤติกรรมการนำ		ประสิทธิผลของ
กับสภาพปัญหา	= = = →	ของหัวหน้าตาม	= = = = →	หัวหน้าและของกลุ่ม
ภายในกลุ่ม		แบบ Parten		

ภาพประกอบ 3 สภาพปัญหาภายในกลุ่มต่างกันจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่างกัน

กลุ่มที่มักเกิดปัญหาส่วนมากจะเกิดปัญหาภายในพร้อม ๆ กับสภาพของความเครียดในกลุ่ม ก็คือ กลุ่มทำงาน (Task or Work Groups) กลุ่มทำงานเป็นกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิบัติงาน และจะรวมกลุ่มอยู่ตราบเท่าที่กลุ่มปฏิบัติงานมีประสิทธิผลของหัวหน้าและของกลุ่ม ซึ่งแน่นอนจะต้องเป็นไปตามพฤติกรรมการนำของหัวหน้านั้นเอง (Fiedler. 1967 : 16)

กลุ่มทำงานที่กล่าวแล้วนั้น ฟีดเลอร์ (Fieldler. 1967 : 17 - 22) ได้แบ่งเป็น 3 ประเภท ตามความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มซึ่งเป็นผลจากลักษณะงานที่กลุ่มปฏิบัติคือ (1) แบบ Interacting Groups คือ กลุ่มทำงานที่มีสมาชิกในกลุ่มมีลักษณะงานที่ต้องการปฏิบัติงานประสานงานกันระหว่างเพื่อนสมาชิกอย่างใกล้ชิด ความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกคนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการทำงานของสมาชิกคนอื่นที่ทำงานก่อนหน้านี้ด้วย พฤติกรรมการร่วมมือกันของสมาชิกกลุ่มทำงานดังกล่าวนี้ จึงตรงกับพฤติกรรมแบบร่วมมือหรือพฤติกรรมขั้นที่ 4 ของพาร์เทน (Parten. 1933 : 123) ดังกล่าวมาแล้ว (2) แบบ Coacting Groups เป็นกลุ่มทำงานที่มีสมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน แต่ละลักษณะงานเป็นตัวกำหนดให้สมาชิก แต่ละคนต่างทำงานตามความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจที่เขาแต่ละคนมีอยู่ รวมทั้งผลงานของกลุ่มจึงเกิดจากการนำผลงานที่สมาชิกแต่ละคนทำมารวมกันนั้นเอง พฤติกรรมกลุ่มทำงานนี้จึงตรงกับพฤติกรรมแบบคู่ขนาน หรือพฤติกรรมขั้นที่ 2 ของ พาร์เทน (Parten. 1933 : 123) ดังได้กล่าวมาแล้วเช่นกัน (3) Counteracting Groups เป็นกลุ่มทำงานที่สมาชิกแต่ละคนเป็นตัวแทนของกลุ่ม ๆ ตัวแทนดังกล่าวของกลุ่มจะมาร่วมกัน เพื่อทำงานโดยมีเป้าหมายในการต่อรอง และประนีประนอม ความขัดแย้งเกี่ยวกับความคิดและเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนรวมทั้งลักษณะงานที่กล่าวมาจึงเป็นการเสนอแนวความคิดทางหนึ่ง โดยสมาชิกสมาชิกกลุ่ม และสมาชิกอื่น ๆ จะคัดค้านหรือมองในแง่มุมอีกแง่มุมหนึ่งก็ได้ การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะเป็นไปด้วยความระมัดระวัง โดยที่สมาชิกแต่ละคนต่างคนต่างทำงานของตน ผลงานของกลุ่มประเภทนี้ จึงมิใช่ผลรวมของงานของสมาชิกแต่ละคน แต่เป็นการที่กลุ่มสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาอันเป็นที่ยอมรับและเป็นที่พอใจของสมาชิกกลุ่ม

ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา การพิจารณาพฤติกรรมของหัวหน้าภาคจึงต้องดูลักษณะการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มด้วย นอกจากนั้นเรื่องสภาพความเครียดในกลุ่มหรือสภาพปัญหาภายในกลุ่มและพฤติกรรมการนำของหัวหน้าตามแนวคิดของ พาร์เทน (Parten. 1933 : 123) ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของหัวหน้าและกลุ่มต่างกันก็ไม่ควรถูกละเลยมองข้ามไป สำหรับข้อสังเกตที่น่านำมาคิดคือ เหตุใดจึงไปนำพัฒนาการของพฤติกรรมทางสังคมของเด็กเล็ก (อายุ 2 - 5 ขวบ)มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องหัวหน้าภาควิชา เหตุผลก็คือ

(1) แนวคิดของ พาร์เทนเป็นพฤติกรรม 4 อย่าง ที่มีความเกี่ยวข้องเชิงพัฒนาการ ซึ่งไม่มีทฤษฎีอื่น ๆ บอกไว้เลย และต้องการศึกษาพัฒนาการเช่นนี้ในหัวหน้าภาควิชาด้วย (2) พฤติกรรมหลายชนิดตรงกับพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มงานอยู่แล้วเช่น Coacting และ Interacting (3) การใช้พฤติกรรมร่วมมือน้อยอาจสะท้อนถึงสุขภาพจิตของหัวหน้า ถ้าสุขภาพจิตไม่ดีกลุ่มไม่เหมาะกับตน หัวหน้าภาควิชาก็จะใช้พฤติกรรมขั้นต่ำมากกว่าพฤติกรรมร่วมมือ (4) พฤติกรรมร่วมมือ ควรเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้า (พฤติกรรมอำนวยการ) และประสิทธิผลของกลุ่มด้วย ที่สำคัญพฤติกรรมร่วมมือสามารถนำไปใช้กับผู้ใหญ่ได้

เหตุนี้การศึกษาพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความพยายามของบุคคลในการร่วมมือกับสมาชิกอื่น ๆ เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย จึงมักเรียกกันว่าเป็นการจูงใจหัวหน้าให้มุ่งงานมุ่งผลผลิตการเป็นหัวหน้าภาควิชา แม้ว่าจะมีระเบียบให้บริหารงานด้านการสอน การวิจัย การบริการสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นไปดังภาระหน้าที่ก็ตาม แต่การเป็นหัวหน้าภาควิชาก็เป็นขบวนการของการแผ่อิทธิพลไปยังคณาจารย์คนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือภาควิชาภายใต้จุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการปฏิบัติร่วมกันด้วยการสั่งการ ประสานงาน หรือจูงใจคนอื่น ๆ ในภาควิชาหรือกลุ่มทำงานให้สำเร็จ หรืออาจจะพิจารณาในแง่การบริหารว่า หัวหน้าภาคใช้อำนาจของตนที่มีอยู่ เพื่อผลักดันสมาชิกให้ทำงาน ซึ่งในความเป็นจริงของพฤติกรรมคณาจารย์หรือกลุ่มในภาควิชานั้นจะมีความเกี่ยวข้องในการทำงานน้อยมาก เพราะสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏคือต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ จะมีอยู่บ้างก็เพียงงานสอนที่ปรากฏว่า ถ้างานสอนวิชาต่างกันของอาจารย์ 2 คนก็อาจจะมีพฤติกรรมแบบคู่ขนาน แต่ถ้าสอนวิชาในแขนงเดียวกันแล้ว ก็อาจจะมีการปรึกษาหารือกันบ้าง ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบเกี่ยวข้องกัน แต่ถ้าสอนวิชาเดียวกันเป็นทีมมีการเข้าสอนพร้อมกัน ปรึกษากัน มีการแลกเปลี่ยนกันในลักษณะที่เป็นแบบ Interacting และร่วมมือกันก็จะเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้มีในภาควิชา

ด้วยภาระงานของหัวหน้าภาคที่มีหลากหลาย รวมทั้งวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มคณาจารย์หลายวิธี จึงควรที่จะมีการวัดพฤติกรรมของหัวหน้าภาคในงานหลายด้าน เป็นต้นว่า เมื่อเราพบว่างานเหล่านี้เหมาะที่จะใช้พฤติกรรมแบบร่วมมือในปริมาณที่ไม่เท่าเทียมกัน เราก็ควรเลือกวัดแต่พฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชาในงานประเภทที่ควรมีการร่วมมือกันมาก เช่น เรื่องการกำหนดงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษของภาค การวางแผนพัฒนางาน

ของภาคในส่วนที่เกี่ยวกับการเปิดหลักสูตรใหม่ การเขียนตำรา การทำวิจัย การกำหนดตัวผู้สอนวิชาใหม่ และการกำหนดตารางสอน ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่ที่ควรใช้พฤติกรรมแบบร่วมมือมิฉะนั้นจะทำให้ภาควิชาขาดประสิทธิผล ถ้าหัวหน้าภาควิชายังจะใช้พฤติกรรมอื่น ๆ โดยเฉพาะพฤติกรรมตามลำพังของหัวหน้าอยู่

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงเป็นเหตุหนึ่งที่มีการนำพฤติกรรมร่วมมือตามแนวคิดของพาร์เทน(Parten. 1933 : 123) มาใช้ในการวิจัยนี้ ทั้ง ๆ ที่แนวคิดหรือทฤษฎีนี้ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่ไปเกี่ยวข้องกับหัวหน้าหรือผู้นำโดยตรง จะมีอยู่บ้างก็เพียงทฤษฎีที่ใกล้เคียงคือแนวคิดทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 37 - 57) ที่กล่าวสรุปในแง่ทฤษฎี X ว่าการบริหารของหัวหน้าด้วยวิธีบังคับและควบคุมนั้นอาจจะไม่ทำให้เกิดความสำเร็จเพราะเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการคับข้องใจ ไม่สามารถมาจูงใจให้คนไปทำงานร่วมกันได้ และในแง่ทฤษฎี Y ว่า การบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้นำจะต้องพยายามให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมมือ หรือแสดงศักยภาพออกมา เพื่อจะได้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีต่อกลุ่มตน ซึ่งงานวิจัยของ เอลดริจ (Eldridge. 1986 : 795-A) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบหัวหน้าภายใต้การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นหัวหน้าตามธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า จากโรงเรียนของรัฐบาลจำนวน 74 แห่ง ณ รัฐจอร์เจียร์ ปรากฏผลว่า กลุ่มหัวหน้าที่บริหารงานด้วยทฤษฎี Y หรือกลุ่มที่มีหัวหน้าให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมปฏิบัติงานจะทำงานเกิดประสิทธิผลมากกว่ากลุ่มบริหารงานด้วยทฤษฎี X หรือกลุ่มที่มีหัวหน้าดำเนินงานโดยการควบคุม

นอกจากนั้นแล้วยังมีผลงานวิจัยที่กล่าวถึงพฤติกรรมร่วมมือ ซึ่งได้แก่พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมของ มัลแฮลร์ (Mulhare. 1985 : 2508-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารโรงเรียน และความสม่ำเสมอของครูและนักเรียนที่มาทำการเรียนการสอน โดยกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้ได้มาจากโรงเรียนมัธยมของรัฐ 42 แห่ง ในรัฐนิวเจอร์ซี่ มีผลที่สนับสนุนและเกี่ยวข้องการวิจัยนี้ว่า โรงเรียนที่ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดผลดีในด้านการเรียนการสอนของครูและนักเรียนอย่างมีระดับสูง

แฮทเวย์ (Hatheway. 1984 : 581-A) ได้ศึกษาทัศนคติของคณะกรรมการบริหารงานวิทยาลัยชุมชนของรัฐเนบราสก้าเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ปรากฏผลว่า คณะกรรมการบริหารงานมีความเห็นว่าพฤติกรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเกิดผลดีต่อการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

บรูคส์ (Brooks. 1985 : 1451-A) ได้ศึกษาถึงกรรมการบริหารงานในหน่วยงานบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแมสเซทชูเสท ปรากฏผลว่าการใช้กรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงแก่หน่วยงาน

วากัส (Vargas. 1986 : 3277-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมในเมืองลอสแองเจลิส รัฐคาลิฟอร์เนีย พบว่าการใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเข้ามาดำเนินการจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีความร่วมมือ ผู้บริหารสามารถคิด ตัดสินใจ และดำเนินการได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

โทมัส (Thomas. 1988 : 2508-A) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ของครูใหญ่ในรัฐโอคลาโฮม่า เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ภายใต้ขอบเขตของการศึกษาที่พิจารณาจากประสบการณ์ของครูใหญ่ที่ต่างกัน การยอมรับและการนำรูปแบบผู้นำแต่ละชนิดมาใช้ รวมไปถึงการสร้างหลักการและเทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของครูใหญ่ให้เกิดผลงาน ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ครูใหญ่จำนวนมากใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามความรับผิดชอบของตน นอกจากนั้นยังพบอีกว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแก่ครูใหญ่หรือหัวหน้างานด้วย

ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานแบบร่วมมือของต่างประเทศนั้นล้วนแล้วแต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐ์ ชพานนท์ และคนอื่น ๆ (2523 : 35 - 38) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เป็นต้นว่า อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้ากอง จำนวน 115 คน ปรากฏผลว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าในระดับภาควิชานั้น หัวหน้าภาควิชาควรให้โอกาสแก่คณาจารย์ในการมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ และวางแผนเกี่ยวกับการดำเนินงานภาควิชา เพราะพฤติกรรมกลุ่มเช่นนี้จะเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อภาควิชาและคณะ

ผลงานวิจัยดังกล่าวนี้ได้รับการสนับสนุนในเชิงบทความและข้อเขียนที่วิเคราะห์ให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย ควรที่จะนำพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการทำงาน เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันในภาควิชา และจะส่งผลสำเร็จในงานที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย (ปฐม มณีโรจน์. 2522 : 672 - 691 ; อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร. 2526 : 59 ; ประสม สถาปิตานนท์. 2525 : 1 - 20 ; สมนึก แตงเจริญ. 2528 : 8 - 9 ; ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2528 : 15 - 17 และสุวิทย์ รุ่งวิสัย. 2531 : 1 - 2)

นอกจากนั้นในงานวิจัยเรื่องลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกัน และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 27 - 28) ได้กล่าวถึงตัวแปรเรื่องลักษณะการปกครองกลุ่มของหัวหน้า ซึ่งเมื่อพิจารณาดูรายละเอียดแล้วมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับเรื่องพฤติกรรมร่วมมือหรือลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างมาก โดย ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) ได้ให้ความหมายของการปกครองตามนักวิชาการต่างประเทศไว้ว่า ลักษณะการปกครองกลุ่มของหัวหน้า หมายถึง แนวทางในการสั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้า และลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับแนวทางในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้า ประกอบด้วย 2 แบบ คือ (1) การปกครองแบบทางการมาก (Directive Work Approach) หมายถึง การที่หัวหน้าปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ความสำคัญกับงาน กำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงวด กำหนดรายละเอียด วิธี และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด สอนและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) การปกครองทางการน้อย (Non-directive Work Approach) หมายถึง การที่หัวหน้าปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ความสำคัญกับงาน แต่ไม่กำหนดมาตรฐานรายละเอียดวิธีและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ตลอดจนไม่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาก แต่ก็ให้อิสระและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงาน (Tjosvold. 1984 : 422)

ส่วนลักษณะการปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader's Interaction Style) นั้นมี 2 แบบเช่นเดียวกันคือ (1) การปกครองแบบอบอุ่น (Warm Interaction Style) หมายถึง การที่หัวหน้าปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นทางด้านจิตใจ อารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงออกทางสีหน้าท่าทาง น้ำเสียงและการกระทำคือ ให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพในการทำงานเต็มไปด้วยมิตรภาพ เปิดเผยมีความเป็นกันเอง เคารพในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมมือกันทำงาน แสดงความเห็นอกเห็นใจ ยินดีรับฟังทุกข์สุข พร้อมที่จะช่วยเหลือ แสดงท่าทีเป็นมิตร พูดหรือสั่งงานด้วยน้ำเสียงสุภาพไม่แข็งกร้าว และยิ้มแย้มกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ (2) การปกครองแบบเย็นชา (Cold Interection Style) คือหัวหน้าที่ปกครองลูกน้องแบบไม่สนใจและให้ความเอาใจใส่ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2523 : 1 - 2 ; Tjosvold. 1984 : 423 - 424)

สำหรับพฤติกรรมร่วมมือหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ เมื่อพิจารณาเรื่องการปกครองกลุ่มของหัวหน้าแล้ว ปรากฏว่ามีลักษณะตรงกับลักษณะการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าชนิดการปกครองแบบทางการมาก (Directive Work Approach) และลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบปกครองอบอุ่น (Warm Interaction Style)

เรื่องการปกครองแบบทางการดังกล่าวนั้น ไทสโวลด์ (Tjosvold. 1984 : 423 ; citing Stogdill. n.d.) กล่าวว่าการปกครองแบบทางการและอบอุ่นมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตนั้นหมายความว่าหัวหน้าภาควิชาที่ปกครองแบบทางการและอบอุ่นจะมีอิทธิพลและโน้มน้าวให้เกิดผลผลิตสูงได้ เมื่อเขาปกครองหรือบริหารแบบทางการช่วยเหลือเป็นมิตร และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคณาจารย์ในภาควิชานั้นเอง

ไทสโวลด์ (Tjosvold. 1984 : 422 - 427) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของหัวหน้าที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยไซมอนเฟรเซอร์ จำนวน 56 คน แบ่งเป็นกลุ่มที่แสดงบทบาทเป็นหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยที่พบคือผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าปกครองแบบอบอุ่น และเป็นทางการจะมีความรู้สึกสบายใจ ต้องการทำงานและติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าและผลงานมีประสิทธิผล ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัย ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 69) เกี่ยวกับลักษณะของ

หัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยมีกลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจำนวน 81 คน ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้างานที่ปกครองแบบอบอุ่นมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่ปกครองแบบเย็นชา

จากเอกสารการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นที่ต้องการมากกว่าการบริหารแบบอื่น นอกจากนั้นยังปรากฏว่าหัวหน้าหรือผู้นำมักจะใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่น อีกทั้งยังปรากฏเด่นชัดว่า ถ้าหัวหน้าใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากจะมีผลดีต่องานมากกว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมน้อย เหตุนี้ในภาควิชาจึงควรใช้การบริหารแบบร่วมมือ เพราะ (1) คุณสมบัติของหัวหน้าและลูกน้องเท่าเทียมกัน (2) หัวหน้ามาจากการเลือกตั้ง (3) หัวหน้าแบบหมุนเวียน 4 ปีเปลี่ยน

นอกจากนี้ยังมีบทบาทที่สนับสนุนเรื่องพฤติกรรมร่วมมือล่าสุดของ ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1987 : 26 - 27) ที่บ่งบอกว่าหัวหน้านั้นถึงจะให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมทางการบริหารแบบการมีส่วนร่วมก็ตาม แต่ในปัจจุบันหัวหน้าที่จะประสบผลในความสำเร็จของงานกลุ่มจะต้องใช้ทั้งความฉลาดและประสบการณ์มาตัดสินว่าเมื่อใดที่ตนควรจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกลุ่มงาน และเมื่อใดที่ตนควรจะถอยมาอยู่ดูห่าง ๆ จากกลุ่มงาน

สรุปได้ว่าในการวัดหรือตัดสินว่าใครจะเป็นหัวหน้า หรือผู้นำในกลุ่มนั้น อาจตัดสินได้จากพฤติกรรมใหญ่ ๆ ของเขา 2 ประการ คือ พฤติกรรมหัวหน้าที่เน้นงาน และพฤติกรรมหัวหน้าที่เน้นสัมพันธ์ ลักษณะของพฤติกรรมกลุ่มดังกล่าวจะดำเนินไปโดยมุ่งให้เกิดผลต่องาน ซึ่งแน่นอนย่อมส่งผลต่อสภาพของความเครียดในกลุ่ม จึงจะทำให้เกิดพฤติกรรมการนำกลุ่มของหัวหน้ามีลักษณะที่แตกต่างกันไป ไม่ต่างจากพฤติกรรมทางสังคมของเด็กเล็ก เพราะเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมที่มีถึง 4 ขั้น คือ (1) จากพฤติกรรมลำพังหรือการไม่สนใจคนอื่น ๆ ว่าอยู่ในกลุ่มของเพื่อนตนนั้นเอง (2) พฤติกรรมแบบคู่ขนาน ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ก็คือรูปแบบของผู้นำกลุ่มที่มีการยึดพฤติกรรม Coacting ตามทฤษฎีของ Fiedler (1967) อันได้แก่ การให้ความสำคัญกลุ่มทำงานที่สมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน แต่ลักษณะงานบังคับให้สมาชิก

แต่ละคนต่างคนต่างทำงานของตน ตามความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่เขามีอยู่

(3) พฤติกรรมแบบเกี่ยวข้องเป็นพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้ว่ามีคนอื่นอยู่ในกลุ่ม จึงผลัดกันทำงาน และมีความห่วงใยซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการปรึกษาหารือกันบ้างเป็นครั้งคราว

(4) พฤติกรรมแบบร่วมมืออันเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกกลุ่มร่วมมือกันทำงาน มีการให้และรับสลับกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง อันจัดว่าเป็นประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ก็คือ พฤติกรรมหัวหน้ากลุ่มแบบ Interacting ของ Fiedler (1967) ที่บ่งบอกกลุ่มที่ทำงานด้วยกันของสมาชิกอย่างประสานงานกันใกล้ชิดนั้นเอง

ส่วนในภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งทางบริหารงานภาคนั้น จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มที่สมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมดูประหนึ่งว่าประสานงานกันแบบ Interacting Groups ทั้งในด้านการสอน การปฏิบัติงาน ซึ่งความเป็นจริงกลับตรงกันข้าม เพราะพฤติกรรมที่ปรากฏออกมามีลักษณะเป็น Coacting Groups ทั้งด้านการสอน การปฏิบัติงานหรือพูดชัด ๆ ว่ามีลักษณะการทำงานของกลุ่มที่มุ่งให้ทำงานตามเป้าหมายร่วมกัน เกี่ยวกับด้านการสอน และการปฏิบัติ แต่ลักษณะงานของตนยังคงต่างอยู่ต่างสอน แม้ว่าจะมีพระราชบัญญัติที่ให้มีการนำวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาใช้แต่ก็ดูเหมือนว่าต่างคนต่างดูกันอยู่ห่าง ๆ ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกันในกลุ่ม โดยรอดูว่าเมื่อไรควรเข้าไปเกี่ยวข้อง และเมื่อใดควรดูกลุ่มอยู่ห่าง ๆ

จากทฤษฎีแนวคิดและเอกสารการวิจัยที่กล่าวมาพอจะนำมาสรุปและคาดได้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่ใช้พฤติกรรมร่วมมือมาก (อย่างเหมาะสมกับงาน) จะมีประสิทธิผลในงานของหัวหน้าและงานของภาควิชานั้นจะมีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าภาคที่ใช้พฤติกรรมร่วมมือน้อย นอกจากนี้ยังอาจคาดได้ว่า หัวหน้าที่มีสุขภาพจิตดี และมีคุณลักษณะทางจิตใจสูง (ดังจะได้กล่าวต่อไป) เป็นหัวหน้าที่ใช้พฤติกรรมร่วมมือมากกว่าหัวหน้าที่มีสุขภาพจิตไม่ดี และมีลักษณะจิตใจต่ำ ส่วนหัวหน้าภาคที่อยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะเหมาะกับตน (ดังจะได้กล่าวต่อไป) มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกว่าหัวหน้าภาคที่อยู่ในภาคที่เป็นกลุ่มงานที่ไม่เหมาะสม

180764

2. ลักษณะชีวสังคมและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับผลงานของกลุ่ม

คุณลักษณะประจำตัวของหัวหน้า เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อผลงานของกลุ่มหรือหน่วยงาน คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่

2.1 เพศ ในลักษณะงานบางชนิดนั้น เพศนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางบริหารแล้ว เพศของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าจะมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศการทำงานของลูกน้อง ดังที่ รัสส์เซล (Roussell. 1974 : 211 - 218) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องเพศของหัวหน้ากับความสำเร็จของงาน โดยศึกษากลุ่มครูในโรงเรียนมัธยมปลาย 10 แห่ง จำนวน 205 คน ของเมืองไมอาร์มี รัฐฟอริด้า สหรัฐอเมริกา พบว่าผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชานั้น ส่วนมากเป็นเพศชาย แต่ถ้าเป็นเพศหญิงแล้วปรากฏว่าจะมีความทะเยอทะยานในการทำงานมากกว่าหัวหน้าภาควิชาเพศชาย

2.2 อายุ เรื่องของอายุนั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกอย่างของหัวหน้างาน เพราะอายุจะเพิ่มความสุขุมรอบคอบในการคิดและตัดสินใจที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จดังที่ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2527 : 47) ได้วิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาและความสัมฤทธิผลของงาน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทำการศึกษาหัวหน้าภาควิชา 122 คน แต่ได้แบบสอบถามคืนมาเพียง 74 ฉบับ มีผลวิจัยสรุปได้ว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุมากจะมีสัมฤทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อย นอกจากนั้นงานวิจัยของ สุจิตรา จรวิตร (2532 : 79) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง การคงอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค พบความสอดคล้องกับผลงานวิจัยข้างต้นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีสัมฤทธิผลในการทำงานคือผู้มีอายุค่อนข้างมาก และจะมีอายุของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่อยู่ในช่วงอายุ 31 - 45 ปี ส่วน รัสส์เซล (Roussell. 1974 : 211) ให้ข้อสรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเพศและบรรยากาศของหัวหน้าภาควิชาว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นหญิงส่วนมากจะอายุค่อนข้างมาก และทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลดี

2.3 การศึกษา ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหัวหน้า เพราะหัวหน้ายิ่งมีการศึกษาสูงก็จะยิ่งมีผลดีต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยแล้วมีความสำคัญมาก (สุภา ทรุจิตตวิวัฒน์. 2530 : 179) นอกจากนั้นยังมีงาน

วิจัยของเพนด์เลย์ (Pendley. 1985 : 98) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของหัวหน้าหรือครูใหญ่โรงเรียนประถมของมลรัฐไวย์โอมิ่ง สหรัฐอเมริกา จำนวน 30 คน มีผลวิจัยที่สรุปได้ว่า การศึกษาของหัวหน้าหรือครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จในงานเป็นอย่างมาก ซึ่งก็จะสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2527 : 64) ที่ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชากับผลสัมฤทธิ์ของงาน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่พบว่า การศึกษาของหัวหน้าภาควิชามีผลต่อการบริหารงานหรือปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารวิชาการในมหาวิทยาลัย

2.4 <u>อายุราชการ</u> จัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของหัวหน้าหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตนวางไว้ เพราะอายุราชการมากเท่าใดประสบการณ์ก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นยิ่งหัวหน้าที่มีอายุราชการมากก็จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีมากเท่านั้น ซึ่งเรื่องอายุราชการดังกล่าวได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องหัวหน้าภาควิชากับผลสัมฤทธิ์ในงานที่ปรากฏผลออกมายืนยันว่ายิ่งมีอายุราชการมากหรือการได้รับ (ขี) สูงก็ยิ่งจะทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากเท่านั้น (ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2527 : 52 ; สุจิตรา จรจิตร. 2532 : 80)

2.5 <u>ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า</u> คือระยะเวลาที่นับกันเป็นวาระหรือครั้งของการอยู่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ซึ่งปกติจะอยู่ได้อย่างมากคนละ 4 ปี 1 วาระ หรือ 8 ปี 2 วาระ มักจะปรากฏในมหาวิทยาลัยเท่านั้น เนื่องจากเป็นการหมุนเวียนกันในตำแหน่ง ได้มีงานวิจัยของ Roussel (1974 : 212) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการศึกษาของหัวหน้าภาควิชาว่าหัวหน้าภาควิชาเพศหญิงที่ทำงานอย่างมีประสิทธิผลนั้นจะมีการอยู่ในตำแหน่งที่ยาวนาน บางคนกลับมาเป็นหัวหน้าถึงสองหน

อนึ่งเรื่องความพอใจในงานก็จัดว่ามีส่วนสัมพันธ์กับผลงานหรือผลผลิตอย่างมากเพราะเมื่อใดที่ลูกน้องมีพอใจในหัวหน้าแล้ว เมื่อนั้นผลงานของหัวหน้าและผลงานของกลุ่มย่อมเกิดความสำเร็จขึ้นได้ ดังที่ มิทเชลล์ (Mitchell. 1982 : 393) ได้ให้ข้อสรุปว่า ความพอใจในงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลเพราะความพอใจเป็นการเพิ่มขวัญ และเพิ่มผลผลิต คนงานที่ทำงานอย่างมีความสุขจะทำให้เกิดผลผลิตที่ดี เหตุนี้หัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องพยายามสร้างสภาพ

แวดล้อมที่ทำให้เกิดความพอใจใจงาน นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่ให้ข้อสรุปว่าหัวหน้าภาควิชาหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ถ้าเป็นบุคคลที่คณาจารย์พอใจในการทำงานแล้ว ผลงานของหัวหน้าและของกลุ่มสมาชิกในภาควิชาจะเกิดผลบรรลุตามเป้าหมาย (ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2526 : 73 ; Nagle. 1987 : 33 - A; Schulz. 1967 : 1373 - A ; สุจิตรา จรจิตร. 2532 : 106) เรื่องของความพอใจดังกล่าวนี้เป็นทัศนคติที่เกิดจากตัวลูกน้องที่มีต่อหัวหน้า ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงนำเรื่องความพอใจในงานไปรวมกับเรื่องทัศนคติต่องาน ซึ่งเป็นจิตลักษณะหนึ่งของผู้นำ ดังจะกล่าวในส่วนนั้นต่อไป

สรุปได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลหรือลักษณะชีวสังคมและประสบการณ์ของหัวหน้าซึ่ง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้า ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งอาจคาดได้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่อายุปานกลาง การศึกษาสูง มักจะเป็นหัวหน้ากลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาประเภทตรงข้าม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุมาจากคุณลักษณะในตัวของหัวหน้าที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงก็ได้

3. <u>ทฤษฎีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำกลุ่มและจิตลักษณะเชิงวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ</u>

3.1 <u>ทฤษฎีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ</u>

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 133) มุ่งทำการศึกษาจิตลักษณะของหัวหน้า ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้ามีการปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกันในสภาวะของกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกัน ฟีดเลอร์ได้สร้างเครื่องมือวัดลักษณะของบุคคลซึ่งสามารถจะทำนายได้ว่า เมื่อบุคคลที่ถูกวัดมีโอกาสได้เป็นหัวหน้าแล้ว จะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องอย่างไร และจะส่งผลให้กลุ่มเกิดประสิทธิผลในการทำงานมากน้อยเพียงใด เครื่องมือที่ฟีดเลอร์สร้างขึ้นเป็นแบบทดสอบที่เรียกว่า แอลพีซี (Least-Preferred Co-workers Test) ถ้าผู้ตอบได้คะแนนต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มี

ลักษณะมุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งถือว่าการที่กลุ่มจะมีประสิทธิผลสูงในงานได้ ก็โดยการกระตุ้นการทำงานของสมาชิกของกลุ่ม ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่า ผู้ตอบเป็นผู้มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งถือว่าการที่กลุ่มจะทำงานจนเป็นผลสำเร็จได้ดีก็ด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม

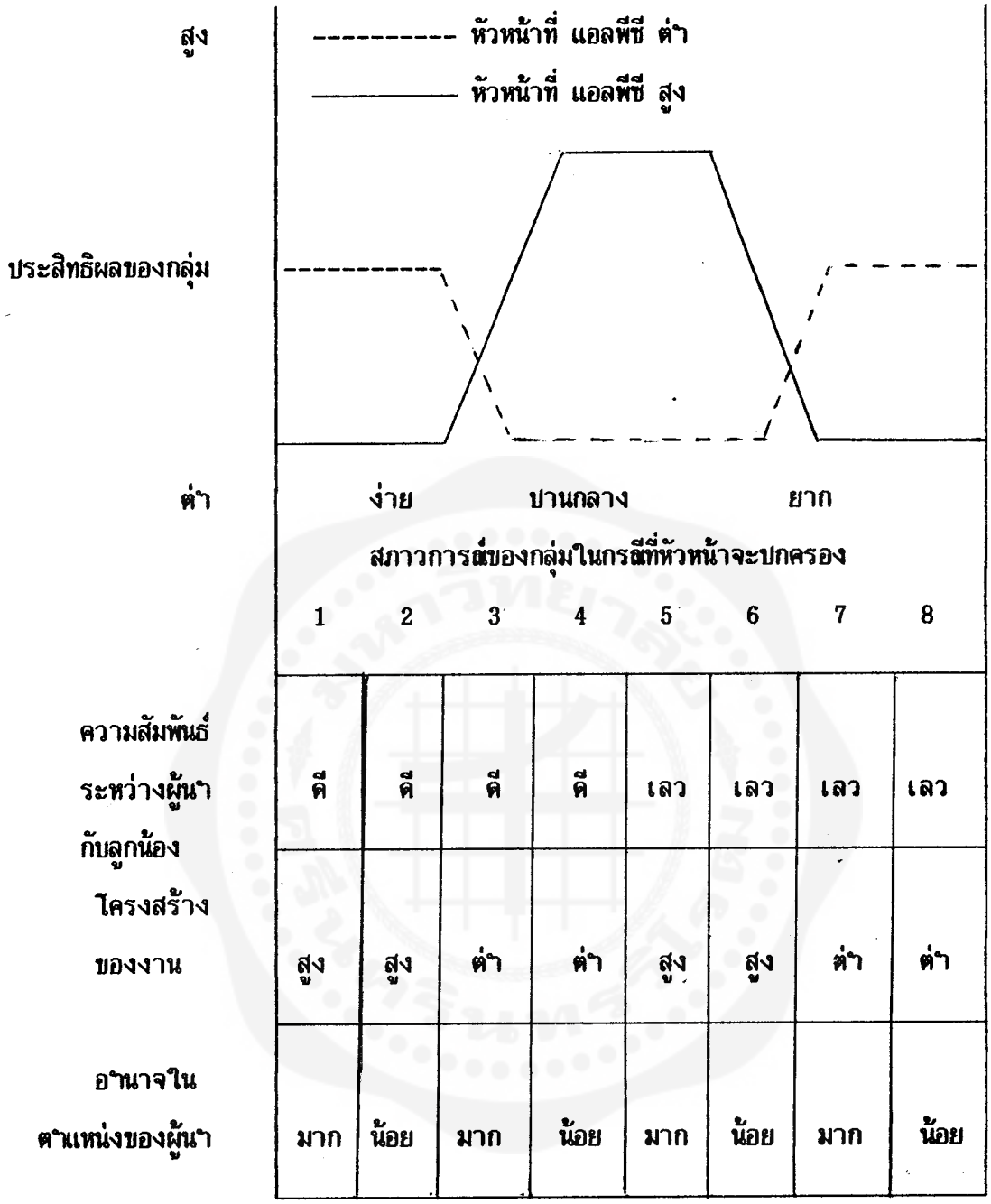
หัวหน้าที่มีคะแนนจากแบบวัดแอลพีซีทั้งสูงและต่ำนี้ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 207) พบว่า ต่างก็เป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิผลในกลุ่มงานได้ ถ้าสถานการณ์ในกลุ่มมีสภาวะที่เหมาะสมกับลักษณะของเขา หัวหน้าคนนั้นก็จะมีประสิทธิผลสูงในการนำกลุ่มนั้น ถ้าสภาวการณ์ไม่เหมาะสมกับหัวหน้าคนใด เขาก็จะมีประสิทธิผลต่ำได้ ลักษณะของสถานการณ์ในกลุ่มมี 3 องค์ประกอบดังนี้ (Fiedler. 1967 : 32 - 34)

องค์ประกอบแรก คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (Leader - member Relation) หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า คือระดับของการที่ผู้นำเข้ากันได้กับลูกน้อง รวมทั้งความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกน้องด้วยกัน องค์ประกอบนี้มีปริมาณจากเลวไปถึงดี

องค์ประกอบที่สอง คือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานนั้นมีเป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และแน่นอนมากน้อยเพียงใด การประเมินผลงานมีระบบเพียงใด หรือกล่าวว่า คือโครงสร้างของงาน ซึ่งมีความชัดเจนสูงถึงต่ำ

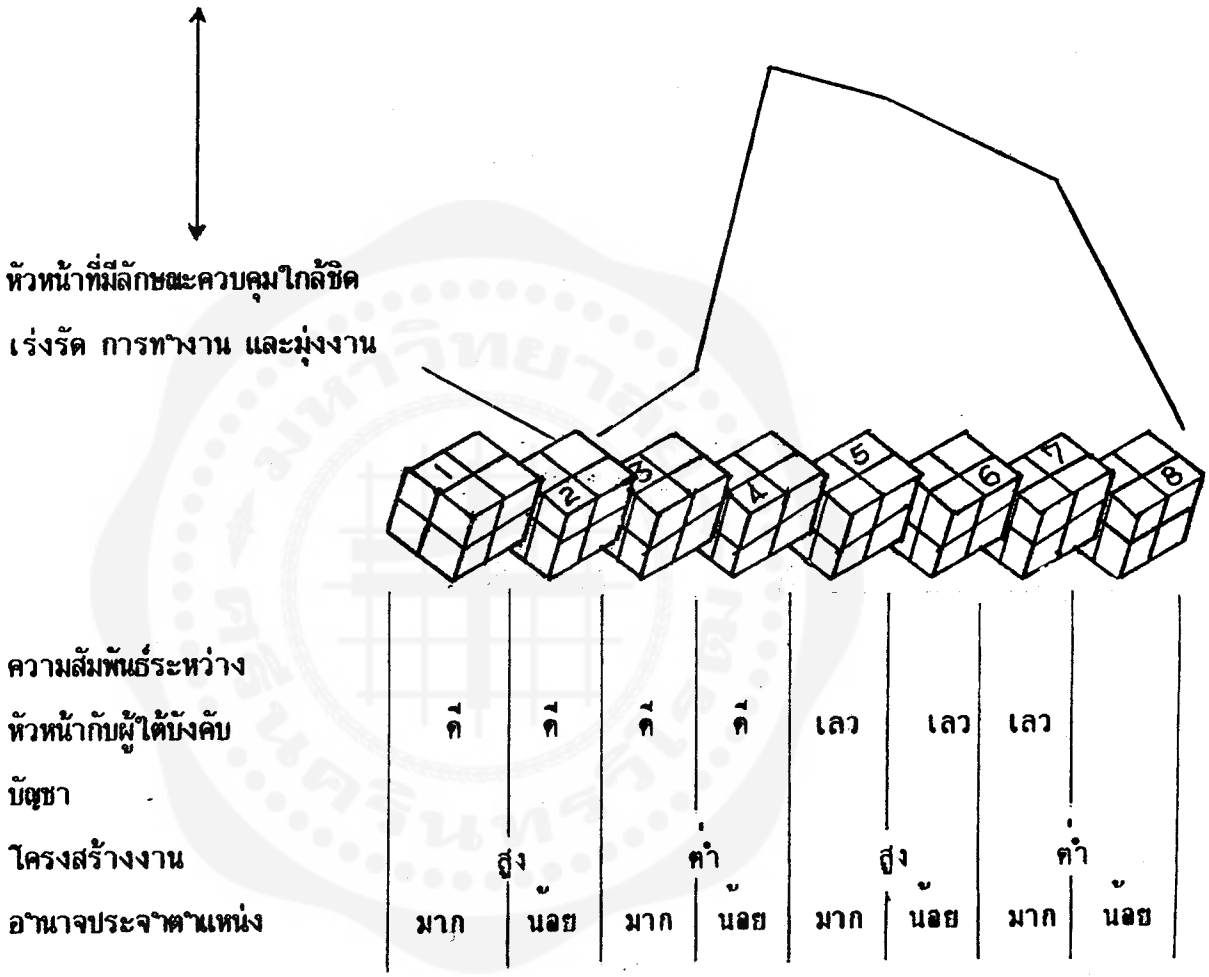
องค์ประกอบที่สาม คืออำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้นำในตำแหน่งซึ่งสามารถให้รางวัล หรือลงโทษลูกน้องได้ การประเมินผลงานของลูกน้องและความเชี่ยวชาญในงานของหัวหน้าที่จะแนะนำการทำงานของลูกน้องได้ อำนาจของหัวหน้าจะมีตั้งแต่น้อยถึงมาก

ทั้งสามองค์ประกอบนี้มีน้ำหนักเป็นสัดส่วนเท่ากับ 4 : 2 : 1 เมื่อนำมารวมกันเป็นสภาวการณ์ของกลุ่มตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึง ยาก ที่หัวหน้าจะปกครองเป็น 8 ระดับ สภาวการณ์ดังกล่าวนั้น เน้นให้เห็นปริมาณของการเป็นผู้นำ ซึ่งจะสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้และสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดผลผลิตของกลุ่ม รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่มากที่สุดของทั้ง 8 สถานการณ์ ดังจะนำเสนอเป็นภาพประกอบกับตารางต่อไปนี้ (Fiedler. 1976 : 32 - 33)



ภาพประกอบ 4 ประสิทธิผลของกลุ่มที่มีสภาวการณ์ต่างกันและผู้นำมีลักษณะต่างกัน

สำหรับภาพประกอบ 4 นั้น อาจดูแล้วไม่ชัดเจน จึงขอแสดงแบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลตาม สภาวการณ์ 8 แบบ ของฟีดเลอร์อีกลักษณะหนึ่งคือ



ภาพประกอบ 5 หัวหน้าที่มีประสิทธิผลตามสภาวการณ์ 8 แบบของฟีดเลอร์

จากภาพประกอบ 4 แกนตั้งแสดงการทำงานของกลุ่มตั้งแต่มีประสิทธิผลต่ำไปถึงสูง และแกนนอนประกอบด้วยลักษณะผสมขององค์ประกอบ 3 ตัว คือความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มน้องโครงสร้างงานและอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้างาน ทำให้เกิดสภาวการณ์ของกลุ่มได้ 8 สภาวะจากสภาวะที่ง่ายถึงสภาวะที่ปานกลาง และยากในการที่หัวหน้าจะปกครองกลุ่มนั้น เส้นกราฟทึบในภาพแสดงถึงประสิทธิผลของกลุ่มที่มีผู้นำที่มีคะแนนแอลพีซีสูง (เน้นสัมพันธ์) และเส้นกราฟประแสดงประสิทธิผลของกลุ่มเมื่อมีผู้นำที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ (เน้นงาน) ซึ่งจากภาพทำให้สามารถสรุปเป็นหลักในการปฏิบัติได้ดังนี้ (1) ผู้นำที่มีลักษณะเน้นสัมพันธ์หรือมุ่งสัมพันธ์ (แอลพีซีสูง) มักจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวะปานกลาง ไม่ยากหรือง่ายเกินไป ที่หัวหน้าจะปกครอง ซึ่งหมายถึงกลุ่มที่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดี แต่โครงสร้างของงานต่ำ และอำนาจจากตำแหน่งของผู้นำต่ำ หรือเมื่อความสัมพันธ์ในกลุ่มไม่ดี แต่โครงสร้างของงานและอำนาจจากตำแหน่งของผู้นำสูง (2) ผู้นำที่มีลักษณะเน้นงานหรือมุ่งงาน (แอลพีซีต่ำ) จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวการณ์ที่ยาก หรือง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครอง ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ของสภาวะในกลุ่มต่ำพร้อมกันหรือสูงพร้อมกัน

ทฤษฎีของฟีดเลอร์ดังกล่าวมามีประโยชน์ดังต่อไปนี้คือ สามารถใช้ทำนายได้ว่า หัวหน้าประเภทใด (แอลพีซีสูงหรือต่ำ) จะมีประสิทธิผลในกลุ่มที่มีสภาวการณ์อย่างไร และยังชี้แนวทางการเลือกหัวหน้าให้เหมาะสมกับกลุ่ม เพื่อประสิทธิผลของกลุ่ม และสุขภาพจิตของหัวหน้าและลูกน้องนอกจากนั้นยังชี้แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มด้วย

จากแนวคิดของทฤษฎีดังกล่าวจะวิเคราะห์ได้ว่า คำว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) กับคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นลักษณะภายในของหัวหน้าหรือลูกน้อง แต่ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นผลผลิตของบุคคลหรือของกลุ่ม ซึ่งเกิดมาจากประสิทธิภาพร่วมกับสภาพที่เอื้ออำนวยต่าง ๆ และร่วมกับงาน ดังจะเขียนเป็นสมการได้คือ

Effectiveness = Efficiency + สภาพเอื้ออำนวยต่าง ๆ + งาน

เหตุนี้ประสิทธิผลจึงสามารถวัดได้เป็นถัง เช่น ข้าว หรือจำนวนนิสิตนักศึกษาที่เรียนจบไปอย่างมีคุณภาพสูงจากภาควิชาหนึ่งหรืออื่น ๆ

ในการวิจัยนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาว่าตัวแปรทั้งสี่ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ จะสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาและของหัวหน้าภาควิชาได้หรือไม่ ในหัวหน้าที่มีลักษณะทางชีวสังคม ประสบการณ์ทำงาน และจิตลักษณะต่างกันและจะทำนายได้แตกต่างกันหรือไม่ และถ้าภาควิชามีลักษณะต่างกัน ทฤษฎีของฟีดเลอร์จะใช้ได้ในภาควิชาประเภทใดบ้าง ซึ่งต่อไปนี้จะขอนำงานวิจัยตามทฤษฎีมาพิจารณา

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1955 : 227 - 235) ได้ใช้แอลพีซีทดสอบ วัดลักษณะของสมาชิกจากกลุ่มนักบินประเภทเครื่องบินทิ้งระเบิดแต่ละเครื่องมีทหารประจำ 11 คน โดยมีผู้บังคับการบิน เป็นหัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่สั่งการแก่เจ้าหน้าที่สำคัญ 4 คน คือ ผู้ช่วยนักบิน นาวิกโยธิน เจ้าหน้าที่ประจำเรดาห์และเจ้าหน้าที่อื่นอีก 6 คน ให้เครื่องบินไปทิ้งระเบิดตามเป้าหมายที่กำหนดให้ โดยอาศัยเรดาห์ในการช่วยนำทางทิ้งระเบิด ผลการทดลองปรากฏว่ากลุ่มหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีต่ำ ทิ้งระเบิดได้ถูกเป้าหมายมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีสูง ต่อมาแบบวัดนี้ได้นำไปทดลองกับทหารหน่วยขีปนาวุธยานเกราะ ปรากฏผลว่าทหารยานเกราะใช้รถถังยิงเข้าเป้าตามที่กำหนด ซึ่งก็เป็นผลที่มีลักษณะเดียวกันคือกลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีต่ำยิงถูกเป้า และทำเวลาในการเดินทางได้มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีสูง และการวิจัยดังกล่าวยังมีลักษณะเช่นเดียวกับ ฮัทชิน และฟีดเลอร์ (Hutchins and Fiedler. 1960 : 393 - 406) ได้ทำการทดลองที่มีผลทำนองเดียวกัน ซึ่งใช้นักบินขับไล่ ที่วัดแอลพีซีทดสอบแล้วบินไปยังเป้าต่าง ๆ ที่ค้นหาได้ในเขตแดนฝั่งตรงข้าม ปรากฏว่ากลุ่มที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ หาเป้าได้มากและยิงถูกเป้าได้ผลมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีสูง อย่างไรก็ตามกลุ่มที่มีคะแนนแอลพีซีสูง และสภาวการณ์ในกลุ่มดีปานกลาง ก็ทำการได้มีประสิทธิผลสูงเช่นกัน สำหรับกลุ่มที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ ทำงานได้ดีไม่ว่าจะสภาวการณ์จะดีหรือไม่ก็ตาม

นอกจากนี้แล้วยังมีอีกหลายการทดลอง ที่พบว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ ทำงานได้ดีมีประสิทธิผลเหนือกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีสูง ดังเช่นผลการทดลองของนิเนน (Fiedler. 1967 : 58 - 59 ; citing Ninane. n.d.) ของบิชอพ์ (Fiedler.

1967 : 55 - 56 ; citing Bischop. n.d.) และของแมคกราธ และจูเลียน (Fiedler. 1967 : 230 ; citing McGrath and Julian. n.d.) เป็นต้น ข้อที่น่าจะพิจารณายิ่งก็คือ การทดลองนี้พบว่า สมาชิกที่มีคะแนนต่ำ มีความพอใจในการทำงานและจะพอใจในระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกันมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฟีดเลอร์ และคนอื่น ๆ (Fiedler and others. 1967 : 55 ; citing Lekhyananda and Stolurow. 1966) ทำการทดลองเพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในห้องทดลองโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีหัวหน้าเป็นชาวอเมริกันและลูกน้องสองคนเป็นชาวอาหรับ กลุ่มคนดังกล่าวเป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ รวมทั้งสิ้น 27 กลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุ่งงาน บางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้าทั้งสองประเภทดังกล่าวนี้ ครึ่งหนึ่งได้รับการฝึกฝนวิธีการที่จะทำงานกับคนต่างชาติ คือชาวอาหรับ โดยฝึกให้รู้จักขนบธรรมเนียมและความรู้สึกนึกคิดของชาวอาหรับอีกครึ่งหนึ่งเป็นกลุ่มควบคุมได้รับการฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์ของประเทศอาหรับเท่านั้น หลังการฝึกผู้นำแล้วสมาชิกในแต่ละกลุ่มทั้ง 27 กลุ่ม ทำงาน 3 ประเภท คือ งานที่มีแบบแผน งานที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน และงานประเภทต่อรองของหุ้นส่วนในกิจกรรมระหว่างประเทศ ผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรอง กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน ส่วนการรายงานของสมาชิกถึงบรรยากาศในกลุ่มของตนนั้น ในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน

ส่วนการฝึกหัวหน้าให้เข้าใจวัฒนธรรมและชีวิตจิตใจของลูกน้อง ซึ่งเป็นชาวต่างชาตินั้นได้ผลดีมากคือทั้งหัวหน้าแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ถ้าได้รับการฝึกให้ทราบถึงลักษณะของลูกน้องของตนแล้ว จะทำให้ผลงานของกลุ่มมีประสิทธิผลสูงกว่าพวกที่ฝึกมาทางภูมิศาสตร์มาก ส่วนกลุ่มที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครองก็คือกลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น (กลุ่มฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์) เพราะเป็นกลุ่มที่มีหัวหน้ากับลูกน้องต่างภาษากัน จึงทำให้ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกต้องไม่สู้ดีนัก และอำนาจในกลุ่มของหัวหน้าก็มีน้อยมากไปด้วย กลุ่มประเภทดังกล่าวมานี้จึงมีหัวหน้าแบบมุ่งงานที่มี

ประสิทธิผลมากกว่าหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ นั้นคือคะแนนอันเกิดจากแบบวัดแอลพีซีของฟีดเลอร์ ก็สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ด้วย

เอ็ดวาร์ด (Edward. 1984 : 89 - A) ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกับรูปจำลองสภาพการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาความเที่ยงตรงของทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำฟีดเลอร์ โดยการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ (ลักษณะมุ่งงานและลักษณะมุ่งสัมพันธ์) และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้คือ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองฮีลสบอโร (Hillsborough City) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถามแอลพีซีที่ใช้วัดจิตลักษณะของผู้นำ ส่วนระดับของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำใช้ผลรวมของคะแนนจากแบบสอบถาม 3 ฉบับ คือแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง แบบวัดโครงสร้างของงาน และแบบวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ซึ่งเป็นแบบสอบถามของฟีดเลอร์ทุกฉบับ สำหรับประสิทธิผลผู้นำนั้น วัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงานโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยพบว่าคะแนนแอลพีซี (แบบของผู้นำ) กับประสิทธิผลของผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางลบ (-) เมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก (+) เมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ผลการวิจัยมีข้อพิจารณาว่าคะแนนแอลพีซีอย่างเดียวก็สามารถใช้ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้สอดคล้องแนวคิดของฟีดเลอร์นั้นเอง

ไลเยอร์ และโอไรลี่ (Loyer and O'Reilly. 1985 : 379 - A) ได้ประเมินผลกระทบจากผู้สำเร็จการฝึกอบรมเรื่องประสิทธิผลของผู้นำ โดยอาศัยกลุ่มตัวอย่างคือผู้รับผิดชอบโครงการอนามัยชุมชนในเมืองออนตาริโอ ด้วยการสุ่มเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาจำนวน 93 กลุ่ม ตัวอย่างถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม เพื่อตอบแบบวัดแอลพีซีตามรูปจำลองประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ ซึ่งมุ่งวิจัยด้วยการวัดบรรยากาศในการทำงานกลุ่มที่มีการแบ่งระดับสภาพการณ์ในการทำงานของกลุ่มมี 3 ระดับ คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ ส่วนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานใช้แบบประเมินงานที่มีกลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อย (บรรยากาศในกลุ่มดีและไม่ดี) และกลุ่มตัวอย่างที่มี

ลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง (บรรยากาศในกลุ่มปานกลาง) ข้อค้นพบดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าแม้แต่คะแนนแอลพีซีอย่างเดียวก็สามารถใช้ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้

มิลเลอร์ (Miller. 1987 : 795 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยยึดทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ และทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำของฟีดเลอร์เป็นกรอบของแนวคิด ภายใต้กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยที่นำอาจารย์ใหญ่ 74 โรงเรียนในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา เพื่อตอบแบบสอบถาม 3 ฉบับคือ แบบสอบถามลักษณะการมองธรรมชาติของมนุษย์ แบบสอบถามวัดบรรยากาศของกลุ่ม และแบบสอบถามแอลพีซีสองฉบับหลังใช้แบบวัดของฟีดเลอร์มาใช้ ซึ่งมีผลการวิจัยว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อย มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะมุ่งงาน แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ ผลการวิจัยดังกล่าวบ่งบอกให้เห็นว่าคะแนนแอลพีซีอันเกิดจากแบบวัดของฟีดเลอร์นั้นสามารถนำมาใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้อย่างดี

เอฟเวอร์ส์ (Evers. 1987 : 4249 - A) ศึกษาประสิทธิผลของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน 76 คน ภายใต้จุดประสงค์ 3 ประการคือ (1) ศึกษาความเที่ยงตรงของรูปจำลองประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากรกับสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำ (3) ตรวจสอบระดับความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในการพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตัวแปรต้นที่ศึกษาคือจิตลักษณะของผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและอำนาจในตำแหน่งผู้นำตัวแปรตามคือประสิทธิผลของงาน (วัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน) ผลการวิจัยปรากฏว่าจิตลักษณะของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและอำนาจในตำแหน่งหัวหน้าความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ส่วนตัวแปรประชากรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะมุ่งงาน ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อย

และผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนั้นยังคงพบว่าตัวแปรต้นทั้ง 3 ตัวดังกล่าว (ยกเว้นตัวแปรประชากร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ในกลุ่มสามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มที่นำแบบวัดแอลพีซีของฟีดเลอร์มาใช้ในประเทศไทยนั้นมีงานวิจัยเชิงทดลองที่นำมาใช้อ้างอิงได้โดยไวรัช เจียมบรรจง (2523 : 86) ได้ใช้แบบวัดดังกล่าวกับนักเรียนมัธยมสาธิตที่มีลักษณะมุ่งงานจำนวน 48 คน และมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ 48 คน จากนั้นสุ่มนักเรียนเหล่านี้เข้ากลุ่มขนาด 2 คน หรือ 4 คน โดยจัดให้ผู้มีลักษณะเดียวกันอยู่กลุ่มเดียวกัน รวมทั้งสิ้น 16 กลุ่มแล้วทำงานประเภทคิดสร้างสรรค์ 5 ชิ้นด้วยกัน ผลการวิจัยปรากฏว่ากลุ่มใดมีสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งงานเป็นจำนวนมาก กลุ่มนั้นจะมีการทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 84) ได้ใช้แบบวัดแอลพีซีวัดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้ หรือไม่ของผู้บริหารในวงราชการไทย ที่มีลักษณะมุ่งงานและลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ผลการวิจัยดังกล่าว พบว่า ลักษณะของผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงและต่ำนี้ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในความสำเร็จของกลุ่มและความพอใจของลูกน้อง ผลการวิจัยดังกล่าวนี้ไม่อาจกล่าวว่าขัดกับทฤษฎีของฟีดเลอร์ เพราะฟีดเลอร์วัดความสำเร็จของกลุ่มด้วยมาตรฐานและผู้ประเมินจากภายนอกกลุ่มเสมอ ส่วนของเขียน แสงหนุ่ม ใช้วิธีให้ลูกน้องในกลุ่ม เป็นผู้ประเมินความสำเร็จภายในกลุ่มของตน จึงอาจให้ผลที่แตกต่างกันได้มาก นอกจากนั้นลักษณะแอลพีซีของหัวหน้าทั้งหลายที่เขียน แสงหนุ่ม ศึกษายังแตกต่างกันน้อยเนื่องจากผู้บริหารในวงราชการไทยในแต่ละกระทรวงจะเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เสียส่วนมาก ผลงานวิจัยนี้จึงนำมาใช้ประโยชน์ได้เพียงว่า แม้แต่คะแนนแอลพีซีอย่างเดียวก็ยังใช้ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้

นาถ พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 5 - 6) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรโดยศึกษาเฉพาะในภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้นำเกษตรกรซึ่งมีการเลือกแบบจับคู่กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง - ต่ำ จากสภาพแวดล้อมและอาชีพที่คล้ายกัน ได้ผู้นำจากกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง 40 คน และต่ำอีก 40 คน ใน 4 จังหวัดภาคกลางของประเทศ ผลการวิจัย ปรากฏว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ในคะแนน

แอลพีซี และสภาวะการณ์กลุ่ม สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร ตามเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของกรมส่งเสริมการเกษตรได้ดีกว่า ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะอื่น ๆ ของผู้นำและของกลุ่ม ตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ดีที่สุดคือ การรับรู้ ลักษณะงานของกลุ่มอย่างชัดเจนและคะแนนลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มได้ถึง 66% ซึ่งเป็นปริมาณที่สูงมาก

ต่อมา ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 71) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้า และกลุ่มเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกัน และปราบปราบการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจากหัวหน้าระดับกลางของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ จำนวน 81 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้ง 4 จากทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานกว่า 41 เดือนได้ถึง 42% และทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่มีอายุมากในหน่วยงาน ป.ป.ป. ได้มากที่สุดคือ 53% และตัวแปรทั้ง 4 ตัวจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มที่มีหัวหน้าอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ในหน่วยงานดังกล่าวได้ 38% ส่วนในหน่วยงาน ส.ต.ง. นั้น ทฤษฎีของฟีดเลอร์ใช้ได้ไม่ดีเท่าตัวแปรอื่น ๆ

สรุปได้ว่างานวิจัยของ นาถ พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985) ที่ทำการศึกษาหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร และการวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต ที่ศึกษาหัวหน้าในหน่วยงานราชการ ป.ป.ป. และ ส.ต.ง. ดังที่กล่าวมา ให้ผลสอดคล้องกันว่า ตัวแปรตัวทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทั้งที่เป็นลักษณะทางจิตใจของหัวหน้าและลักษณะของกลุ่มนั้น เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้า และของกลุ่มในสังคมไทยอย่างเด่นชัด จึงอาจคาดได้ว่าตัวแปรตามทฤษฎีของฟีดเลอร์จะสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและของภาควิชาได้ด้วย

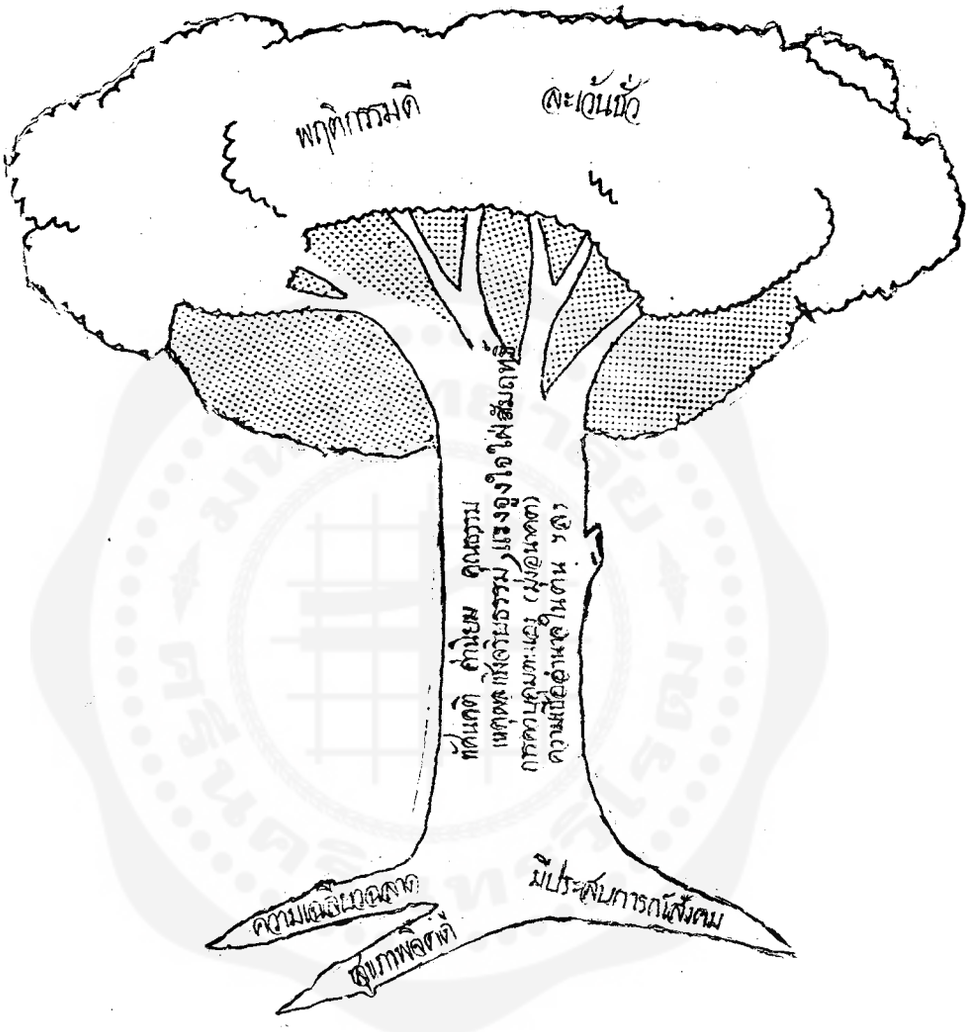
นั้นคือทฤษฎีของฟีดเลอร์ที่กล่าวไว้ว่าประสิทธิผลของหัวหน้าและของกลุ่มต่างขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม และลักษณะของสถานการณ์จะอาศัยองค์ประกอบอันได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งเป็นสำคัญ นอกจากนี้ในส่วนของพฤติกรรมร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มก็จัดว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิผลของงานด้วย เพราะจิตลักษณะของผู้นำที่เน้นลักษณะการทำงานแบบมุ่งงานและลักษณะมุ่งสัมพันธ์ กับองค์ประกอบของ

สถานการณ์ในการทำงานสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและของกลุ่มในการปฏิบัติงานได้ด้วยเช่นกัน

สมมุติฐานที่จะกำหนดเพื่อการวิจัยนี้จึงถูกตั้งขึ้นมาว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีความเหมาะสมกับสภาวการณ์และกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ อีกทั้งมีพฤติกรรมร่วมมือกันทำงานกับกลุ่มได้ดี จะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ก็จะมีประสิทธิผลสูงตามไปด้วย

3.2 <u>จิตลักษณะเชิงวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ</u>

ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จะต้องมีคุณสมบัติของคนเก่ง ส่วนความเป็นคนดีก็ย่อมจะต้องเป็นส่วนประกอบสำคัญของข้าราชการที่ทำงานอย่างขยันขันแข็ง เพื่อหน่วยงานและเพื่ออนาคตของชาติ ฉะนั้น หัวหน้าภาควิชาจึงควรมีลักษณะของคนดีและคนเก่งอยู่พร้อมมูล จึงจะเป็นหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพสูง การกำหนดจิตลักษณะของผู้มีพฤติกรรมของการเป็นคนเก่งและคนดีนี้ ได้มีการวิจัยในประเทศไทยอยู่จำนวนหนึ่งที่สามารถรวมกันเข้าเป็นพื้นฐานของทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ซึ่งนำเสนอโดย ดวงเดือน พันธุมนาวิน ใน พ.ศ. 2523 และ พ.ศ. 2530 (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2531 : 16 - 17) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นคนดีและคนเก่ง มีองค์ประกอบทางจิตที่เกี่ยวข้องอยู่ 8 ประการ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ลักษณะที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ และจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการ เมื่อนำไปประกอบเป็นภาพต้นไม้จริยธรรม (ดังปรากฏในภาพประกอบ 6) สามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะพื้นฐานทางจิต 3 ประการลักษณะพื้นฐานทางจิต 3 ประการเป็นรากแก้วของต้นไม้ (1) สติปัญญาความเฉลียวฉลาดการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ถูกต้อง แม่นยำ รู้จักคิดแบบนามธรรม นอกเหนือจากการคิดแบบรูปธรรมสามารถคิดแบบเอกนัยและอเนกนัยด้วย (2) สุขภาพจิตดีมีความวิตกกังวลแต่น้อย หรือมีอยู่ใน ปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ (3) ประสบการณ์ทางสังคมสูง



ภาพประกอบ 6 ต้นไม้จริยธรรม แสดงลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจที่จะนำไปสู่พฤติกรรมทางจริยธรรม

เป็นการได้รู้ได้เห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินชีวิต อุปสรรค และปัญหา ความอยาก ความต้องการของคนประเภทต่าง ๆ ในสังคม ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และทางสังคมของคนเหล่านี้เพื่อให้ทราบว่า การกระทำของตนจะส่งผลกระทบทั้งทางดี และทางที่ไม่ดีแก่ผู้อื่นได้อย่างไร ส่วนจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการเป็นลำต้นของต้นไม้ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นลักษณะไม่เห็นแก่ตัว แต่เห็นแก่พวกพ้อง หรือเห็นแก่ส่วนรวมประเทศชาติ มนุษยชาติ และหลักการ (2) ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตน คือการรู้จักคาดการณ์ไกล สามารถอดได้รอได้มีจิตแกร่ง (3) บุคลิกภาพความเชื่ออำนาจในตนเอง เป็นลักษณะความเชื่อว่า ผลที่เกิดกับตนส่วนใหญ่เป็นเพราะการกระทำของตนมากกว่าจะเกิดจากความบังเอิญ โชคเคราะห์ หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ดลบันดาล (4) คุณธรรม ค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูง เป็นลักษณะการมองเห็นคุณประโยชน์ของพฤติกรรมหรือคุณธรรมต่าง ๆ เกิดความพอใจ และมีความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรม หรือยึดคุณธรรมต่าง ๆ เป็นหลัก (5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นลักษณะยอมรับที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ มุมานะบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรค์ ทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

จิตลักษณะทั้ง 8 ประการที่หลอมรวมเป็นลำต้น และรากแก้วของต้นไม้จริยธรรมจะผลิตดอกออกผลอันหมายถึงพฤติกรรมการเป็นคนดีคนเก่งในการพัฒนาข้าราชการประจำประเภทหนึ่ง ๆ ก็เช่นเดียวกัน ไม่จำเป็นจะต้องพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 8 ประการนั้นไปพร้อมกันทีเดียวหมด เพราะจิตลักษณะส่วนใหญ่จะพัฒนาไปเองตามธรรมชาติ นอกจากในข้าราชการบางประเภทที่จิตลักษณะบางประการไม่เจริญเต็มที่ หรือเจริญเต็มที่ แต่ถูกบั่นทอนและเก็บกดจากสภาพในการทำงานราชการ จนทำให้จิตลักษณะบางประการนั้นเสื่อมถอยไป (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2527 : 23 - 27) ดังนั้นในการกำหนดว่าจิตลักษณะใดควรจะได้รับการพัฒนาในกลุ่มของข้าราชการนั้นจึงควรจะได้ทำการศึกษาว่ากลุ่มข้าราชการนั้น ๆ มีจิตลักษณะใดต่ำหรือเสื่อมถอยไป สมควรได้มีการพัฒนาจิตลักษณะให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการที่มีส่วนสร้างประสิทธิผลแก่หน่วยงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจิตลักษณะข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย ซึ่งก่อนการเข้าดำรงตำแหน่งล้วนแล้วแต่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดว่าเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางวิชาการ มีคุณธรรมและมีมนุษยสัมพันธ์อันดี เป็นผู้ที่ยินดีเต็มใจจะปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งเสียสละจนได้รับการยกย่องจากคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในภาควิชา (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2529 : 26 - 27) เมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมการเป็นคนดีและคนเก่งแล้วเกณฑ์ดังกล่าวจึงครอบคลุมในเนื้อหาดังกล่าวทั้งหมดแต่จากการวิเคราะห์สภาพการทำงานในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาที่ประสบความสำเร็จสูงควรเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มุ่งอนาคตมากกว่าปัจจุบัน เชื่อว่าถ้าตนพยายามมากจะทำให้เกิดผลดีต่อภาควิชามาก และเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดี ฉะนั้นการวิจัยนี้จึงจะศึกษาลักษณะเพียง 5 ใน 8 ลักษณะจากทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ได้แก่

3.2.1 <u>ความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม</u>

ความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Control) เป็นการคาดหวังทั่วไปของบุคคลว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ตนได้รับนั้นเกิดจากการกระทำของตน ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีก็ตาม เป็นต้นว่าทำดีจะได้ดี ทำชั่วจะได้ชั่วตอบแทน หรือถ้าตนพยายามมากจะได้ผลมากพยายามน้อยจะได้ผลน้อยด้วย ส่วนความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Control) เป็นการคาดหวังทั่วไปของบุคคลว่า สิ่งต่าง ๆ ที่ตนได้รับนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับการกระทำของตน แต่ขึ้นอยู่กับสาเหตุต่าง ๆ จากภายนอก เช่น โชคชะตาคนอื่น หรือคุณสมบัติภายในตนที่ไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ (Lefcourt. 1980 : 209 - 210)

ความเชื่ออำนาจภายใน - ภายนอกตน เป็นลักษณะบุคลิกภาพชนิดหนึ่งของบุคคลซึ่งเป็นการคาดหวังโดยทั่วไป อันเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตว่า ตนจะสามารถทำให้เกิดอะไรได้อย่างไร และสัมพันธ์กับเหตุการณ์อื่น ๆ อย่างไร การคาดหวังนี้สามารถจะนำมาใช้คาดการณ์ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อีกด้วย ด้วยเหตุนี้ความเชื่ออำนาจภายใน - ภายนอกตนจึงเป็นจิตลักษณะที่สามารถนำมาใช้ทำนายพฤติกรรมของบุคคลได้ ในด้านพฤติกรรมการทำงานนั้นมีผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นจิตลักษณะที่เอื้อต่อพฤติกรรมการทำงานดังจะได้กล่าวต่อไปนี้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความเชื่ออำนาจภายในตนนั้น มีผู้ศึกษาไว้มากพอสมควรถึงแม้ว่าจะศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน เช่น งานวิจัยของ บัค และออสติน (Buck and Austrin. 1971 : 1814) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสอนเรื่องสุขภาพพลานามัย มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสัมฤทธิผลในการเรียนเช่นเดียวกับเนื้อหาวิชาอื่น ๆ ซึ่งผลการวิจัยสรุปมาจากกลุ่มตัวอย่างคือเด็กนักเรียนนั้นพบว่า ความเชื่ออำนาจภายในตนก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล (Achievement Performance) มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว มีความพยายามที่จะทำให้ได้คะแนนสูง ๆ มากกว่าเพื่อรางวัลทางวิชาการและการยอมรับของครู

สตริ๊กแลนด์ (Strickland. 1977 : 233 - 234) ได้สรุปผลจากการวิจัยไว้ว่า พวกที่เชื่ออำนาจภายในตนจะมีวิธีการและรู้จักใช้เครื่องชี้แนะ (Cue) ที่เป็นประโยชน์และจะมีพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายในการแสวงหาความรู้แตกต่างกันไปจากพวกที่เชื่ออำนาจภายนอกตน ดังปรากฏในด้านของการปฏิบัติงาน (Task Performance) พบว่าคนที่เชื่ออำนาจภายในตน จะทำงานโดยคำนึงถึงความสามารถของตน และทำตามลักษณะความต้องการของงานใช้เวลาพิจารณาในการทำงานมากกว่า เห็นคุณค่าของความสำเร็จ คำนึงถึงแต่เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโดยไม่พาดพิงถึงผู้อื่น หรือคำนึงถึงการตอบแทนทางสังคม ส่วนพวกที่เชื่ออำนาจภายนอกตนจะทำงานตามอิทธิพลของสังคม ลักษณะของการกระทำดังกล่าวนี้เองที่ทำให้บุคคลทำสิ่งต่าง ๆ ได้สำเร็จ นั้นคือในเรื่องของพฤติกรรมทำงานนี้คนที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน จะมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่าคนที่เชื่ออำนาจภายนอกตน

ไวส์ และเชอร์แมน (Weiss and Sherman. 1973 : 132) วัดความเชื่ออำนาจภายใน - ภายนอกตน เพื่อทำนายการใช้ความพยายามในการทำงานหลังจากที่เคยทำงานล้มเหลวมาแล้วจากการทำงานประเภทเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นนิสิตระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยนิวยอร์ค ที่เรียนวิชาจิตวิทยาเบื้องต้นจำนวน 41 คน การทดลองเริ่มด้วยการพูดให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จและคาดหวังว่า หากตนเองพยายามทำงานหนักจะทำให้ได้รับความสำเร็จ จากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างต่อภาพชุดแรกที่มีความยากจนไม่มีผู้ใดอาจจะต่อภาพให้สำเร็จได้ หลังจากพบความล้มเหลวในการทำงานชิ้นแรกแล้ว จึงให้ต่อภาพชิ้นที่สองซึ่งเป็นภาพที่มีความยากจนไม่มีใครสามารถทำได้สำเร็จอีกเช่นกัน การวัดความพยายามในการ

ทำงานในการศึกษาครั้งนี้จากเวลาที่นิสิตใช้ต่อภาพ ผลการทดลองพบว่าหลังจากประสบความล้มเหลวในการทำงานแล้ว คนที่เชื่ออำนาจภายในตน จะยังคงมีความคาดหวังว่าหากตนเองพยายามทำงานหนัก จะทำให้ได้รับความสำเร็จและใช้ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จมากกว่าพวกที่เชื่ออำนาจภายนอกตน

สำหรับงานงานวิจัยในประเทศไทยมีผลการวิจัยที่สนับสนุนเรื่องความเชื่ออำนาจในตนกับการมีประสิทธิผลสูง หรือความสำเร็จในการทำงานมีดังนี้

รัตนา ประเสริฐสม (2526 : 84 - 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยของนักเรียนประถมศึกษา โดยมีจุดประสงค์ที่สำคัญในการศึกษาทดลอง เพื่อค้นหาวิธีการที่มีประสิทธิผลสูงในการพัฒนาพฤติกรรมอนามัยของนักเรียน ด้วยการเสริมสร้างจิตลักษณะที่สำคัญคือ การรับรู้ผลของความพยายามและการอดได้รอได้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการเชื่ออำนาจในตนของมนุษย์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้คือ นักเรียนประถมศึกษาชั้นปีที่5 จำนวน 160 คน ถูกนำมาจับฉลากเพื่อเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 4 กลุ่มคือ กลุ่มทดลองที่ 1 ได้รับการฝึกการรับรู้ผลของความพยายามและการฝึกการอดได้รอได้ควบคู่กัน กลุ่มทดลองที่ 2 ได้รับการฝึกการอดได้รอได้ กลุ่มทดลองที่ 3 ได้รับการฝึกการรับรู้ผลของความพยายาม กลุ่มทดลองที่ 4 เป็นกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกแต่ประการใด ภายในกลุ่มทดลองทั้ง 4 ดังกล่าวจะเป็นนักเรียนที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนติดตัวมาเดิม และที่ได้รับการฝึกให้ใหม่อย่างละครึ่ง ผลการทดลองพบว่า (1) นักเรียนที่ได้รับการฝึกการรับรู้ของความพยายามมีการรายงานการกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกการรับรู้ผลของความพยายาม (2) นักเรียนได้รับการฝึกการอดได้รอได้ มีการรายงานการกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกการอดได้รอได้ (3) ผู้ที่ได้รับการฝึกทั้งสองด้านร่วมกันมิได้รับประโยชน์มากกว่าผู้ที่ไม่รับการฝึกด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่ได้ผลดีกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มควบคุม เมื่อพิจารณาตามลักษณะและภูมิหลังของนักเรียน ปรากฏว่า นักเรียนที่มีการหยั่งรู้เวลาในอนาคตสูง มีการมุ่งกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่มีการหยั่งรู้เวลาในอนาคตต่ำ นักเรียนที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนต่ำที่ได้รับการฝึกการอดได้รอได้มีการมุ่งกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง ที่ได้รับการฝึกการอดได้รอได้ การฝึกการ

รับรู้ผลของความพยายามไม่มีอิทธิพลต่อการมุ่งกระทำพฤติกรรมอนามัย ทั้งในกลุ่มที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงและต่ำ

นาถ พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 5 - 6) ได้ศึกษาความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าเกษตรกรกับประสิทธิผลของกลุ่ม โดยอาศัยกลุ่มตัวอย่างจากเกษตรกร 4 จังหวัด ภาคกลางคือ อ่างทอง ชัยนาท ลพบุรี และสระบุรี จำนวน 80 คน แบ่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพผลสูง 40 คน และหัวหน้าของกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิผลต่ำ 40 คน เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรนั้นนำมาจากกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในปี พ.ศ. 2526 ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวพิจารณาในเรื่อง (1) สถานภาพทางการเงิน (2) การจัดการธุรกิจของกลุ่ม (3) การดูแลบัญชีรายรับ - จ่าย (4) ความร่วมมือของกลุ่มเกษตรกร (5) ผลงานของกรรมการและสมาชิกของกลุ่ม เกณฑ์ดังกล่าวตัดสินโดยถือว่าคะแนน 30 - 100 คะแนน ถือว่ามีประสิทธิผลกลุ่มสูง และน้อยกว่า 30 คะแนน ถือว่าประสิทธิผลกลุ่มต่ำ ส่วนในเรื่องตัวทำนายประสิทธิผลของกลุ่มนั้น การรับรู้ลักษณะงานอย่างชัดเจนของหัวหน้าเป็นตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ถึง 49% เมื่อเพิ่มลักษณะแอลพีซี ของหัวหน้าเข้าเป็นตัวทำนายตัวที่สอง เปอร์เซนต์ทำนายเพิ่มเป็น 66% เมื่อเพิ่มลักษณะความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าเข้าเป็นตัวทำนายตัวที่สาม สามารถทำนายประสบการณ์กลุ่มได้ เพิ่มเป็น 71% และเมื่อพิจารณาความถี่ในการเรียกประชุมเข้าเป็นตัวทำนายตัวที่ 4 อำนาจทำนายประสิทธิผลกลุ่มเพิ่มเป็น 74%

นั้นหมายความว่าเรื่องของลักษณะงานที่มีโครงสร้างยิ่งสูงมากเท่าใด หรือหัวหน้ามุ่งงานมากเท่าใด หัวหน้ามีความเชื่ออำนาจในตนมากเพียงใด และหัวหน้ามีการเรียกประชุมกลุ่มย่อยเท่าใด กลุ่มก็จะมีประสิทธิผลสูงเท่านั้น

เหตุนี้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเรื่องของหัวหน้าภาควิชาแล้ว จึงคาดได้ว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง จะมีประสิทธิผลของงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ

3.2.2 <u>ลักษณะมุ่งอนาคตของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม</u>

ลักษณะมุ่งอนาคต (Future Orientation) เป็นการรู้จักคิดถึงอนาคตที่ยาวไกลออกไปทุกที และเล็งเห็นผลดี และผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลอันจะเกิด

กับตนและสังคมในอนาคต ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องสามารถบังคับตนเองให้อดได้รอได้ หรือควบคุมตนเองได้ ดังนั้นการควบคุมตนเองจึงหมายรวมถึงความสามารถของบุคคลที่จะกระทำหรืองดเว้นการกระทำบางชนิดที่ต้องใช้ความอดทน หรือเสียสละ และสามารถกระทำพฤติกรรมนั้นได้อย่างมีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมเป็นเวลานานพอที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการในอนาคตได้ (Mischel. and Mischel. 1974 : 287)

การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในปรากฏการณ์เดียวกัน คือบุคคลจะต้องมีความต้องการผลในอนาคตมากกว่าผลในปัจจุบัน แล้วจึงดำเนินการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายในอนาคนนั้น เช่น การอดได้รอได้มีกระบวนการสองขั้นตอน ตอนแรกคือ สาเหตุที่จะทำให้บุคคลเลือกที่จะรับผลดีกว่ามาก ที่จะมีมาในอนาคตแทนการรับผลเล็กน้อย ในปัจจุบันนั้นเป็นลักษณะมุ่งอนาคต ตอนที่สองของการอดได้รอได้ คือการกระทำที่เป็นขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ผลที่ปรารถนาที่จะมีมาในอนาคต ซึ่งอาจจะต้องปฏิบัติเป็นระยะเวลานานหรือต้องรอคอยผลนาน ความสามารถส่วนนี้จึงจะเป็นการควบคุมตนเอง ดังนั้นผู้ที่เน้นในประเด็นต่างสวนกันของปรากฏการณ์เช่นนี้จะเรียกชื่อปรากฏการณ์เดียวกันนี้แตกต่างกันออกไปคือ ผู้ที่เน้นสาเหตุของการตัดสินใจเลือกกระทำและการเล็งเห็นผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำในอนาคตจะเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า "การมุ่งอนาคต" ส่วนผู้ที่เน้นความสามารถในการปฏิบัติเพื่อรอรับผลที่ต้องการจะเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า "การควบคุมตนเอง"

เนื่องจากการมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในปรากฏการณ์เดียวกัน บางครั้งจึงทำให้เกิดการแยกแยะไม่ออก แต่อย่างไรก็ตาม การมุ่งอนาคตนั้น เกิดจากการสะสมผลของการเรียนรู้จากประสบการณ์ตั้งแต่อดีตของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะความมั่นคงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นถ้าสังคมนั้นมีความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมสูงไม่ต้องพึ่งพาธรรมชาติ บุคคลในสังคมสามารถคาดสิ่งที่เกิดในอนาคตได้แม่นยำพอสมควร คนในสังคมนั้น จะมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วย การที่บุคคลมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงจะส่งผลให้บุคคลทำงานอย่างขยันขันแข็งในภาวะปัจจุบันเพื่อที่จะรอรับผลที่ดีในอนาคต ในสังคมต่าง ๆ ปัจจุบันนี้ เมื่อสังคมมีความก้าวหน้ามากขึ้น บุคคลก็ต้องรอคอยผลที่เกิดจากการกระทำของตนนานยิ่งขึ้น เป็นต้นว่าการทำตามกฎหมายเพื่อความสงบสุขของบุคคล ปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิด

ผลดีในระยะยาวมากกว่าในปัจจุบันทันที (Skinner. 1986 : 568 - 574) เช่น การงดสูบบุหรี่ เพื่อให้มีสุขภาพดีมีอายุยืน ฉะนั้นสังคมไทยซึ่งนับวันจะเจริญขึ้น คนก็ต้องรอคอยผลแห่งการกระทำของตนมากขึ้นโดยเฉพาะคนไทยในอาชีพราชการ ประเภทครู - อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไม่มีพระเดชมีแต่พระคุณ จึงมีผลแค่รอดูการกระทำที่จะเกิดในอนาคต

ลักษณะมุ่งอนาคตดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าแต่ละขั้นตอนในการทำงานนั้นมีผลต่อความสำเร็จ หรือความก้าวหน้าของบุคคลในอนาคต ความสำเร็จในแต่ละขั้นจะเป็นแรงจูงใจให้คนพยายามทำงานในขั้นต่อไปให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขั้นสุดท้าย และในขณะเดียวกัน ความล้มเหลวของการทำงานในขั้นต้น ๆ ก็จะทำให้คนไม่สามารถทำงานในขั้นต่อไปได้ ดังนั้นถ้าลักษณะของงานอาชีพใด ๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและมีความสำเร็จในขั้นต้น จะช่วยให้คนบรรลุเป้าหมายขั้นสุดท้ายได้ ก็จะสามารถทำให้ผู้ถูกกระทำพฤติกรรมนั้นใช้ความหมายในการทำงานเพื่อที่จะให้เกิดผลดีในอนาคต ซึ่งก็เป็นการฝึกให้คนรู้จักการมุ่งอนาคตนั้นเอง

การควบคุมตนเองก็เป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน กล่าวคือเป็นความสามารถที่บุคคลจะปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อผลที่ดีกว่าและมีคุณค่าสูงกว่าอันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งลักษณะการควบคุมตนเองดังกล่าวย่อมมีความสำคัญต่อพฤติกรรมหลายประเภทที่พอจะนำมากล่าวต่อไปนี้เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมการรักษาสุขภาพอนามัย (รัตนา ประเสริฐสม. 2526) พฤติกรรมในการเล่นเกมส์ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจนปัจนึก. 2520) พฤติกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Agran. 1984) พฤติกรรมการให้รางวัลตนเองและการตั้งเป้าหมายของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน (Haffman. 1970) จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวมาแล้วนั้นมีหลายชนิดที่มีลักษณะบางด้านคล้ายกับพฤติกรรมในการทำงานราชการนั้นเอง

ด้วยลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตนเองดังกล่าวมาแล้วนั้น จะพบว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหลายชนิด ทั้งที่เป็นพฤติกรรมส่วนตัวเช่น การรักษาสุขภาพอนามัย การอดออม และพฤติกรรมการทำงาน เช่น การวางแผนระยะยาว การเอาใจใส่ให้งานที่ทำอย่าง

สม่ำเสมอ และพฤติกรรมทางจริยธรรม เช่น พฤติกรรมซื่อสัตย์ พฤติกรรมการช่วยผู้อื่น เป็นต้น ฉะนั้น การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานราชการหลายชนิด

ในส่วนที่เกี่ยวกับการมุ่งอนาคตนั้น การทำงานราชการเป็นลักษณะงานที่น่าจะตอบสนองผู้ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูง เพราะการทำงานราชการนั้นแม้จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนไม่มากในระยะต้น ๆ แต่ผลตอบแทนจะเพิ่มขึ้นเมื่อทำงานต่อไปอีก และถ้าข้าราชการนั้นทำงานได้ผลดี โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า คือได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และได้เงินเดือนมากขึ้นก็จะมีมากขึ้นอีก การทำงานราชการจึงต้องอาศัยการอดได้รอได้ เพื่อรอรับผลที่ดีกว่าในระยะยาว นอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว ข้าราชการยังได้รับสวัสดิการในด้านต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และเบี้ยบำนาญเมื่อเกษียณอายุ ก็เป็นการประกันความมั่นคงของชีวิตในอนาคตได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้ที่มุ่งเข้ามารับราชการจึงมักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตมาแต่เดิม แต่สภาพการณ์ในการทำงานราชการบางอย่างอาจจะปิดบังไม่ให้บุคคลมีโอกาสแสดงพฤติกรรมที่เป็นลักษณะมุ่งอนาคตออกมา ลักษณะมุ่งอนาคตนั้นจึงควรมีการพัฒนาให้เกิดมีขึ้นในราชการขณะนี้ เพราะในการทำงานราชการนั้นต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เนื่องจากปัจจุบันลักษณะงานบางอย่างคงจะยั่วยุหรือเปิดโอกาสให้ข้าราชการกระทำการทุจริตเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตัวเองได้ การมุ่งอนาคตจึงเป็นการงดการบำบัดความต้องการของตนในปัจจุบัน เพราะเล็งเห็นผลร้ายที่จะเกิดตามมาก็จะช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตในการปฏิบัติราชการได้ ในส่วนของพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการมุ่งอนาคตนี้มีงานวิจัยในต่างประเทศ ไลท์ (Wright. 1971) ได้พบว่า ยุวอาชญากรนั้นมีลักษณะมุ่งอนาคตต่ำกว่าเด็กปกติ แต่นักวิจัยไทย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจนปัจนึก. 2520 : 155) พบว่าการมุ่งอนาคตเพียงอย่างเดียวนั้น ทำนายพฤติกรรมซื่อสัตย์ไม่ได้ ต้องพิจารณาเหตุผลเชิงจริยธรรมประกอบด้วย ดังนั้นจึงอาจคาดได้ว่าแม้ในข้าราชการที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงก็คงจะไม่เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาในการทำงานได้มากนัก แต่จะต้องมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วย จึงจะเพิ่มโอกาสที่จะเกิดพฤติกรรมที่ดีในการทำงานให้ดีขึ้นไปอีกได้

3.2.2.1 <u>ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองกับลักษณะข้าราชการ</u>

ได้มีงานวิจัยของ จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529 : 184 - 192) ได้ศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน จากข้าราชการพลเรือนที่บรรจุใหม่และข้าราชการ

ระดับกลาง จำนวน 1,253 คน ซึ่งทำงานราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคสังกัด 12 กระทรวง จาก 13 จังหวัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองในข้าราชการไทยนั้นมีความจำเป็น เพราะมีผลการวิจัยที่แสดงว่า ข้าราชการใหม่มีลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองต่ำกว่าข้าราชการเก่า ทั้งนี้เพราะการทำงานราชการนั้นต้องอาศัยการอดได้รอได้เพื่อผลที่ดีกว่าในระยะยาว แต่ข้าราชการที่เข้าทำงานใหม่ ๆ นั้น อาจจะไม่เคยมีข้อเรียกร้องในชีวิตที่ต้องรอคอยผลการกระทำของตนยาวนานเท่ากับการรอคอยผลในการทำงานราชการ จึงควรมีการฝึกอบรม แนะนำ หรือปฐมนิเทศ เพื่อกระตุ้นให้มีการนำลักษณะมุ่งอนาคตซึ่งคาดว่าเป็นลักษณะที่มีอยู่ในตัวข้าราชการใหม่บางคนแล้วนั้นออกมาใช้ให้มาก อันจะเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดตามมาในอนาคต

3.2.2.2 <u>ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองกับจิตลักษณะอื่น ๆ ของข้าราชการ</u>

ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนนี้มีความสัมพันธ์กับจิตลักษณะอื่น ๆ สูงด้วย ดังผลการวิจัยของ จินตนา บิลมาศ (2529 : 194) ที่ศึกษาคุณลักษณะข้าราชการพลเรือนตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มีผลที่บ่งชี้ว่าการพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองในผู้ที่มีจิตลักษณะอื่น ๆ สูง เช่น เหตุผลเชิงจริยธรรม ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานราชการ ความเชื่ออำนาจภายในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสุขภาพจิต ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาและละเว้นพฤติกรรมที่ไม่น่าปรารถนาในหมู่ข้าราชการได้ เพราะลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองและจิตลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนั้น จะร่วมกันส่งผลถึงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการได้

3.2.2.3 <u>การฝึกลักษณะมุ่งอนาคตกับผลงานของข้าราชการประเภทต่าง ๆ</u>

การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ และค้นหาวิธีการที่จะทำให้ข้าราชการมีประสิทธิผลสูงในการทำงานราชการนั้นได้มีการวิจัยของบุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 130) ได้ศึกษาการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ โดยได้ทำการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาผลของการฝึกกิจกรรมมุ่งอนาคต และควบคุมตนเองที่มีต่อจิตลักษณะที่ได้รับการฝึก ผลของการฝึกต่อทัศนคติที่ดีต่อการมุ่งทำงานราชการ

เพื่ออนาคตและผลต่อพฤติกรรมการทำงานในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการนั้น ผู้เข้าฝึกประกอบด้วยข้าราชการบรรจุใหม่ สังกัดกระทรวงต่าง ๆ ที่ทำงานในกรุงเทพเทพมหานคร เข้ารับการฝึก 3 รุ่น ๆ ละประมาณ 40 คน รวม 120 คน ก่อนการฝึกได้มีการวัดจิตลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง 7 ด้าน คือ ความเชื่ออำนาจในตน ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานราชการ ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง สุขภาพจิต เหตุผลเชิงจริยธรรม และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะถูกสุ่มให้ข้าราชการเหล่านั้นเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกลุ่มที่หนึ่งได้รับการฝึกการมุ่งอนาคตร่วมกับการควบคุมตนเอง กลุ่มที่สองฝึกการมุ่งอนาคตอย่างเดียว กลุ่มที่สามฝึกการควบคุมตนเองอย่างเดียว กลุ่มที่สี่เป็นกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกแต่อย่างใด จากนั้นได้มีการวัดลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง 2 ครั้ง คือ ครั้งที่หนึ่ง วัดทันทีหลังจากสิ้นสุดการฝึก และครั้งที่สอง หลังจากฝึกไปแล้วและกลับไปทำงานตามปกติได้ 3 เดือน ส่วนทัศนคติต่อการมุ่งทำงานราชการเพื่ออนาคต และพฤติกรรมการทำงานราชการ 4 ด้าน ได้ทำการวัดหลังจากฝึกไปแล้ว 3 เดือน ผลการวิจัยที่น่าสนใจนี้มีว่าลักษณะมุ่งอนาคต และการควบคุมตนเอง ที่วัดภายหลังการฝึกเป็นตัวทำนายที่สำคัญของพฤติกรรมการทำงาน 3 ด้าน (เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน พฤติกรรมเตรียมตัวเพื่อทำงานในอนาคต และพฤติกรรมการทำงานแบบมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง) ส่วนในกลุ่มผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกเลยนั้น แสดงให้เห็นว่าลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองนั้น ก็มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานราชการอย่างชัดเจน

นอกจากนั้น รัตนา ประเสริฐสม (2526 : 86) ได้วิจัยเรื่องการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยของนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 5 มีข้อสรุปที่กล่าวถึงลักษณะมุ่งอนาคตว่า ในกลุ่มนักเรียนที่มีลักษณะมุ่งอนาคตต่ำแต่ได้รับการฝึกการอดได้รอได้ จะมีพฤติกรรมอนามัยเพิ่มขึ้นมากกว่าพวกที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูง ทั้งนี้เพราะพวกที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงสามารถอดได้รอได้ และสามารถควบคุมตนเองให้กระทำพฤติกรรมอนามัยสูงอยู่แล้ว

แม้ว่าผลงานวิจัยของ รัตนา ประเสริฐสม (2526) จะไม่ตรงนัก แต่ลักษณะการมุ่งอนาคตเป็นสาเหตุของการอดได้รอได้ ซึ่งเป็นจิตลักษณะที่ทำให้บุคคล (หัวหน้าภาควิชา) สามารถกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ในกาละเทศะที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ในระยะยาวและถาวร สามารถงดเว้นการกระทำพฤติกรรมที่ตนชอบหรือติดเป็นนิสัย แต่อาจจะนำไปสู่โทษได้ ขณะ

เดียวกันก็สามารถที่จะควบคุมตนเองให้กระทำในสิ่งที่ควรกระทำได้ สิ่งเหล่านี้จะมีผลทำให้บุคคล (หัวหน้าภาควิชา) มีการกระทำพฤติกรรมการทำงานอันเหมาะสมได้

จึงสรุปได้ว่าจิตลักษณะด้านมุ่งอนาคตและควบคุมตนเองเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาในการทำงานราชการของข้าราชการทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยมั่นใจว่าหากมีการพัฒนาจิตลักษณะด้านนี้แล้วจะส่งผลดีต่อพฤติกรรมการทำงานในภาควิชาให้เกิดผลดีขึ้น

ดังนั้น การวิจัยนี้จึงคาดไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่มุ่งอนาคตสูงจะมีผลงานมากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มุ่งอนาคตต่ำ

3.2.3 <u>เหตุผลเชิงจริยธรรมของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม</u>

เหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Reasoning) เป็นการที่บุคคลให้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวถึงนี้จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจ หรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล แต่มีข้อพึงสังเกตว่าบุคคลที่มีจริยธรรมแตกต่างกัน อาจมีการกระทำคล้ายคลึงกันได้เสมอ ซึ่งการวิจัยนี้จะใช้ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก ลักษณะทางจริยธรรมของบุคคลนั้นประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ความรู้และความรู้สึกเชิงจริยธรรม พฤติกรรมเชิงจริยธรรมและเหตุผลเชิงจริยธรรม มีผู้พบว่าความรู้เชิงจริยธรรมนั้น ส่วนใหญ่เด็กจะมีอยู่แล้วภายในปีแรกที่เข้าโรงเรียน และการพัฒนาทางด้านนี้ก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในช่วงอายุต่อมา ส่วนพฤติกรรมเชิงจริยธรรมนั้น ส่วนมากจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งทำให้การศึกษาพัฒนาการทางด้านนี้เป็นไปอย่างยากลำบาก โคลเบอร์กจึงเห็นว่าการใช้เหตุผลเพื่อตัดสินใจที่จะเลือกกระทำอย่างใดอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมจะแสดงให้เห็นถึงความเจริญทางจิตใจของบุคคลได้อย่างมีแบบแผน นอกจากนี้ยังอาจทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และท้ายสุดอาจทำให้สามารถใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของเขาในสถานการณ์แต่ละชนิดได้

โคลเบอร์กเชื่อว่า การบรรลุวุฒิภาวะเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้น จะแสดงออกในทางการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมได้อย่างเด่นชัดที่สุด เหตุผลเชิงจริยธรรมนี้ไม่ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะเหตุผลเชิงจริยธรรมมิใช่การประเมินค่าการกระทำไปในทำนองว่า "ดี" หรือ "เลว" แต่จะเป็นการใช้เหตุผลที่ลึกซึ้งยากแก่การเข้าใจยิ่งขึ้นเป็นลำดับไป เหตุผลเชิงจริยธรรมขั้นสูงสุดคือ ขั้นที่หกของโคลเบอร์กนั้น ตรงกับสิ่งที่นักปราชญ์ยอมรับว่าเป็นเหตุผลเชิงจริยธรรมที่บริสุทธิ์ มิได้เจือปนเหตุผลประเภทอื่น ๆ เลย ฉะนั้น เหตุผลเชิงจริยธรรมขั้นสูงสุดจึงมีลักษณะเป็นเหตุผลสากล กว้างขวางไม่ขัดแย้งกัน และมีรากฐานจากความมีหลักการ ไม่เข้าข้างตนเอง และเป็นอุดมคติ (Kohlberg. 1976 : 31 - 53) เหตุผลเชิงจริยธรรมทั้ง 6 ขั้นนี้ โคลเบอร์กได้มากจากการวิเคราะห์ลักษณะของคำตอบของเยาวชนอเมริกัน อายุ 10 ถึง 16 ปี เกี่ยวกับเหตุผลในการเลือกกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์ที่มีการขัดแย้งระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคม โคลเบอร์กได้แบ่งประเภทเหตุผลเชิงจริยธรรมเหล่านี้ออกเป็น 6 ประเภท แล้วเรียงเหตุผลเหล่านี้ตามอายุของผู้ใช้เหตุผลนั้น ๆ โดยเรียงเหตุผลประเภทที่ผู้ตอบอายุ 10 ปี ใช้ตอบมากที่สุดไปจนถึงประเภทที่ 6 ซึ่งผู้ตอบอายุ 16 ปี ใช้ตอบมากกว่าผู้ตอบอายุต่ำกว่าทั้งหมด ขั้นการพัฒนาจริยธรรมทั้ง 6 ขั้นของโคลเบอร์กได้ถูกจัดเป็น 3 ระดับ ดังปรากฏในตารางของภาพประกอบ 7

ระดับที่ 1 คือ ระดับก่อนกฎเกณฑ์ หมายถึง การตัดสินใจเลือกกระทำในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์แก่ตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้อื่น ในขั้นแรกสุด คือการมุ่งที่จะหลบหลีกมิให้ตนเองโดนลงโทษทางกาย เพราะกลัวความเจ็บปวดที่จะได้รับ และยอมทำตามคำสั่งของผู้ใหญ่เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจทางการเหนือตน ขั้นที่สองคือ การเลือกกระทำในสิ่งที่จะนำความพอใจมาให้ตนเท่านั้น เริ่มรู้จักการแลกเปลี่ยนกันแบบเด็ก ๆ คือ เขาทำมาฉันต้องทำไปเขาให้ฉัน ฉันก็ต้องให้เขา เป็นต้น

ระดับที่ 2 คือ ระดับตามกฎเกณฑ์ หมายถึง การกระทำตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มย่อย ๆ ของตน หรือทำตามกฎหมายและศาสนา บุคคลที่มีจริยธรรมในระดับที่ 2 นี้ยังต้องการการควบคุมภายนอก แต่ก็มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และความสามารถที่จะแสดงบทบาททางสังคมได้ ในขั้นที่ 3 บุคคลยังไม่เป็นตัวเองชอบคล้อยตามการชักจูงของผู้อื่นโดย

เฉพาะเพื่อน ส่วนในขั้นที่ 4 บุคคลมีความรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งในสังคมของตน จึงถือว่าตนมีหน้าที่ทำตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สังคมของตนกำหนดหรือคาดหมาย

ขั้นการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม	ระดับของจริยธรรม
ขั้น 1 หลักการหลบหลีกการถูกลงโทษ (2 - 7 ปี) ขั้น 2 หลักการแสวงหารางวัล (7 - 10 ปี)	1. ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (2 - 10 ปี)
ขั้น 3 หลักการทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบ (10 - 13 ปี) ขั้น 4 หลักการทำตามหน้าที่ทางสังคม (13 - 16 ปี)	2. ระดับตามกฎเกณฑ์ (10 - 16 ปี)
ขั้น 5 หลักการทำตามคำมั่นสัญญา (16 ปีขึ้นไป) ขั้น 6 หลักการยึดอุดมคติสากล (ผู้ใหญ่)	3. ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (16 ปีขึ้นไป)

ภาพประกอบ 7 ตารางแสดงเหตุผลเชิงจริยธรรม 6 ขั้น ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ในทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก

ระดับที่ 3 คือ ระดับเหนือกฎเกณฑ์ หมายถึง การตัดสินข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยการนำมาคิดตรึกตรองชั่งใจโดยตนเอง แล้วตัดสินไปตามแต่ว่าจะเห็นความสำคัญของสิ่งใดมากกว่ากัน ขั้นที่ 5 คือ การเห็นความสำคัญของคนหมู่มาก ไม่ทำตนให้ขัดต่อสิทธิอันพึงมีพึงได้ของผู้อื่น สามารถควบคุมบังคับใจตนเองได้ ส่วนขั้นที่ 6 ซึ่งเป็นขั้นสูงสุด แสดงทั้งการมีความรู้สากลนอกเหนือจากกฎเกณฑ์ในสังคมของตน และการมีความยืดหยุ่นทางจริยธรรมเพื่อจุดมุ่งหมายใน

ขั้นปลายอันเป็นอุดมคติที่ยิ่งใหญ่ นอกจากนี้ยังมีหลักประจำใจซึ่งตรงกับหลักในพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า หิริ โอตตัปปะ ด้วย คือความละอายใจต่อการทำความชั่ว และความกลัวบาป

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 เป็นต้นมา ก็ได้มีการศึกษาหลักของการตัดสินใจ และใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมในคนไทย โดยยึดหลักทฤษฎีดังกล่าวนั้น เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าพัฒนาการของการตัดสินใจและการใช้เหตุผลของคนไทย จะมีรูปแบบและโครงสร้างเป็นไปตามหลักทฤษฎีนี้หรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลที่ยืนยันว่า โครงสร้างของการพัฒนาการของการตัดสินใจและการใช้เหตุผลของคนไทย สอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่า

การพัฒนาจริยธรรมของคนไทยที่เป็นผู้ใหญ่ จะหยุดชงักในขั้นที่ 2 ผู้มีความเชื่ออำนาจในตนปานกลาง จะใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมจากขั้น 2 - 5 แต่จะเน้นหลักในขั้นที่ 3 มากที่สุด (Snarey. 1981 ; citing Blatt. n.d.)

นอกจากนั้นเหตุผลเชิงจริยธรรมยังจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่น่าปรารถนามาก ดังงานวิจัยของ วิเชียร รักการ (2522 : 112) ได้ศึกษาจิตลักษณะของนิสิตผู้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มอาสาสมัครเพื่อพัฒนาชนบท อันเป็นกลุ่มบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวมเปรียบเทียบกับนิสิตในชั้นเรียนเดียวกัน เพศและอายุเท่า ๆ กัน ผู้ไม่ได้สมัคร จำนวนทั้งสิ้น 240 คน ผู้วิจัยพบว่านิสิตอาสาพัฒนาชนบทมีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงกว่านิสิตที่ไม่อาสาพัฒนาอย่างเด่นชัด

ส่วนการวิจัยพฤติกรรมซื่อสัตย์ของวัยรุ่นนั้น ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจนปัจนึก (2520 : 102 - 103) ได้ศึกษานักเรียนในโรงเรียนรัฐบาลและนิสิตทั้งชายและหญิงในเขตกรุงเทพมหานคร อายุระหว่าง 11 ถึง 25 ปี จำนวน 1,400 คน ผลการวิจัยพบว่าเยาวชนที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมและลักษณะมุ่งอนาคตสูงทั้งคู่ จะมีลักษณะโกงในการเล่นเกมส์น้อย

สำหรับในหัวหน้าที่เป็นข้าราชการไทยนั้น เหตุผลเชิงจริยธรรมต่ำกว่าลูกน้อง ซึ่งคาดได้ว่าจะเป็นหัวหน้าที่ทำหน้าที่ได้ไม่ดี มักจะมีข้อขัดแย้งกับลูกน้อง (จินตนา บิลมาศ. 2529 : 193)

สรุปได้ว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมสำคัญต่อพฤติกรรมของคน โดยพวกอยู่ขั้น 3, 4 ต้องมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วยจึงจะมีพฤติกรรมที่น่าปรารถนา

ดังนั้น การวิจัยนี้จึงคาดไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง ลักษณะมุ่งอนาคตสูง จะมีประสิทธิผลในงานมากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมต่ำและลักษณะมุ่งอนาคตต่ำ

3.2.4 <u>สุขภาพจิตของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม</u>

สุขภาพจิต (Mental Health) เป็นคำที่มีความหมายกว้าง และมีผู้ให้คำนิยามหลากหลายกันออกไป

เจโฮดา (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2524 : 3 - 4 ; อ้างอิงมาจาก Jahoda. n.d.) ได้พิจารณาใน 6 แง่มุม ดังนี้ (1) พิจารณาความหมายสุขภาพจิตในแง่ของคน (Self) คือการยอมรับตนเอง ความมั่นใจในตัวเอง ความภาคภูมิใจในตัวเอง และการเคารพในตัวของตัวเอง (2) พิจารณาจากความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) หมายถึงความเป็นอิสระจากสังคมของตน (3) พิจารณาจากความสามารถในการควบคุมสภาพแวดล้อม การตอบสนองต่อสถานการณ์รอบ ๆ ตัว (4) พิจารณาจากความสามารถในการพัฒนาตนเองจนไปถึงจุดสูงสุด (5) พิจารณาจากการรับรู้ตามความเป็นจริง คือการรับรู้ ที่ปราศจากความต้องการบิดเบือนความจริง ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (6) พิจารณาจากบูรณาการของบุคลิกภาพ คือความสามารถในการมองชีวิตของบุคคลในแง่ที่สอดคล้องเป็นหน่วยรวม และความสามารถในการต้านทานความเครียด

มูลี (Mouly. 1965 : 465) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับสุขภาพจิตไว้ว่า หมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2524 : 79) ให้ความหมายว่าสุขภาพจิตเป็นระดับความวิตกกังวล อันประกอบด้วยความกลัวในเรื่องต่าง ๆ โดยปราศจากเหตุผลอันสมควร ความกลุ้มใจ ความไกรธง่าย ตื่นเต้นง่าย ขาดสมาธิ ขาดความกล้าและกลัวผิด นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงปัญหาทางกายด้วย ผู้มีสุขภาพจิตดีต้องไม่วิตกกังวลมากนัก รู้จักปรับตัว และรับรู้เหตุการณ์โดยไม่บิดเบือนความจริง เช่น ปวดศีรษะ อ่อนเพลีย และความผิดปกติอื่น ๆ

จากคำจำกัดความของสุขภาพจิตดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปในที่นี้ว่า สุขภาพจิต หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเป็นระดับของความวิตกกังวล ผู้มีสุขภาพจิตดี จะเป็นผู้ที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และไม่วิตกกังวลมากนัก

สุขภาพจิตมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำนายพฤติกรรมทั่วไปร่วมกับความฉลาดและการชอบเข้าสังคมของบุคคลนั้นได้ ดังปรากฏเป็นปัญหาอาชญากรรมของเยาวชนในประเทศอังกฤษว่า เยาวชนซึ่งต่อมากลายเป็นอาชญากรนั้น 63% ของเยาวชนเหล่านี้ ครูได้ทำรายงานว่ามีลักษณะอาการทางประสาทอย่างชัดเจน สังเกตได้มาก่อน นอกจากนั้นอาชญากรที่กำลังต้องโทษจำขังอยู่นี้ก็เป็นผู้ที่มีลักษณะอาการทางประสาทมากกว่าบุคคลปกติอีกด้วย (Eysenck. 1970 : 60) แสดงให้เห็นว่าสุขภาพจิตต่ำรวมทั้งลักษณะปัญหาอื่น ของบุคคลมีส่วนสร้างพฤติกรรมที่ขัดสังคม (Eysenck. 1970 : 143, 196) สุขภาพจิตจะสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยส่วนรวม และมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมได้ดี เช่น ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow. 1954 : 196) นั้นเชื่อว่าการที่บุคคลจะพัฒนาถึงขั้นมีความเข้าใจ ตนเองอย่างแท้จริง (Need for Self-actualization) นั้น หมายความว่าบุคคลจะต้องผ่าน การบำบัดความต้องการในขั้นต่ำกว่าทั้งหมดมาก่อน แสดงว่ามาสโลว์เชื่อว่าสุขภาพจิตของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลพัฒนาตามต้องการไปถึงขั้นสูงสุด (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2527 : 12) ซึ่งเมื่อบุคคลพัฒนาถึงขั้นสูงสุดแล้ว บุคคลนั้นจะเป็นผู้ที่พร้อมจะพัฒนาตนเอง และสังคมดังมีรายงานการวิจัยที่พบว่า เกษตรกรไทยผู้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มเศรษฐกิจต่าง ๆ ในชุมชนเป็นผู้มีความต้องการความเป็นจริงแห่งตนสูงกว่า ผู้มิได้เป็นสมาชิก ซึ่งแสดงว่าเกษตรกรไทยที่มีพฤติกรรมในการพัฒนาประเทศเป็นผู้มีพัฒนาการทางความต้องการทางจิตในขั้นสูงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ (เจิดหล้า สุนทรวิภาต. 2521 : 112)

นอกจากนั้นในการวิจัยเกี่ยวกับเยาวชนไทยก็มีงานวิจัยที่พบว่า การที่เยาวชนมีสุขภาพจิตเสื่อม เป็นจุดอ่อนของบุคคลที่จะทำให้เขากลายเป็นบุคคลที่สร้างปัญหาของสังคมขึ้นในอนาคต (สุพจน์ จักขุทิพย์. 2521 : 124)

สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพจิตของครู และข้าราชการไทยที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานนั้น มีงานวิจัยเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือนของจินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529 : 191 - 192) สรุปว่า ข้าราชการเพศหญิงจะมีสุขภาพจิตดีกว่าข้าราชการเพศชาย และกลุ่มข้าราชการเก่าที่มีอายุราชการมานานจะมีสุขภาพจิตดีในการ

ทำงานมากกว่ากลุ่มข้าราชการที่เพิ่งเข้ารับราชการ สำหรับตัวทำนายที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะงานที่ตรงกับอุปนิสัยนั้นก็พบอีกว่าข้าราชการเก่าที่ทำงานนานจะบอกว่ามีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน เนื่องจากเป็นงานที่ตรงกับอุปนิสัยส่วนตนมากกว่ากลุ่มข้าราชการที่เพิ่งเริ่มทำงาน

นอกจากนั้นในการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษาที่พินิจ สว่างคำ (2530 : 89 - 103) ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 120 คน ก็พบว่า ผู้บริหารหญิงไสดมีปัญหาในการควบคุมอารมณ์หรือสุขภาพจิตมากที่สุดถึงร้อยละ 75 แต่ผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้วกลับมีปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์หรือสุขภาพจิตน้อยที่สุดคือร้อยละ 36 ในขณะที่ผู้บริหารชายทั้งไสดและสมรสแล้วกลับมีปัญหาเป็นจำนวนมากปานกลางคือร้อยละ 50 ถึง 56

ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 82) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพจิตกับประสิทธิผลของงานพบว่าประสิทปผลของหัวหน้าในสำนักงานคณะกรรมการปราบปรามการทุจริตและพฤติมิชอบในวงราชการ (ป.ป.ป.) กับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) ที่ทำงานมานานและเป็นเพศหญิงจะมีสุขภาพจิตสูงกว่าข้าราชการเพศชายที่เพิ่งเข้ารับราชการ

สำหรับพฤติกรรมการทำงานของครูนั้น ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 168) ได้ศึกษาความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าครูที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองสูงจะมีปัญหาด้านสุขภาพจิตน้อย (คะแนนจากการวัดสุขภาพจิตต่ำแสดงว่ามีสุขภาพจิตดี) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่อสภาพการทำงานในระดับสูงด้วย

รัสเซล และคนอื่น ๆ (Russell and others. 1987 : 269 - 274) ได้ศึกวิจัยเกี่ยวกับสภาวะตึงเครียดในการทำงาน การสนับสนุนจากสังคม และอาการผิดปกติทางจิตและกายของครูประถมและครูมัธยมในรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา จำนวน 316 คน พบว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำนายสภาวะตึงเครียดได้ 5.0 - 6.3%

นอกจากนี้ได้มีผลการวิจัยของเชมเมอรส์ร่วมกับเฮย์ ไรดวอลท์ และวิสซอคกิ (Chemers and others. 1985 : 628 - 635) ได้วิจัยเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์เข้ามาประยุกต์ใช้ภายใต้การนำกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 51 คน มาสอบถามในเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าระดับการควบคุมสถานการณ์ภายใต้ขอบข่ายที่รับผิดชอบ ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดในงานที่มีผลต่อสุขภาพ

กายและจิตใจ ผลการวิจัยดังกล่าวสรุปมาว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะของหัวหน้า และระดับการควบคุมสถานการณ์เป็นไปในลักษณะที่เหมาะสม จะมีความเครียดในการทำงานน้อย และมีปัญหาด้านสุขภาพร่างกายน้อยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้จะหยุดงานน้อยกว่าผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์

ต่อมาเชมเมอร์ ฮีล และบังอร ไสรัส (Chemers, Hill and Soras. 1986 : 2 - 9) ได้ศึกษาอาจารย์ใหญ่โรงเรียนระดับต้นและระดับที่สองในสหรัฐอเมริกาจำนวน 464 คน โดยใช้แบบวัดแอลพีซี แบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่ม และแบบวัดอำนาจประจำตำแหน่งของฟีดเลอร์ รวมทั้งแบบวัดความเครียดในการทำงานของฟีดเลอร์และคนอื่น ๆ กับตรวจสอบสุขภาพทางกายด้วยวิธีทางการแพทย์ สำหรับสุขภาพจิตนั้นใช้แบบวัดของแลคเนอร์ (Lagner) ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะเหมาะสมกับกลุ่มจะมีความเครียดเกี่ยวกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตน้อยกว่า ตลอดจนมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของเขา

สรุปสุขภาพจิตมีความสำคัญต่อบุคคล และสำคัญต่อพฤติกรรมของคน โดยเฉพาะพฤติกรรมการทำงาน

เหตุนี้การวิจัยครั้งนี้จึงทำนายไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีสุขภาพจิตสูง (ดี) มีพฤติกรรมการนำกลุ่มอย่างเหมาะสม จะมีพฤติกรรมร่วมมือมากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีสุขภาพจิตต่ำ และมีพฤติกรรมการนำกลุ่มที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ยังคาดว่าระดับความเหมาะสมกับกลุ่มกับสุขภาพจิตและประสิทธิผลของหัวหน้าจะมีความสัมพันธ์กันทางบวก (+) ส่วนระดับความไม่เหมาะสมกับกลุ่มกับสุขภาพจิต และประสิทธิผลของหัวหน้าก็คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กันต่ำ

3.2.5 <u>ทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม</u>

ทัศนคติ คือจิตลักษณะประเภทหนึ่งที่เป็นความไม่เอียงหรือความรู้สึกที่จะตอบสนองไปในทางชอบ หรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจกล่าวได้ว่าทัศนคติเป็นความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ โดยมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ รวมทั้งความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่าง (Shaver. 1977 : 168)

ทัศนคติที่ดีต่องานนั้นประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (1) ทัศนคติต่อสภาพการทำงาน (2) ทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.5.1 ทัศนคติต่อสภาพการทำงาน

โดยทั่วไปแล้วคำว่า ความพอใจในการทำงาน คำว่าขวัญกำลังใจในการทำงาน และคำว่าทัศนคติที่มีต่องานล้วนแล้วแต่เป็นคำที่ใช้แทนกันได้เสมอ เพราะมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามหากจะมีการให้ความหมายของคำว่าทัศนคติต่อสภาพการทำงาน หรือความพอใจในการทำงานแล้ว หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ท่าที หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางบวก (+) ถือว่ามีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นเอง

ดังนั้นทัศนคติต่อสภาพการทำงานก็คือความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำเนื่องจากมีความรัก ความสนใจ ความกระตือรือร้น และมีความสุขในการที่ได้ทำงาน มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ นักวิชาการจึงถือว่าความแปลกแยกในงานที่ทำก็เป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

ทัศนคติต่อสภาพการทำงานหรือความพอใจในการทำงานนั้น ล็อค (Locke. 1976 : 1302) ได้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในงานก็คือเรื่องของลักษณะงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและการจัดการ ซึ่งเมื่อพิจารณาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของทัศนคติต่อสภาพการทำงานแล้ว จะพบว่างานวิจัยของ ตินปรัชญพฤทธิ์ (2527 : 20) ที่ทำเรื่องหัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิผลของงานนั้น พบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีตำแหน่งวิชาการสูงแล้วจะทำให้มีผลงานดี ซึ่งสอดคล้องกับบทวิเคราะห์ทางวิชาการของต่างประเทศที่ระบุว่าหัวหน้างานที่มีตำแหน่งวิชาการสูง จะมีทัศนคติที่ดีต่องานและทำให้เกิดสัมฤทธิผลในการทำงานสูงตามไปด้วย (Andersen and King. 1987 : 14)

นอกจากนั้นมีงานวิจัยที่น่าสนใจของฮอลแลนด์เดอร์และคนอื่น ๆ (Hollander and others. 1970 : 211) ที่ชี้ให้เห็นว่าหัวหน้าที่ผ่านการเลือกตั้งจะมีความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่และจะมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจแทนกลุ่ม ที่จะทำงานให้เกิดความพึงพอใจในเรื่องของงานส่วนรวมด้วย แสดงว่าเรื่องของการเข้าสู่ตำแหน่งก็มีผลต่อทัศนคติของงานเช่นเดียวกัน ไม่เพียงเท่านั้น ชอร์ (Shaw. 1980 : 81) ยังร่วมยืนยันอีกว่าคุณวุฒิหรือ

ตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มย่อยมีการส่งผลต่อความสามารถในการทำงานของกลุ่มที่สุด ส่วน โอเพนชอร์ (Openshow. 1980 : 2470 - S) ก็วิจัยพบอีกว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะมีความพอใจในงานกลุ่มสูงกว่าอาจารย์ในภาควิชา

สำหรับการวิจัยของไทยที่ระบุถึงทัศนคติต่อสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานนั้นมีงานวิจัยเรื่อง ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ของศักดิ์ไชย นิรัฐทวี (2532 : 172) ได้พบว่าครูที่มีทัศนคติต่อสภาพงานจะมีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งกระทำหน้าที่ในงานให้สูงไปด้วย ลักษณะพฤติกรรมการปรับตนให้สามารถทำงานแปลกใหม่ได้ดังผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับพฤติกรรมการยอมรับนวกรรมทางการเกษตรที่นพนธ์ สัมมา (2523 : 128) ได้ศึกษาเกษตรกรตำบลช่อแล อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 162 คน และระบุว่าพฤติกรรมการยอมรับนวกรรมทางการเกษตรจะมีผลก็ต่อเมื่อเกษตรกรมีทัศนคติที่ดีต่อการยอมรับนวกรรม รวมทั้งรู้ว่าหากกระทำตามก็จะประสบความสำเร็จในงาน

นอกจากนั้นแล้ว พฤติกรรมการทำงานนี้ยังหมายรวมถึงพฤติรรมที่ทำเพื่อส่วนรวมและหมู่คณะ เช่น พฤติกรรมการเป็นผู้นำกลุ่มงานของบุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 132) วิจัยพบว่ากลุ่มข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีทัศนคติที่ดีพร้อมที่จะมีพฤติกรรมการทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานนั้นด้วย

3.2.5.2 <u>ทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงาน</u> เรื่องพฤติกรรมการทำงานนี้ นักวิชาการไทย ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2528 : 21 - 35) ได้พยายามให้ความหมายของคำนี้โดยอาศัยงานวิจัยของตนเอง และการไปประมวลผลงานวิจัยของผู้อื่นมาประกอบ ซึ่งทำให้ได้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการ หรือในที่นี้จะเรียกว่าพฤติกรรมการทำงาน อันหมายถึงพฤติกรรมการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และรวมความไปถึงการมีความมานะบากบั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรคซึ่งมักจะเกิดจากการที่ทางราชการมีกฎระเบียบมาก หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานมีความย่อหย่อนในหน้าที่และงบประมาณจำกัด

คำจำกัดความพฤติกรรมการทำงานดังกล่าวข้างต้น แสดงถึง สาเหตุอันสำคัญของพฤติกรรมการทำงานที่สมควรที่จะมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานราชการเพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องทันมากระทำความดี ละเว้นความชั่วและร่วมพัฒนาหน่วยงาน เมื่อพิจารณาผลงานวิจัยที่ใกล้เคียงพฤติกรรมการทำงานนี้ก็ปรากฏว่ามีการประมวลผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของครูไทย ที่ระบุว่า ครูที่ดีมีความสามารถสอนเด็กให้มีความรู้ ความสามารถสูง จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในอาชีพทางการสอน มีมนุษยสัมพันธ์ และมีพฤติกรรมทางจริยธรรม (Suvannathat. 1983 : 22 - 29) การวิจัยเรื่องดังกล่าวยังแสดงถึงครูไทยที่มีข้อจำกัดเนื่องจากอยู่ภายใต้ระบบราชการในโรงเรียน ซึ่งต่อมาได้มีการวิจัยลักษณะครูที่นักเรียนมีจริยธรรมสูง โดย บุญกอบ วิสมิตะนันทน์ (2527 : 72) ได้ศึกษานักเรียน 500 คน ปรากฏว่า ครูประถมศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมการทำงานจะเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีอบรมสั่งสอนเด็กมากกว่าครูที่มีทัศนคติที่ดีต่อสภาพการทำงานคือ ต่างรักใคร่พอใจ และสนิทสนมยอมรับกันและกัน มากกว่า

เมื่อดูงานวิจัยที่ใกล้เคียงอีกคือเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือนของจินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529 : 163) ก็ปรากฏว่าพฤติกรรมการทำงานตรงกับตัวแปรเกี่ยวกับงานตรงกับอุปนิสัย ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีข้อสรุปว่า ข้าราชการที่ทำงานตรงกับอุปนิสัยจะมีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าข้าราชการที่ทำงานไม่ตรงกับอุปนิสัย นอกจากนั้นในงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการของบุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 136) ก็ปรากฏว่าในเรื่องของพฤติกรรมการทำงานนั้น กลุ่มข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมการเสริมสร้างจิตลักษณะจะมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่ากลุ่มของข้าราชการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

เรื่องของพฤติกรรมต่องานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทัศนคติมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของศักดิ์ชัย หิรัญทวี (2532 : 165) เรื่องความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานครที่พบว่า ครูที่มีพฤติกรรมการทำงานคือครูที่มีความรู้สึกว่าตนได้รับการสนับสนุนให้ทำงานและตนเองมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

จากงานวิจัยที่กล่าวมาจึงอธิบายได้ว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นความรู้สึกหรือความพอใจรวมความถึงความมานะบากบั่น ซื่อสัตย์ที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ

โดยสรุปในภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาคณาจารย์และหัวหน้าภาควิชาต่างทำงานร่วมกันและต่างมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของภาควิชา ดังนั้นย่อมมีทัศนคติต่อสภาพงานและทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงานในภาควิชาที่จะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผลที่สูงแก่ภาควิชา ด้วยเหตุนี้การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาทัศนคติต่อการทำงานเพื่อทำนายพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าภาควิชาโดยอาศัยการศึกษาทัศนคติที่มีต่องานใน 2 ด้าน คือ สภาพการทำงานและพฤติกรรมการทำงานในภาควิชานั้นเอง

การวิจัยครั้งนี้จึงทำให้เกิดการคาดคะเนเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชาที่มีทัศนคติที่ดีมากต่องานของเขาจะมีประสิทธิผลในงานสูงมากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีทัศนคติที่ดีน้อยกว่า

3.2.5.3 <u>จิตลักษณะรวมต่อพฤติกรรมการทำงาน</u> จิตลักษณะที่กล่าวมาตามลำดับนั้น ลำพังจะอาศัยจิตลักษณะเดียวมาทำนายพฤติกรรมการทำงานให้ได้แม่นยำคงไม่ได้ ดังจะเห็นว่าในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมนั้นกล่าวถึงจิตลักษณะไว้ 8 ด้าน ล้วนแล้วแต่ทำนายพฤติกรรมหลายประเภท ซึ่งถ้าเน้นพฤติกรรมประเภทเดียวกัน พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในที่นี้คือหัวหน้าภาควิชาก็ควรศึกษาจิตลักษณะพร้อมกันหลายประการ ดังปรากฏในงานวิจัยต่อไปนี้

บุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 46) จะประกอบด้วยจิตลักษณะถึง 6 ด้าน คือ ความเชื่ออำนาจในตน ทัศนคติต่อการทำงานราชการ ลักษณะมุ่งอนาคต การควบคุมตนเอง สุขภาพจิต เหตุผลเชิงจริยธรรมและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นจิตลักษณะที่ร่วมทำนายพฤติกรรมการทำงานราชการ

บุญกอบ วิสมิตะนันท์ (2527 : 35) ที่บอกถึงลักษณะของครูที่ดี จะประกอบด้วย จิตลักษณะด้าน ทัศนคติต่ออาชีพครู เหตุผลเชิงจริยธรรม ลักษณะมุ่งอนาคต และการเชื่ออำนาจในตน จัดเป็นจิตลักษณะที่มาร่วมทำนายพฤติกรรมการทำงานของครูที่ดี

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 1 - 2) บอกว่าจิตลักษณะที่เรียกว่าความแปลกแยกอันประกอบด้วย ลักษณะมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน ทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำ

งาน และความรู้สึกเกี่ยวกับการสนับสนุนจากสังคม ล้วนแล้วแต่เป็นตัวร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของครูในกรุงเทพมหานครในหลาย ๆ ด้าน

งานวิจัยดังกล่าวเป็นการบ่งบอกถึงจิตลักษณะที่ร่วมทำนายพฤติกรรมการทำงานราชการของบุคคลเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำเอาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์มารวมกับจิตลักษณะอื่นเพื่อทำนายพฤติกรรมของหัวหน้าอีก ดังผลการวิจัยของ นาถ (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 6) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์และศึกษาจิตลักษณะบางตัวเพื่อหวังจะนำมาใช้ทำนายพฤติกรรมหัวหน้า ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำกลุ่มเกษตรกร และจิตลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตนนั้น สามารถนำมาเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรได้

นอกจากนี้ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 69) ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่นำทฤษฎีของฟีดเลอร์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมาศึกษาร่วมกับจิตลักษณะบางตัว เพื่อนำไปใช้ทำนายพฤติกรรมของหัวหน้าเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานร่วมกับจิตลักษณะด้านสุขภาพจิตสามารถทำนายถึงพฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงานราชการได้ งานวิจัยนี้ยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่าพฤติกรรมหัวหน้านี้เมื่อนำไปศึกษาร่วมกับพฤติกรรมการปกครองแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และแบบอบอุ่นหรือเย็นชา แล้วปรากฏว่าสามารถร่วมทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้ากับกลุ่มได้เช่นกัน

สรุปได้ว่าเป็นการนำเอาทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมมาศึกษาร่วมกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ เพื่อหาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มนั้นเอง

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงคาดการณ์ว่าจิตลักษณะตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมร่วมกับพฤติกรรมผู้นำตามแนวทางของทฤษฎีฟีดเลอร์ จะร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มว่า จิตลักษณะทั้ง 5 ประการ ของหัวหน้าภาควิชา รวมทั้งตัวแปร 4 ตัว ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ จะสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลแห่งพฤติกรรมการทำงานของภาควิชาและของหัวหน้าภาควิชา ในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่าภาควิชาที่มีหัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

4. ประสิทธิผลของงาน

ประสิทธิผลของงาน หมายถึง ความสำเร็จอันเกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า ร่วมกับสภาพงานและสภาพการณ์ของกลุ่มในขณะนั้น (Fiedler. 1987 : 23) การประเมินประสิทธิผลของงานดังกล่าวนั้นนักวิชาการได้แบ่งตามมาตรฐานสากลออกเป็น 3 วิธี คือ (1) วิธีประเมินผลใช้กับแต่ละบุคคล (2) วิธีประเมินผลโดยใช้กับบุคคลหลาย ๆ คน (3) วิธีประเมินอื่น ๆ (ธงชัย สันติวงษ์. 2522 : 179 - 188) แต่สำหรับการประเมินประสิทธิผลของงานในการวิจัยนี้จะใช้วิธีที่ 2 เพราะประสิทธิผลของงานดังกล่าวสามารถประเมินได้ด้วยบุคคล 3 จำพวกด้วยกัน ซึ่งก็ได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน และตนเอง แต่ละจำพวกดังกล่าวให้ผลผิดพลาดคลาดเคลื่อนต่างกันไป อย่างไรก็ตามนักวิชาการได้อ้างผลงานวิจัยที่ระบุการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป และเพื่อนผู้ร่วมงานไม่ได้ผลแตกต่างกัน นอกจากนั้นแล้วงานวิจัยของนักวิชาการยังยืนยันว่าการประเมินโดยตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อนมากไปกว่าการประเมินอีก 2 แบบที่กล่าวมา (Klimoski and London. 1974 : 445 - 451)

เหตุนี้การวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาและประสิทธิผลของงานครั้งนี้ จึงนำเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลหัวหน้าและเกณฑ์การประเมินผลกลุ่มหรือภาควิชามาใช้ เนื่องจากสภาพทุกวันนี้ การประเมินโดยผู้ให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปเป็นผู้ประเมินก็ใช้อยู่แล้วในระบบราชการไทยในปัจจุบัน จึงมีความเป็นไปได้อย่างยิ่งเกี่ยวกับเกณฑ์ในการประเมินดังกล่าว เพราะเกณฑ์นั้นชัดเจนอีกทั้งสามารถวัดในเชิงปริมาณและคุณภาพของผลงานได้โดยตรงจากพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้า

4.1 ประสิทธิผลของหัวหน้า

สเทียรส์ (Steers. 1977 : 155) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผลของหัวหน้าคือการที่หัวหน้าได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อกีริสส์ (Argyris. 1964 : 118) ให้ความหมายไว้อีกอย่างว่า หมายถึงการที่หัวหน้าสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานให้เกิดความพอใจขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันก็จะหาแนวทางที่จะทำให้หน่วยงานทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

ส่วนมอร์เฟต และคนอื่น ๆ (Morphet and others. 1967 : 93 - 97) ได้ให้ความหมายไว้อีกอย่างว่าคือ ความสามารถของหัวหน้าที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันหัวหน้าก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงาน

จากคำจำกัดความข้างต้นเมื่อนำมาเปรียบเทียบกันพอสรุปเป็นความหมายได้ว่า ประสิทธิผลของหัวหน้า คือ ความสามารถของหัวหน้าในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

นั้นหมายความว่าประสิทธิผลของหัวหน้าควรพิจารณาในเรื่องผลผลิตของหน่วยงานหรือสัมฤทธิผลของเป้าหมาย ความมั่นคง และความเหนียวแน่นของกลุ่ม ตลอดจนความสามารถในการดำเนินการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลของหัวหน้า โดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ดังจะได้นำเกณฑ์การประเมินที่นำมาจากผลงานวิจัยของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทยมาปรับใช้กับงานวิจัยเรื่องภาควิชา ดังเกณฑ์ต่อไปนี้

<u>เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

จากแนวคิดในการวิจัยของเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemmers and Ayman. 1985 : 359 - 367) ซึ่งได้กำหนดเนื้อหาการวัดประสิทธิผลของหัวหน้ากลุ่มทำงานไว้ 5 ด้าน ดังนี้คือ (1) ความสามารถในการอำนวยการ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทั้งบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ในการวางแผน มอบหมายงาน และแนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิผล (2) ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงเป็นตัวแทนในการบริหารงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง

เป็นช่องทางติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงความต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา และถ่ายทอดนโยบายคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการหลีกเลี่ยงหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบถึงประสิทธิผลส่วนรวมของกลุ่มได้ (5) ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา และความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของหัวหน้า ตามการวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 49) ได้กำหนดเนื้อหาการวัดประสิทธิผลของหัวหน้าในการบริหารงานไว้ 5 ด้าน อีกเช่นกัน คือ (1) ความสามารถในการอำนวยการ (2) ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงตัวแทนในการบริหารงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา และคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน (3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง (5) ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา และความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จะเห็นได้ว่าเนื้อหาสำคัญของการประเมินประสิทธิผลของ ลลิตา สุนทรวิภาตนั้นนำความคิดมาจากเชมเมอร์ส และอายแมนทุกประการ โดยนำไปวัดข้าราชการในระบบสายงานที่มีการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น แต่การวิจัยนี้จะนำมาใช้กับหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะการบังคับบัญชาและบทบาทของหัวหน้าที่แตกต่างไปกล่าวคือ

บทบาทหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาในอดีต ดูจะไม่ชัดเจนเท่าไรนัก เพราะไม่มีการระบุไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในทางปฏิบัตินั้นมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงมักจะกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้เป็นต้นว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่างกำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อนำมาสรุปรวมก็จะปรากฏเป็นบทบาททางบริหารกว้าง ๆ 2 ลักษณะ คือ (1) บทบาทหัวหน้าภาควิชาในลักษณะการบริหารงานทั่วไป ซึ่งก็หมายถึงเรื่องของการวางแผนภาควิชาในเรื่องกำลังคน ทรัพยากรอื่น ๆ การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณการจัดสรรภาระงานให้แก่บุคลากรภายในภาควิชาตามความรู้ความสามารถและเป็นธรรม รวมทั้งการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภาระงานที่

มอบหมาย บทบาทดังกล่าวอาจสรุปสั้น ๆ ตามหน้าที่หัวหน้าภาควิชาต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำ บทบาทในการประเมินผลคณาจารย์และบุคลากรในภาควิชา บทบาทในการบำรุงรักษาบุคลากร และบทบาทในการพัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอน (Rapeepun Suwannattachote. 1984 : 32) (2) บทบาทการบริหารวิชาการ ซึ่งก็หมายถึงการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (เกษม สุวรรณกุล. 2531 : 29 - 34)

เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าวแล้ว บทบาทด้านการบริหารวิชาการจะมากและครอบคลุมกว้างไกลมากกว่า ขณะที่ย้อนไปพิจารณาด้านการบริหารทั่วไปพบว่าบทบาทกำหนดให้อยู่ในกรอบของการปฏิบัติการตามนโยบายหรือการตัดสินใจ การวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร และกลวิธีตามผู้บริหารระดับสูงกว่าเป็นสำคัญ

ดังนั้น การจะวัดประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาจะอาศัยเกณฑ์ 5 ประการ ของเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman. 1985) กับแบบวัดที่ดัดแปลงของลลิตา สุนทรวิภาต (2531) มาเป็นแนวทางใช้กับภาควิชาด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้คือ (1) ความสามารถในการบริหารงานภาควิชา ซึ่งหมายถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรทั้งบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ของภาควิชาในการวางแผน มอบหมายงานและแนะนำสั่งสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิผล (2) ความสามารถในการเป็นผู้ประสานงานทางด้านการบริหารงานระหว่างอธิการบดี คณบดี รองคณบดี กับคณาจารย์ในภาควิชาให้มีการรับทราบนโยบายและนำไปปฏิบัติเพื่อเกิดประสิทธิผลในงาน (3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในหมู่ของคณาจารย์ในภาควิชา หรือเรียกอีกอย่างว่าการรักษาบรรยากาศของเพื่อนร่วมงานที่จะสร้างสรรแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิผลสูง (4) ความสามารถในการสลายความขัดแย้ง อันก่อให้เกิดความแตกสามัคคีในกลุ่มคณาจารย์ของภาควิชา เนื่องจากจะส่งผลกระทบทำให้เกิดผลเสียแก่ประสิทธิผลส่วนรวมของภาควิชาได้ (5) ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการบังคับบัญชา หรือการบริหารงาน ซึ่งหัวหน้าภาควิชาจะพึงแสดงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะสามารถนำมาประเมินวัดประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาได้เป็นอย่างดี

4.2 ประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม)

ได้มีนักวิชาการหลายคนที่พยายามให้คำจำกัดความของคำว่าประสิทธิผลของกลุ่ม ซึ่งในที่นี้คือภาควิชาโดยอธิบายว่า คือความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สถานการณ์ ซึ่งในที่นี้คือบรรยากาศของการทำงานในกลุ่มร่วมกัน และถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยเหมาะสมแล้ว การบริหารงานจะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมแล้ว การบริหารงานจะมีประสิทธิผลน้อย (Reddin. 1970 : 43)

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการวางตนในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้นประสิทธิผลของกลุ่มในที่นี้คือ ภาควิชาจึงหมายถึง ปริมาณความสำเร็จของกลุ่มในการทำงานที่สำคัญของกลุ่มถ้าไม่มีเครื่องมือวัดการทำงานของกลุ่ม ก็ต้องใช้การประเมินของหัวหน้าใหญ่ เกี่ยวกับการทำงานของหัวหน้าและของกลุ่ม ประสิทธิผลของกลุ่มจึงเน้นการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

แต่ฟีดเลอร์ และคาร์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 53) ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ประสิทธิผลของกลุ่มนั้นควรเน้นงานทุกด้านที่สำคัญของกลุ่ม นอกจากนั้นประสิทธิผลของกลุ่มจะได้จากการประเมินเปรียบเทียบกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การเดียวกัน โดยจะต้องดูสภาวะแวดล้อมของแต่ละกลุ่มประกอบด้วย โดยให้หัวหน้าใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม และหัวหน้าเหล่านี้ดำรงตำแหน่งนานพอสมควรเป็นผู้ประเมิน

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการคนอื่น ๆ ให้ข้อคิดเห็นสนับสนุนว่าเรื่องของประสิทธิผลของกลุ่มนั้นควรใช้เกณฑ์หลายด้าน เช่น เรื่องขวัญ กำลังใจ ของสมาชิกในกลุ่ม ความพอใจในงาน ความร่วมมือในการทำงาน การขาดงาน ความปลอดภัย และผลิตผล เป็นต้น

ดังนั้นประสิทธิผลของกลุ่มหรือของภาควิชา จึงหมายถึงความสามารถของอาจารย์ในภาควิชาในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการวางตนในการทำงานและบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของกลุ่มหรือภาควิชา

จากแนวคิดในการวิจัยของเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman. 1985 : 359 - 367) กับอาฟฟาลแดน และมัชชินสกี (Iaffaldan and Muchinsky. 1985 : 251 - 273) ได้สรุปว่าควรวัดประสิทธิผลของกลุ่มใน 8 ด้าน คือ (1) คุณภาพผลงาน (2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม (3) ความตรงต่อเวลาในการทำงาน (4) การลาหยุดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม (การขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และมาสาย) (5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน (6) บรรยากาศในการทำงานของกลุ่ม (7) ขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่ม และ (8) ความร่วมมือในการทำงานของกลุ่ม

เกณฑ์การประเมินดังกล่าวนี้ เชมเมอร์ส และอายแมนได้ทดลองใช้แล้วปรากฏว่าความแปรปรวนในการประเมินของหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไปมีถึง 69.9% (Chemers and Ayman. 1985 : 363)

ต่อมาลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 50) ได้นำเครื่องมือของเชมเมอร์และอายแมนไปดัดแปลงใช้ในการวิจัยเรื่องลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยแบบวัดดังกล่าวมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าระดับต้นใน 8 ด้าน คือ (1) คุณภาพผลงานของกลุ่ม (2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม (3) ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน (4) การลาหยุดงาน (5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน (6) บรรยากาศในการทำงานของกลุ่ม (7) ขวัญกำลังใจในการทำงานกลุ่ม (8) ความร่วมมือในการทำงานของกลุ่ม

จากผลการวิจัยดังกล่าวแล้ว พิจารณาได้ว่าเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของกลุ่มมีหลักการตรงกับที่ให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป และผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลของกลุ่ม

แต่ในการวิจัยนี้เรื่องของกลุ่มก็คือเรื่องของภาควิชานั้นเอง ซึ่งโดยบทบาทหน้าที่ของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ กำหนดไว้ว่า ภาควิชาจะต้องปฏิบัติในบทบาทสำคัญ 4 ประการหลักคือ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2530 : 33)

สรุปว่าการวิจัยครั้งนี้จะวัดประสิทธิผลของภาควิชาโดยการอาศัยเกณฑ์การประเมินของเชมเมอรส์ และอายแมน (Chemers and Ayman. 1985) และเกณฑ์การประเมินของลลิตา สุนทรวิภาต (2531) มาเป็นแนวทางใช้ประเมินภาควิชาด้วยเกณฑ์ของเนื้อหาต่อไปนี้คือ (1) คุณภาพของผลงานของภาควิชา (2) ปริมาณผลงานของภาควิชา (3) ความตรงเวลาในการทำงานของคณาจารย์ในภาควิชา (4) การลาหยุดงานของคณาจารย์ในภาควิชา (5) การเปลี่ยนกลุ่มงานของคณาจารย์ในภาควิชา (6) บรรยากาศในการทำงานของคณาจารย์ในภาควิชา (7) ขวัญและกำลังใจในการทำงานในภาควิชา และ (8) ความร่วมมือในการทำงานในภาควิชา เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของภาควิชาดังกล่าวทั้ง 8 ข้อนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะเป็นเครื่องมือที่วัดประสิทธิผลของกลุ่มที่ได้อย่างครอบคลุมยิ่ง

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของกลุ่มพอมีสาระสำคัญดังนี้

เอ็ดเวิรด์ (Edward. 1984 : 89 - A) ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับสภาพการณ์ตามทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำสถานการณ์หรือความยากง่ายในการบริหารงานกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่เอ็ดวาร์ดใช้ในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา เมืองฮีลบอโร (Hillborough) โดยใช้แบบวัดแอลพีซีเป็นเครื่องมือในการวัดลักษณะของผู้นำ และใช้แบบวัดที่สร้างขึ้นเองวัดประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหาร เอ็ดเวิด์พบว่าลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งวัดโดยใช้แบบวัดแอลพีซีมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลเมื่อผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ง่ายและยาก และมีความสัมพันธ์ทางบวกเมื่อผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่ายและไม่ยาก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) ดังที่กล่าวมาแล้ว

ในปี 1966 ฟีดเลอร์ ร่วมกับคณะนักศึกษาทำการทดลองเพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานสูงและมุ่งงานต่ำในสถานการณ์ต่าง ๆ (Fiedler and others. 1966 : 301 - 314) กลุ่มตัวอย่างมี 27 กลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าที่เป็นคนอเมริกัน และลูกน้อง 2 คนที่เป็นคนอาหรับ และบางกลุ่มหัวหน้าจะเป็นหัวหน้าแบบมุ่งงานต่ำ บางกลุ่มหัวหน้าเป็นแบบมุ่งงาน

สูง และจำนวนครึ่งหนึ่งของหัวหน้าทั้งสองประเภทถูกฝึกฝนวิธีการทำงานกับคนต่างชาติ คือ คนอาหรับ โดยฝึกให้รู้จักขนบธรรมเนียมและความรู้สึกนึกคิดของคนอาหรับ อีกครึ่งหนึ่งจัดให้เป็นกลุ่มควบคุมคือฝึกให้ได้รับความรู้ทางภูมิศาสตร์ของประเทศอาหรับเท่านั้น หลังจากการฝึกดังกล่าว ได้ให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มทั้ง 27 กลุ่ม ทำงาน 3 ประเภท คือ งานที่มีแบบแผน งานที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน และงานประเภทต่อรองของหุ้นส่วนในกิจกรรมระหว่างประเทศ ผลการทดลองปรากฏว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน ทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานต่ำ แต่ในกลุ่มที่หัวหน้าเป็นแบบมุ่งงานต่ำทำงานได้ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานสูง ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรอง ส่วนการรายงานของสมาชิกถึงบรรยากาศภายในกลุ่มของคนนั้น ในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานต่ำมีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานสูง

จะเห็นได้ว่ากลุ่มในการทดลองดังกล่าวข้างต้น เป็นกลุ่มประเภทที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครองกล่าวคือ เป็นกลุ่มที่มีหัวหน้ากับลูกน้องต่างชาติต่างภาษากัน ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องไม่สู้ดีนัก ส่วนอำนาจในกลุ่มของหัวหน้าก็มีน้อยมาก กลุ่มประเภทนี้หัวหน้าแบบมุ่งงานสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่าหัวหน้าแบบมุ่งงานต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยอื่น ๆ ของฟีดเลอร์ และคณะด้วย

ในปี 1967 เอฟเวอรส์ (Evers. 1967 : 4249 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลผู้บริหารของโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน จำนวน 76 คน เอฟเวอรส์พบว่าลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานสูง ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ยากหรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำ และพบว่าแบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

ในปี 2518 ไวรัช เจียมบรรจง (2518 : 30) ได้ทดลองโดยใช้แบบสอบถามแอลพีซีของฟีดเลอร์ในการจำแนกประเภทของนักเรียนชายในชั้น ม.ศ. 3 ของโรงเรียนมัธยมสาธิต

แห่งหนึ่ง ได้นักเรียนที่มีลักษณะมุ่งงานสูง 48 คน และนักเรียนที่มีลักษณะมุ่งงานต่ำ 48 คน แล้วสุ่มนักเรียนเหล่านี้จัดเป็นกลุ่มขนาด 2 คน หรือ 4 คน ขนาดใดขนาดหนึ่ง โดยจัดให้ลักษณะเดียวกันอยู่กลุ่มเดียวกัน จากนั้นก็ให้กลุ่มเหล่านี้ทั้ง 16 กลุ่ม ทำงานประเภทแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ 5 ชิ้น ผลการวิจัยที่สำคัญคือ กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งงาน มีปริมาณและคุณภาพของงานดีกว่ากลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งงานต่ำอย่างเชื่อมั่นได้มาก นอกจากนี้ยังพบอีกว่ากลุ่มขนาด 4 คน ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งงานสูง มีปริมาณการทำงานสูงกว่ากลุ่มขนาดเดียวกันที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งงานต่ำ และสูงกว่ากลุ่มขนาด 2 คน ที่มีสมาชิกทั้งสองประเภท

จากการทดลองแสดงว่าผู้ที่มีลักษณะมุ่งงานสูง มีแรงจูงใจในการทำงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และลักษณะมุ่งงานนี้จะส่งผลให้การทำงานของกลุ่มอย่างเด่นชัด กลุ่มต่าง ๆ ในการทดลองนี้ไม่มีการแต่งตั้งหัวหน้า แต่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีลักษณะอย่างเดียวกัน คือมุ่งงานสูง หรือมุ่งงานต่ำ จึงทำให้สรุปได้ว่ากลุ่มใดมีสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งงานสูงเป็นจำนวนมาก กลุ่มนั้นจะมีการทำงานได้ดีกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีลักษณะมุ่งงานต่ำ

ในปี 1985 นาถ พันธุมนาวิน ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลขององค์การ (กลุ่มเกษตรกรชาวนา) โดยศึกษาเฉพาะในภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้าเกษตรกรที่สุ่มตัวอย่างมาโดยแบ่งเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง - ต่ำ กลุ่มละ 40 คน ใน 4 จังหวัดภาคกลางของประเทศ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงคือหัวหน้าที่มีลักษณะแอลพีซีต่ำ หรือหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานสูงและจะเป็นหัวหน้าที่รับรู้ว่าโครงสร้างของงานชัดเจน หัวหน้าเรียกประชุมบ่อยครั้ง และหัวหน้ามีความเชื่ออำนาจในตนสูง โดยที่การรับรู้ลักษณะบางอย่างชัดเจนของหัวหน้าเป็นตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ถึง 49% เมื่อเพิ่มลักษณะแอลพีซีของหัวหน้าเข้าเป็นตัวทำนายตัวที่ 2 เปอร์เซนต์ทำนายเพิ่มเป็น 66% เมื่อเพิ่มลักษณะความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าเข้าเป็นตัวทำนายตัวที่ 3 สามารถทำนายประสบการณ์ของกลุ่มได้เพิ่มเป็น 71% และเมื่อความถี่ในการเรียกประชุมเข้ามาเป็นตัวทำนายตัวที่ 4 อำนาจทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มเป็น 74% (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 5 - 6)

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปว่าลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผล เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผู้บริหาร

หรือผู้นำแบบมุ่งงานสูงจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ยากหรือง่าย และผู้บริหาร หรือผู้นำแบบมุ่งงานที่ต่ำจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ยากไม่ง่าย นอกจากนี้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานสูง จะทำงานและสมาชิกในกลุ่มมีลักษณะมุ่งงานสูงจะผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าและสมาชิกแบบมุ่งงานต่ำ และกลุ่มที่หัวหน้าเป็นแบบมุ่งงานสูงจะทำงานที่มีแบบแผน และไม่มีแบบแผนได้ดีกว่าหัวหน้างานแบบมุ่งงานต่ำ

ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 45 - 47) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกัน และปราบปรามการทุตจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้า 81 คน ในสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุตจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือ หัวหน้าที่ปกครองแบบทางการน้อยและอบอุ่น ส่วนหัวหน้าที่มีประสิทธิผลต่ำสุดคือ หัวหน้าที่ปกครองแบบทางการน้อยและเย็นชา

นอกจากนี้ยังพบอีกว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์อันได้แก่ ลักษณะมุ่งงานสูง - มุ่งงานต่ำของหัวหน้า และลักษณะกลุ่มคือ อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และโครงสร้างงานของกลุ่ม กับลักษณะการปกครองของหัวหน้าอันได้แก่ การปกครองแบบทางการมาก-ทางการน้อย และการปกครองแบบอบอุ่น-เย็นชารวม 6 ตัว จะสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและกลุ่มได้มากกว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เพียงใด โดยวิเคราะห์คะแนนประสิทธิผลหัวหน้า และกลุ่มแบบถดถอยพหุคูณ ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่ม ซึ่งสมมุติฐานในการวิจัยคือ ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จำนวน 4 ตัว และตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะการปกครองของหัวหน้าอีก 2 ตัว รวมเป็น 6 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของกลุ่มได้มากกว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

สำหรับประสิทธิผลของกลุ่มนั้นพบว่ากลุ่มที่มีลักษณะเหมาะสม จะมีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มที่มีลักษณะไม่เหมาะสม และเมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางของประสิทธิผลกลุ่มตามลักษณะการปกครองแบบอบอุ่น-เย็นชาของหัวหน้า และลักษณะการปกครองแบบทางการมาก-ทางการน้อยในกลุ่มรวม ไม่พบว่าตัวแปรตาม ได้แปรปรวนไปตามตัวแปรอิสระเหล่านั้นในปริมาณ

สูงพอที่จะยอมรับได้ นั้นหมายความว่าหัวหน้าที่ปกครองแบบอบอุ่นและเป็นทางการมากจะมีประสิทธิผลในการทำงานต่ำและกลุ่มก็จะมีประสิทธิผลต่ำกว่าหัวหน้าประเภทตรงข้ามโดยเฉพาะหัวหน้าที่มีลักษณะเย็นชาและเป็นทางการมากด้วย

จากการวิจัยดังกล่าวทำให้ประจักษ์ได้อย่างหนึ่งว่า เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของหัวหน้าและเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของกลุ่มใช้กับข้าราชการไทยได้ค่อนข้างลำบาก เพราะระบบราชการไทยยังมีส่วนให้คุณและโทษในทางการบริหารงานบุคคลและสายการบังคับบัญชาที่อิงกฎและระเบียบข้าราชการพลเรือนอยู่ จึงทำให้ไม่มีความเป็นอิสระในการตอบเท่าที่ควร เพราะต้องหวาดกลัวและเกิดความระมัดระวังตัว

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบประสิทธิผลหัวหน้ากับประสิทธิผลกลุ่มหรือภาควิชาแล้วพบว่าใช้ได้ผลต่างกันคือ มีความแปรปรวนในการประเมินของหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไปมีถึง 69.9% (Chemers and Ayman. 1985 : 363) นั้นย่อมหมายความว่าการประเมินประสิทธิผลหัวหน้ามีความแน่นอนสูงกว่าการประเมินประสิทธิผลของกลุ่ม

สรุปได้ว่าการวิจัยครั้งนี้คาดว่าวิธีประเมินประสิทธิผลหัวหน้า และประสิทธิผลของกลุ่มเป็นแนวทางที่เหมาะจะใช้ในระบบราชการไทย โดยสามารถวัดลักษณะที่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมทั้งการใช้ปริมาณและคุณภาพของผลงานโดยตรงโดยพิจารณาจากพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา

นิยามปฏิบัติการของตัวแปร

ตัวแปรที่เห็นว่ามีความจำเป็นสำหรับการให้นิยามปฏิบัติการ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปร 6 ประเภทคือ (1) ตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา (2) ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะงานของหัวหน้าภาควิชา (3) ตัวแปรเกี่ยวกับจิตลักษณะของคนดีคนเก่ง (4) ตัวแปรทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (5) ตัวแปรพฤติกรรมร่วมมือ และ (6) ตัวแปรประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชา และของภาควิชาในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีความหมาย และวิธีการวัดแตกต่างไปจากงานวิจัยอื่น ดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระได้แก่

1. ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้า ประกอบด้วยเพศของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีเพศหญิงกับเพศชาย อายุของหัวหน้าภาควิชาก็จะใช้อายุจริงของผู้ตอบ ซึ่งนับตั้งแต่ 20 ปี ถึง 60 ปี ส่วนวุฒิการศึกษาการวิจัยนี้จะได้ใช้นับเป็นจำนวนปีที่ทำการศึกษา

สำหรับตำแหน่งวิชาการ หมายถึง ผลงานทางวิชาการของผู้มีอาชีพสอนหนังสือในมหาวิทยาลัยหรือเทียบเท่า ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือนและยศชั้นในระบบราชการมี 4 ระดับ คือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

ภูมิลำเนา หมายถึง ถิ่นฐานเดิมของหัวหน้าภาควิชา มี 2 ระดับ ได้แก่ อยู่ในภูมิภาคของประเทศ ซึ่งตรงกับที่ตั้งของมหาวิทยาลัยและที่แตกต่างออกไป

2. ลักษณะที่เกี่ยวกับงานของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

ลักษณะการเข้าสู่ตำแหน่ง หมายถึง วิธีการเข้ามาดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา มี 2 ระดับด้วยกันคือ การเลือกตั้งกับการสรรหา

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หมายถึง ระยะเวลาในการอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจะใช้ระยะเวลาเป็นเดือนและจะนับจาก 1 เดือนขึ้นไป

อายุราชการหัวหน้าภาควิชา หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจะใช้ระยะเวลาเป็นปีและจะนับจาก 1 ปีขึ้นไป

จากลักษณะของตัวแปรทั้งหลายในหัวข้อ 1 และ 2 ข้างบนนี้จะวัดโดยให้หัวหน้าภาควิชาตอบแบบสอบถาม และให้เลือกคำตอบหรือเติมคำในช่องว่างที่กำหนดให้

3. จิตลักษณะของคนดีคนเก่ง เป็นลักษณะพื้นฐานของคนไทยที่ดี หรือคนเก่งที่มีองค์ประกอบทางจิตใจอันจะก่อให้เกิด พฤติกรรมที่น่าปรารถนา ซึ่งมี 5 ตัวแปรคือ

ลักษณะความเชื่ออำนาจในตน หมายถึง ความเข้ม (Degree) ที่บุคคลรับรู้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตน ขึ้นอยู่กับความพยายามและความสามารถของตน หรือขึ้นอยู่กับไชคชะตาและ/หรืออาจอยู่นอกเหนือการควบคุมและความเข้าใจของตน คนที่เชื่ออำนาจภายในตน จึงหมายถึง บุคคลที่เชื่อว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่าง ๆ เกิดจากการกระทำของตนเองและตนสามารถควบคุมให้เป็นไปตามต้องการได้ ส่วนคนที่เชื่ออำนาจนอกตน จึงหมายถึง บุคคลที่เชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเป็นผลจากพฤติกรรมหรืออำนาจเหนือธรรมชาติหรือการตัดสินใจของบุคคลอื่นที่เขาไม่สามารถควบคุมได้ ในการวิจัยนี้จะวัดความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าภาควิชาด้วยแบบวัดที่ชื่อว่า เหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า โดยศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 15 ข้อคำถาม ผู้ตอบจะได้คะแนนในช่วง 26 - 84 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็นสองกลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมเท่ากับ 59.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 12.58 ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจภายในตนสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจภายในตนต่ำ

ลักษณะมุ่งอนาคต หมายถึง ปริมาณของการที่ผู้ตอบจะเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะเกิดกับตนและสังคมในอนาคต สามารถคาดการณ์ไกล และมีนิสัยการบังคับตนเองให้อดได้รอได้ หรือเลือกที่จะไม่รับประโยชน์เล็กน้อยในทันที แต่จะรอรับประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่หรือสำคัญกว่าที่จะตามมาในภายหลัง ในการวิจัยนี้จะวัดลักษณะมุ่งอนาคตของหัวหน้าภาควิชา ด้วยแบบวัดที่ชื่อว่า เกี่ยวกับอนาคตของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 20 คำถาม ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 49 - 114 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็นสองกลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมคือ 89.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 11.65 ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตสูง ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตต่ำ

เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลให้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีความเสียสละและมีคุณธรรม เหตุผลดังกล่าวที่ยกมานั้น ส่วนมากจะแสดงให้เห็นถึงเจตนาหรือเหตุจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล แบบวัดดังกล่าวจะถามเหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือ

เลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเหตุผลเหล่านี้จะจัดแบ่งและเรียงลำดับไว้ 6 ขั้น ตามทฤษฎีของโคลเบอร์ก (Kohlberg. 1976) คือขั้นที่ (1) หลักการเชื่อฟังคำสั่งและหลบหลีกการถูกลงโทษทางกาย ขั้นที่ (2) หลักการแสวงหารางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ ขั้นที่ (3) หลักการทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบ ขั้นที่ (4) หลักการทำตามหน้าที่ทางสังคม ขั้นที่ (5) หลักการใช้วิจารณญาณของตนเอง ขั้นที่ (6) หลักการยึดอุดมคติสากล ตัวแปรนี้วัดโดยแบบวัดเหตุผลเชิงจริยธรรมของจินตนา บิลมาศ (2529) ชื่อชุดว่าเหตุผลในการแก้ปัญหา แบบวัดดังกล่าวเป็น ปรนัย 6 ตัวเลือก จำนวน 14 เรื่อง คำตอบที่ได้ของหัวหน้าภาควิชาจะนำมาให้คะแนนโดยพิจารณาว่าได้เลือกเหตุผลที่แสดงถึงจริยธรรมขั้นใดจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 6 ตามทฤษฎีของโคลเบอร์ก ดังนั้นผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 50 - 70 คะแนน ในกรณีแบ่งผู้ตอบออกเป็นสองกลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวม 65.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 6.59 ผู้ตอบได้คะแนนสูง แสดงว่ามีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีเหตุผลเชิงจริยธรรมต่ำ อาจกล่าวได้ว่า คะแนนรวมของเหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้ตอบแต่ละคนนั้นจะสะท้อนให้เห็นจริยธรรมของหัวหน้าภาควิชาว่าอยู่ในขั้นใดใน 6 ขั้นของทฤษฎีโคลเบอร์ก

<u>สุขภาพจิต</u> หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมรวมไปถึงระดับความวิตกกังวล ความโกรธ ความตื่นเต้น แบบวัดนี้นำมาจากแบบวัดสุขภาพจิตของจินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) ซึ่งต่อมา มาลลิตา สุนทรวิภาต (2531) ได้นำมาดัดแปลงใช้มีลักษณะเป็น มาตราประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 20 ข้อคำถาม ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 47 - 352 คะแนนในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็นสองกลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมคือ 164.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 56.66 ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีสุขภาพจิตไม่ดี ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีสุขภาพจิตดี

<u>ทัศนคติที่ดีต่องาน</u> หมายถึง การมองเห็นประโยชน์มาก โทษน้อยของงาน หรือการพอใจในงานมากถึงน้อย หรือพร้อมที่จะทำหน้าที่ในงานมากจนถึงน้อยนั้นเอง ตัวแปรนี้วัดโดยแบบวัดทัศนคติต่องานของ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532) ซึ่งลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน

20 ข้อคำถาม ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 65 - 104 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็นสองกลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมคือ 85.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 8.95 ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูง แสดงว่ามีทัศนคติต่องานดี ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีทัศนคติต่องานไม่ดี

4. ลักษณะของผู้นำและสภาวการณ์กลุ่ม

ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ หมายถึง คะแนนที่บุคคลได้รับจากการตอบแบบวัดแอลพีซี ซึ่งเป็นแบบวัดชนิดสะท้อนภาพ เพื่อวัดจิตลักษณะของหัวหน้า ในด้านที่เป็นการประเมินผู้ร่วมงานที่ทำงานในกลุ่มแล้วงานล้มเหลว ถ้าผู้ตอบยังประเมินบุคคลผู้นี้ทางด้านที่น่าปรารถนามาก ผู้ตอบจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ แต่ถ้าผู้ตอบประเมินบุคคลผู้นี้ทางด้านที่ไม่น่าปรารถนามาก แสดงว่าผู้ตอบจะมีลักษณะมุ่งงาน วัดได้โดยแบบวัดแอลพีซี ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตร 8 หน่วย มีคำคุณศัพท์และคำวิเศษณ์ที่มีความหมายตรงข้ามกันเป็นคู่ ๆ ประกอบ มี 18 มาตร ๆ ละ 8 หน่วย คำกระตุ้นที่ต้องการให้ประเมินคือ "ผู้ที่ทำงานรวมกับท่านแล้วงานล้มเหลว เขามีลักษณะอย่างไร" พิสัยของคะแนนรวมของผู้ตอบแต่ละคนอยู่ในระหว่าง 18 - 144 คะแนน จากงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้ฟีดเลอร์และคนอื่น ๆ (1976) สามารถตั้งเกณฑ์ที่จะให้ความหมายเป็นค่าสมบูรณ์แก่คะแนนในแบบวัด ส่วนการวิจัยนี้ผู้ตอบที่ได้คะแนนตั้งแต่ 18 ถึง 52 คะแนน เป็นพวกแอลพีซีต่ำ (มุ่งงาน) ส่วนผู้ที่วัดคะแนนตั้งแต่ 53 ถึง 136 คะแนน เป็นพวกแอลพีซีสูง (มุ่งสัมพันธ์) การแบ่งกลุ่มดังกล่าวได้ใช้ค่าเฉลี่ยกลุ่มรวมคือ 52.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 28.69

สภาวการณ์ หมายถึง สถานการณ์หลายอย่างที่เอื้ออำนวย เพื่อให้ได้เลือกว่าสภาวการณ์จูงใจประเภทใดที่จำเป็นจะต้องถูกนำมาใช้ สภาวการณ์ดังกล่าวมี 3 ตัวแปรคือ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ดังจะกล่าวถึงความหมายและรายละเอียดของแบบวัดสภาวการณ์ของกลุ่มในแต่ละด้านคือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งหมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ ตามการรับรู้ของผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้แบบวัดของฟีดเลอร์ ซึ่งดวงเดือน พันธุมนาวินได้นำมาแปลเป็นภาษาไทย หาค่าความเชื่อมั่นแบบวัดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 81 คน ได้ค่า

สัมประสิทธิแอลฟ่าอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง คือ .89 มีเนื้อหาเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และระหว่างสมาชิกกับสมาชิกตามการรับรู้ของผู้นำจำนวน 8 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตร 5 หน่วย จากเห็นด้วยอย่างยิ่งถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ดูแบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในภาคผนวก) ประโยคที่ 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 นับคะแนนจากเห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน ส่วนประโยคที่ 1 และ 5 นับคะแนนจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 8 - 40 คะแนน เกณฑ์ของฟีดเลอร์และคนอื่น ๆ (1976) คือคะแนนสูง 40 - 29 คะแนน แสดงว่าความสัมพันธ์ดี คะแนนต่ำ คะแนน 28 - 8 คะแนน แสดงว่าความสัมพันธ์ไม่ดี สำหรับการวิจัยนี้ช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 8 ถึง 40 เมื่อแบ่งกลุ่มปรากฏว่าค่าเฉลี่ยกลุ่ม 28.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.02 คะแนนต่ำ แสดงความสัมพันธ์ไม่ดี คะแนนสูง แสดงความสัมพันธ์ดี

(2) โครงสร้างงานของกลุ่ม หมายถึง การรับรู้ของผู้นำว่างานในกลุ่มของตนมีเป้าหมาย กระบวนการและแนวทางที่ชัดเจน และแน่นอนมากน้อยเพียงใด สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะแบ่งการวัดออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งเกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบสอบถาม 5 ด้านคือ ความชัดเจนของเป้าหมายในงาน ทางเลือกแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย วิธีการตัดสินใจในการแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 10 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตร 3 หน่วย โดยนับคะแนน จริงเสมอให้ 2 คะแนน จริงเป็นส่วนใหญ่ให้ 1 คะแนนจริงเป็นส่วนน้อยให้ 0 คะแนน (ดูแบบวัดโครงสร้างงานในภาคผนวก) พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 0 - 20 คะแนน คะแนนสูง 20 - 14 คะแนน แสดงว่างานง่าย คะแนนปานกลาง 13 - 7 คะแนน แสดงว่างานมีความยากปานกลาง คะแนนต่ำ 6 - 0 คะแนน แสดงว่างานยาก แบบวัดนี้เป็นแบบวัดของฟีดเลอร์ที่ ดวงเดือน พันธุมนาวิน นำมาแปลเป็นไทยเช่นเดียวกับแบบวัดที่กล่าวมาข้างต้น และในการหาค่าความเชื่อมั่น ได้นำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 81 คน พบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าในระดับค่อนข้างสูง คือ .82 ส่วนที่สองเป็นเนื้อหาสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ของหัวหน้า เพื่อนำมาใช้ในการปรับคะแนนในกรณีที่คะแนนรวมของส่วนที่ 1 มากกว่า

6 คะแนน ข้อถามในส่วนนี้มีจำนวน 2 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตร 4 หน่วย โดยนับคะแนนไม่ได้รับการฝึกฝนเลยให้ 3 คะแนน ได้รับการฝึกฝนน้อยให้ 2 คะแนน ได้รับการฝึกฝนปานกลางให้ 1 คะแนน ได้รับการฝึกฝนมากได้ 0 คะแนน ไม่มีประสบการณ์เลยให้ 6 คะแนน มีประสบการณ์มากให้ 0 คะแนน (ดูแบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่มในภาคผนวก) คะแนนโครงสร้างงานของกลุ่มของผู้ตอบแต่ละคน คือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเอาคะแนนส่วนหลังลบออกจากคะแนนรวมของส่วนแรก

(3) อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้นำในการให้รางวัลและการลงโทษแก่ลูกน้อง การวิจัยนี้จะใช้แบบวัดของฟีดเลอร์ ซึ่ง ได้นำแบบวัดดังกล่าวไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 81 คน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำคือ .36 แบบวัดนี้จะมีเนื้อหาเกี่ยวกับอำนาจในการให้คุณให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าจำนวน 5 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตร 3 - 2 หน่วยโดยนับคะแนนสามารถทำได้อย่างเต็มที่,ใช่, "มี ให้ 2 คะแนน" เสนอแนะได้แต่จะไม่แน่นอนใช่ในบางครั้งหรือบางด้านเท่านั้น "ให้ 1 คะแนน" ไม่สามารถทำได้,ไม่ใช่,ไม่มี "ให้ 0 คะแนน" (ดูแบบวัดอำนาจในตำแหน่งหัวหน้าในภาคผนวก) พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 0 - 10 คะแนน คะแนนสูง 10 - 7 คะแนน แสดงว่า หัวหน้ามีอำนาจในตำแหน่งมาก คะแนนปานกลาง 6 - 4 คะแนน แสดงว่าหัวหน้ามีอำนาจในตำแหน่งปานกลาง คะแนนต่ำ 3 - 0 คะแนน แสดงว่าหัวหน้ามีอำนาจในตำแหน่งน้อย สำหรับการวิจัยนี้ได้พบว่ามีคะแนนอยู่ในช่วงให้คะแนนซึ่งอยู่ในช่วงคะแนน 0 - 9 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็นสองกลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมถึง 5.66 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.68

ในกรณีที่จะศึกษาระดับสภาวการณ์ของกลุ่มในการที่หัวหน้าจะปกครอง ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ปกครองง่าย ปานกลาง และยากนั้น ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์จะนำคะแนนของตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาวะการณ์ในกลุ่มงานทั้ง 3 ตัวแปรข้างบนนี้มารวมกัน โดยมีน้ำหนัก 4 : 3 : 1 ตามลำดับ และตามเกณฑ์ของฟีดเลอร์จะแบ่งคะแนนรวมนี้ออกเป็น 3 ระดับคือ สภาวการณ์ที่หัวหน้าจะปกครองกลุ่มง่าย ปานกลาง ยาก เมื่อพิจารณาร่วมกับลักษณะ แอล พี ซี ของหัวหน้าทำให้แบ่งกลุ่มได้เป็นกลุ่มที่ หัวหน้า มีความเหมาะสมมาก ปานกลาง น้อย

5. พฤติกรรมร่วมมือ หมายถึง ปริมาณการใช้พฤติกรรมแบบร่วมมือในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ตามการรายงานของหัวหน้าภาควิชาเอง ในกิจกรรมที่เหมาะสมที่ใช้พฤติกรรมอีก 3 ชนิด ซึ่งมีความเหมาะสมน้อยลงไปตามลำดับ คือ พฤติกรรมเกี่ยวข้อง กับ พฤติกรรมคู่ขนาน และ พฤติกรรมตามลำพัง แบบวัดพฤติกรรมร่วมมือนี้ มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย จำนวน 16 ประโยคเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้าภาคในกิจกรรมต่าง ๆ พิสัยของแบบวัดนี้อยู่ระหว่าง 97 - 187 คะแนน ค่าเฉลี่ยคะแนนกลุ่มรวม 153.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 19.78 ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูง ระหว่าง 154 - 187 คะแนน แสดงว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมแบบร่วมมือมาก และผู้ตอบได้คะแนนต่ำ ระหว่าง 97 - 153 คะแนน แสดงว่าเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแบบร่วมมือต่ำ

6. ประสิทธิผลของงาน แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปรคือ

ประสิทธิผลของหัวหน้า หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชา หรือบริหารงานให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ของหัวหน้าภาควิชา

แบบวัดนี้จะให้คณบดีหรือรองคณบดีเป็นผู้ประเมินหัวหน้าภาควิชาทุกคนที่อยู่ในความรับผิดชอบ แบบวัดนี้อาศัยแนวคิดการวัดประสิทธิผลของหัวหน้า โดยเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman. 1985) ซึ่งลลิตา สุนทรวิภาต (2531) นำมาปรับใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน มีจำนวน 10 ข้อ และมีค่าอำนาจจำแนกสูงตั้งแต่ 6.28 ถึง 3.80

เนื้อหาแบบวัดนี้เป็นการประเมินประสิทธิผลของหัวหน้าในการบริหารงาน หรือปกครองบังคับบัญชา 5 ด้านคือ (1) ความสามารถในการอำนวยการ (2) ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงตัวแทนในการบริหารงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา และคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน (3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง (5) ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา และความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อถามในแบบวัดจำนวน 10 ข้อ ลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย จากจริงที่สุดถึงไม่จริงเลย (ดูแบบวัดประสิทธิผลของหัวหน้าในภาคผนวก) ประโยคที่ 1, 2,

4, 5, 6, 7, 9, 10 นับคะแนนจากจริงที่สุดให้ 6 คะแนน จนถึงไม่จริงเลย ให้ 1คะแนน ส่วนประโยคที่ 3, 8 นับคะแนนจากไม่จริงเลยให้ 1 คะแนน จึงถึงจริงที่สุด 6 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 11 - 59 คะแนน คะแนนสูงแสดงว่าหัวหน้ามีประสิทธิผลมาก คะแนนต่ำแสดงว่าหัวหน้ามีประสิทธิผลน้อย

ประสิทธิผลของภาควิชา หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ในภาควิชาที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งจะรวมถึงพฤติกรรมการวางตนในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย แบบวัดนี้อาศัยแนวคิดการวัดประสิทธิผลของกลุ่ม โดยเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman. 1985) ซึ่ง ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) นำมาปรับใช้โดยอาศัยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน มีจำนวน 10 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกสูงสุดตั้งแต่ 5.47 ถึง 2.76

เนื้อหาของแบบวัดนี้จะวัดประสิทธิผลของภาควิชาใน 8 ด้าน โดยให้คณบดีหรือรองคณบดีประเมินทุกภาควิชาในเรื่องต่อไปนี้ (1) ผลงานของกลุ่ม (2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม (3) ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน (4) การลาหยุดงาน (5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน (6) บรรยากาศการทำงาน (7) ขวัญกำลังใจในการทำงาน (8) ความร่วมมือกันในการทำงาน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 5 - 44 คะแนน คะแนนสูงแสดงว่าภาควิชามีประสิทธิผลมาก คะแนนต่ำ แสดงว่าภาควิชามีประสิทธิผลน้อย

<u>กรอบความคิดสำหรับการวิจัย</u>

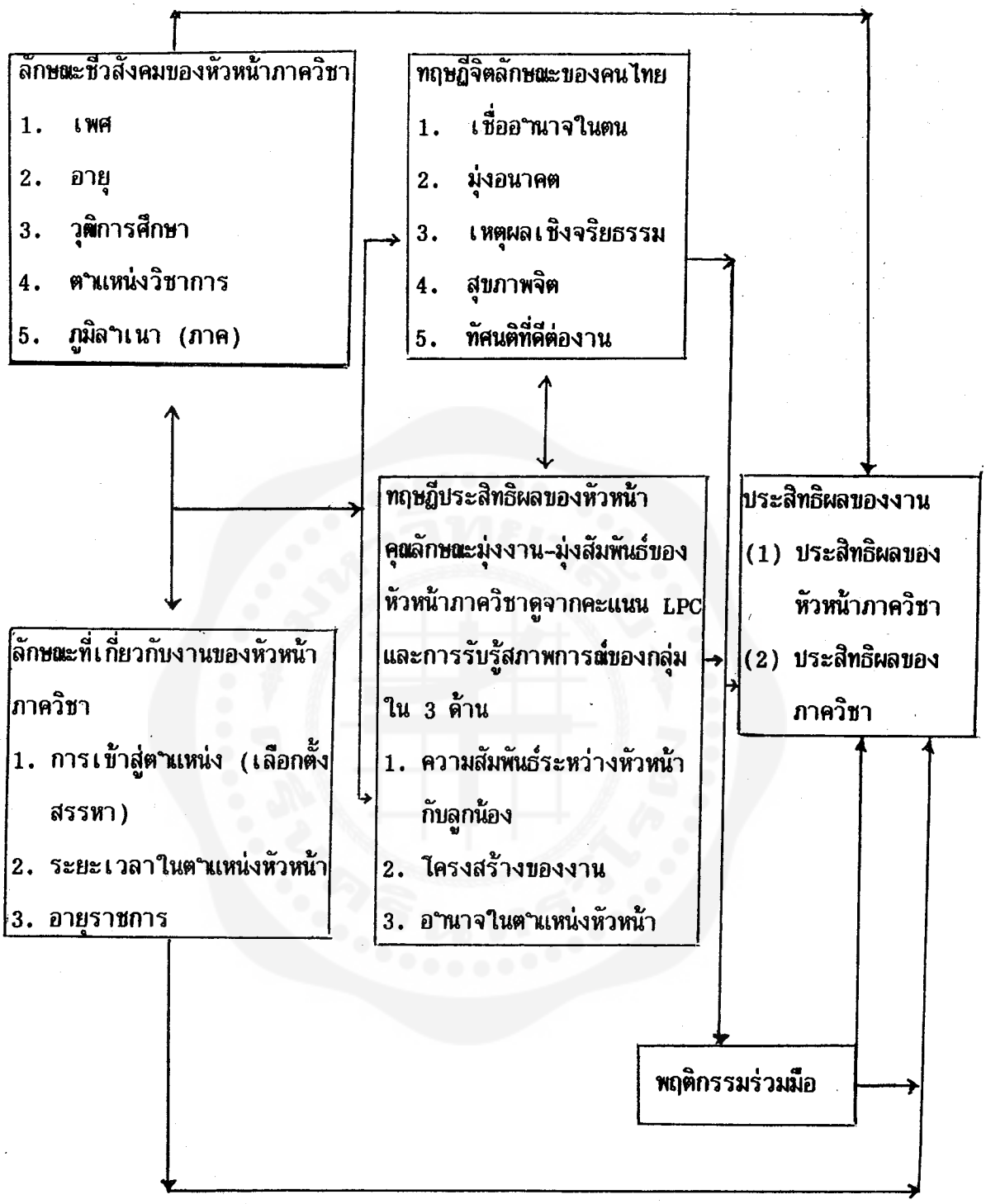
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาและจิตวิทยาสังคม เป็นกรอบความคิดสำหรับการวิจัยเพื่อใช้วิเคราะห์ความเป็นผู้นำ และประสิทธิผลในงานของหัวหน้าและกลุ่ม (ภาควิชา) โดยใช้ตัวแปรอิสระคือลักษณะชีวสังคมของหัวหน้า ตัวแปรลักษณะที่เกี่ยวกับงานและตัวแปรที่เกี่ยวกับจิตลักษณะ ประสิทธิผลของผู้นำและพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดอธิบายและพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา และประสิทธิผลของภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งจะเป็นการพิจารณาปรากฏการณ์นี้อย่างครอบคลุมที่สุด แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวได้แก่

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (A Contingency Theory of Leadership Effectiveness) ของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967)

2. ทฤษฎีการวิเคราะห์จิตลักษณะของคนดีและคนเก่งของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน 2523, 2531)

3. ทฤษฎีพัฒนาการของพฤติกรรมร่วมมือโดยพาร์เทน (Parten. 1933)

ดังจะได้เสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ทำการวิจัยดังแสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัยนี้

สมมุติฐานการวิจัย

จากการประมวลเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีและผลการวิจัยต่าง ๆ ในตอนต้นของบทนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมุติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง และมีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งนาน มีประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชาสูงกว่าหัวหน้าที่มีลักษณะตรงข้าม

สมมุติฐานที่ 2 ภาควิชาที่มีสภาวการณ์เหมาะกับหัวหน้า ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และหัวหน้ามีอายุราชการมากกับมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน จะมีสุขภาพจิตดีกว่า และมีผลงานของหัวหน้ากับผลงานของภาควิชาสูงกว่า ภาควิชาที่มีสภาวการณ์ไม่เหมาะกับหัวหน้า และหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อยและมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน

สมมุติฐานที่ 3 ลักษณะของหัวหน้าภาควิชาและสภาวการณ์ในภาควิชาตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาและทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชา ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูงได้มากกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ

สมมุติฐานที่ 4 หัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความเหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และมีจิตลักษณะรวมสูงเป็นผู้มีพฤติกรรมร่วมมือมากกว่า หัวหน้าภาควิชาในกลุ่มที่นำมาเปรียบเทียบแบบอื่น ๆ อีก 3 ประเภท โดยเฉพาะในหัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความไม่เหมาะสมกับกลุ่มและจิตลักษณะรวมต่ำ

สมมุติฐานที่ 5 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง และมีจิตลักษณะรวมสูง จะมีประสิทธิผลของงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาประเภทตรงข้าม

สมมุติฐานที่ 6 ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้า 4 ตัวแปร และจิตลักษณะทั้ง 5 ประการของหัวหน้าภาควิชา รวมทั้งตัวแปร 4 ตัว ในทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของภาควิชาและของหัวหน้า ในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่าในภาควิชาที่มีหัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย เป็นการวิจัยภาคสนามที่มุ่งจะศึกษาปรากฏการณ์ทำงานในภาควิชา เพื่อตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัยหลายประการ ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล การวิจัยดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้คือ (1) เพื่อแสวงหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชา และประสิทธิผลของภาควิชา (2) เพื่อใช้ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (Fiedler) ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและภาควิชาในหัวหน้าประเภทต่าง ๆ (3) เพื่อใช้ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมหรือจิตลักษณะ 5 ประการ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาว่าได้ดีเพียงใดและเป็นหัวหน้าประเภทใด (4) เพื่อศึกษาปริมาณการทำนายประสิทธิผลของภาค และประสิทธิผลของหัวหน้าโดยใช้ตัวแปรหลายประเภท คือ ลักษณะทางชีวสังคม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน สถานการณ์กลุ่มจิตลักษณะของหัวหน้า โดยนำพฤติกรรมร่วมมือมาเป็นตัวเกณฑ์แบ่งกลุ่ม

จุดมุ่งหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความพยายามที่จะหาแนวทางการปรับปรุงวิชาชีพการศึกษาของคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ มิให้ตกต่ำ โดยความพยายามที่จะแสวงหาแนวทางการสร้างเสริมจิตลักษณะผู้นำให้แก่หัวหน้าภาควิชา เพื่อจะได้มีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานให้มากขึ้นเป็นสำคัญ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ หัวหน้าภาควิชาในคณะครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยปิดในประเทศไทย ทั้งในอดีต ในปัจจุบัน และที่จะมีในอนาคต ส่วนกลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าภาควิชาในคณะครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ในปัจจุบันในมหาวิทยาลัยปิด จำนวน 11 สถาบัน คือมหาวิทยาชัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ลาดกระบัง ธนบุรี และพระนครเหนือ

หัวหน้าภาควิชาเหล่านั้นในปัจจุบันถือว่าเป็นตัวแทนของหัวหน้าภาคที่มีมาในอดีต และที่จะมีมาในอนาคตด้วย จำนวน 99 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรอิสระอยู่ 5 กลุ่ม ดังนี้คือ

กลุ่มแรก คือ ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา มี 5 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ และภูมิลำเนา

กลุ่มที่สอง คือลักษณะเกี่ยวกับงานของหัวหน้าภาควิชา มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ลักษณะการเข้าสู่ตำแหน่ง (เลือกตั้ง - สรรหา) ระยะเวลาในตำแหน่ง และอายุราชการ

กลุ่มที่สาม คือจิตลักษณะคนไทยที่ดีและเก่ง มี 5 ตัวแปร ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน

กลุ่มที่สี่ คือตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ มี 4 ตัวแปร ได้แก่ จิตลักษณะผู้นำจากแบบวัดแอลพีซี แบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ รวมไปถึงการรับรู้สภาวการณ์กลุ่มใน 3 ด้าน คือความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่

กลุ่มที่ห้า คือปริมาณการใช้พฤติกรรมร่วมมือในการบริหารงานของหัวหน้า มี 1 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมร่วมมือในการบริหารงาน นำมาเป็นตัวเกณฑ์แบ่งกลุ่มและเป็นตัวแปรตาม

ส่วนตัวแปรตามอีก 2 ตัวแปร คือประสิทธิผลหัวหน้าภาควิชา และประสิทธิผลของภาควิชา

จึงรวมเป็นตัวแปรในการวิจัยนี้ทั้งสิ้น 20 ตัวแปร เป็นตัวแปรหลัก 16 ตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สอบถามและวัดตัวแปรในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

1. แบบสอบถามลักษณะชีวสังคม และลักษณะที่เกี่ยวกับงาน เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัว ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ภูมิลำเนา การเข้าสู่ตำแหน่ง เลือกตั้งหรือสรรหา (คะแนนเสียงเลือกตั้งที่ได้รับของหัวหน้าภาค) ระยะเวลาในตำแหน่ง อายุราชการ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบและเติมข้อความ

2. แบบวัดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ มี 4 แบบวัดคือ

2.1 แบบวัดแอลพีซี แบบวัดนี้เนื้อหาจะสอบถามหัวหน้าภาคโดยเฉพาะ โดยให้หัวหน้านึกถึงบุคคลที่เห็นว่าเมื่อร่วมทำงานกับเขาแล้วจะทำให้งานนั้นล้มเหลว บุคคลดังกล่าวจะเป็นบุคคลที่เขานึกถึงในปัจจุบันหรือในอดีตก็ได้ ลักษณะของแบบวัดเป็น Semantic Differential Scales ประกอบด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงข้ามกับ 2 ขั้ว จำนวน 18 มาตร แต่ละมาตร มี 8 หน่วย ดังนี้ จากมากที่สุดทางบวก (+) หรือน้อยที่สุดทางลบ (-) มีคะแนน 8 ไปจนถึงน้อยที่สุด ทางบวก หรือมากที่สุดทางลบ มีคะแนน 1 (ดูแบบวัดคะแนนแอลพีซี ในภาคผนวก ก)พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 18 - 136 คะแนน คะแนนสูง 53 -136 คะแนน หมายความว่าหัวหน้ามีแนวโน้มเป็นผู้มีลักษณะมุ่งงานต่ำ คะแนนต่ำ 52 - 18 คะแนน หมายความว่า หัวหน้ามีแนวโน้มเป็นผู้มีลักษณะมุ่งงานสูง แบบวัดแอลพีซีของฟีดเลอร์นี้เดิมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 (Fiedler. 1967 : 310) สำหรับงานวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .94

ตัวอย่างของแบบสอบถาม

(0) คนที่ทำงานร่วมกับท่านแล้ว ทำให้งานนั้นล้มเหลว คน ๆ นี้มีลักษณะดังนี้

น่าถึงพอใจ — — — — : — — — — ไม่น่าพึงพอใจ

8 7 6 5 4 3 2 1

เป็นมิตร — — — — : — — — — ไม่เป็นมิตร

2.2 <u>แบบวัดสภาวการณ์กลุ่ม</u> เป็นแบบวัดลักษณะแวดล้อมของภารกิจในภาควิชา ซึ่งมีมาตรวัดแบบลิเคอรท์ (Likert Scale) คำถามแบ่งเป็น 3 ส่วน แต่ละส่วนมีลักษณะพอสังเขป ดังนี้

2.2.1 <u>คำถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับลูกน้องในหน่วยงาน</u>

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งเป็น 5 ช่วงคะแนน จำนวน 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดในการวิจัยนี้เท่ากับ .86

<u>ตัวอย่าง</u>

<u>คำชี้แจง</u> แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างท่านกับลูกน้องในภาควิชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียดว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้น ๆ

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 หมายถึง เห็นด้วย

3 หมายถึง ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	5	4	3	2	1
(0) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานกับข้าพเจ้าด้วยดี					
(00) ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา					

2.2.2 <u>คำถามวัดโครงสร้างของงานในภาควิชา</u>

ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ 10 ข้อแรก แบ่งเป็น 3 ช่วงคะแนน และ 2 ข้อหลังซึ่งเป็นส่วนของการปรับคะแนนแบ่งเป็น 4 ช่วงคะแนน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดในการวิจัยนี้เท่ากับ .65

<u>ตัวอย่าง</u>

<u>คำชี้แจง</u> แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะโครงสร้างของงานในภาควิชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อถามต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้น ๆ

2 หมายถึง จริงเสมอ

1 หมายถึง จริงเป็นบางส่วน

0 หมายถึง จริงเป็นส่วนน้อย

	2	1	0
(0) มีการระบุขั้นตอนในการทำงานในภาควิชาอย่างเหมาะสม			

(00) เมื่อข้าพเจ้ารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมเพื่อการบริหารงานในตำแหน่งมากน้อยเพียงใด

3	2	1	0
ไม่ได้รับการฝึกอบรม	ได้รับน้อย	ได้รับปานกลาง	ได้รับมาก

2.2.3 <u>คำถามวัดอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา</u>

มีคำถาม 5 ข้อ 4 ข้อแรกแบ่งเป็น 3 ช่วงคะแนน และข้อสุดท้ายแบ่งเป็น 2 ช่วงคะแนน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดในการวิจัยนี้ เท่ากับ .63

<u>ตัวอย่าง</u>

<u>คำชี้แจง</u> แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะอำนาจในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าภาควิชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้น ๆ

(0) ข้าพเจ้าสามารถเสนอการลงโทษ หรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2	1	0
สามารถทำได้เต็มที่	เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน	ทำไม่ได้

(00) ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เป็นตำแหน่งที่มีระบุไว้ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแห่งนี้

2	1
มี	ไม่มี

การสร้างแบบวัดดังกล่าวมาเกี่ยวกับสภาวการณ์กลุ่มงาน ได้พัฒนามาจากเครื่องมือวัดสถาวการณ์กลุ่มของฟีดเลอร์ เชมเมอร์ส และมาฮาร์ (Fiedler, Chemers and Marhar. 1976 : 39, 53, 72, 77) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ส่วนที่ 2.2.1 กับ 2.2.2. เท่ากับ .64 และ .77 (Fiedler and Garcia. 1987 : 53, 59)

3. <u>แบบวัดจิตลักษณะ</u> ในการวิจัยครั้งนี้ จะวัด 5 ด้าน คือ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน แบบวัดดังกล่าวนี้เคยนำไปใช้กับการวัดจิตลักษณะในด้านต่าง ๆ มาแล้วหลายเรื่อง เป็นต้นว่า จิตลักษณะของข้าราชการ

พลเรือน (จินตนา บิลมาศ. 2529, บุญรับ ศักดิมณี. 2532) และครูสังกัดกรุงเทพมหานคร (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. 2532) เหตุนี้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงได้นำมาเป็นแบบวัดจิตลักษณะของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปิดของประเทศไทย แบบวัดดังกล่าวมีการวัด 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

3.1 <u>แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน</u> เป็นคำถามที่ใช้วัดความเชื่อว่าตนสามารถทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียแก่ตนเองและผู้อื่นได้ตามที่ตนปรารถนาและมุ่งหวัง เช่น เชื่อว่า ความสำเร็จ ความล้มเหลว การได้รับสิ่งที่ตนปรารถนาหรือสูญเสียประโยชน์ เกิดจากการกระทำของตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับความเชื่ออำนาจภายนอกตน ที่เชื่อว่าผลดีหรือผลร้ายเกิดเพราะโชคเคราะห์ ความบังเอิญหรืออิทธิพลของผู้อื่น หรืออิทธิพลของสิ่งที่ตนควบคุมไม่ได้ ตัวแปรตัวนี้จะวัดโดยอาศัยแบบวัดความเชื่ออำนาจในตน ซึ่งนำมาจากแบบวัดเหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า ของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532) แบบวัดดังกล่าวจะวัดจิตลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตนมีทั้งหมด 15 ข้อความ โดยมีคำตอบอยู่ในรูปมาตราวัดประเมินค่า 6 หน่วยจาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงที่สุด" เป็นการตอบรับหรือปฏิเสธแต่ละข้อคำถามในปริมาณต่าง ๆ กัน เนื้อหาของข้อคำถามทั้งหมดอยู่ในรูปการรายงานความรู้สึกนึกคิดของตนเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ตนปรารถนาในการทำงานว่า ผลเหล่านั้นเกิดขึ้นจากความรู้ความพยายามกระทำของตนเองมากน้อยเพียงใด

แบบวัดนี้มาจากแบบวัดความเชื่ออำนาจในตนของข้าราชการพลเรือน ในงานวิจัยของจินตนา บิลมาศ (2529) โดยใช้ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ซึ่งการวิจัยดังกล่าวได้นำแบบวัดนี้ไปทดสอบกับครูจำนวน 90 คน และคัดเลือกข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนกที่มีค่าทีระหว่าง 7.15 ถึง 4.17 มาใช้ 15 ข้อ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาซึ่งคำนวณจากคำตอบของครูที่สุ่มมาจากกลุ่มตัวอย่าง 150 คน อยู่ในระดับสูงคือ .90 สำหรับงานวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ได้จากกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ศึกษาเท่ากับ .89 พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 26 - 84 คะแนน คะแนนสูง 60 - 84 คะแนน แสดงถึงเป็นคนที่เชื่ออำนาจในตน คะแนนต่ำ 26 - 59 คะแนน แสดงถึงเป็นคนที่เชื่ออำนาจภายนอกตน ตัวอย่างของแบบวัดนี้ และคำชี้แจงในการตอบมีดังนี้

แบบสอบถามนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจเหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของหัวหน้าภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์ ขอให้ท่านอ่านข้อความและพิจารณาอย่างละเอียด เมื่ออ่านคำถามแล้วโปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่มีข้อความตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงแห่งเดียวในแต่ละข้อ

(0) ข้าพเจ้ามีความตั้งใจ และพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ แต่ข้าพเจ้าไม่อาจบอกได้ว่าวิถีชีวิตราชการของข้าพเจ้าจะเป็นอย่างไร

___ ____ _____ _____ _____ ____

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงที่สุด

การให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1 - 6 คะแนน พิสัยของคะแนนจะอยู่ระหว่าง 15 - 90 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวม แต่ละบุคคลแล้วถ้าคะแนนสูงแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจในตนมาก คะแนนต่ำแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจภายนอกตน

3.2 <u>แบบวัดลักษณะมุ่งอนาคต</u> แบบวัดนี้จะวัดความสามารถที่คาดการณ์ไกล และวางแผนเพื่อรอรับผลดี หรือป้องกันผลเสียที่จะเกิดในอนาคต แบบวัดดังกล่าวจะนำของบุญรับ ศักดิ์มณี (2532) ที่ศึกษาพฤติกรรมการทำงานราชการมาใช้ ภายใต้หัวเรื่องแบบวัดว่า เรื่องเกี่ยวกับอนาคตจำนวน 20 ข้อ ซึ่งนำมาปรับปรุง ดัดแปลงกับแบบวัดลักษณะมุ่งอนาคตของ จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) จากเดิม 20 ข้อนั้นมีค่าอำนาจจำแนกที่สูงมากเหมาะสมที่จะนำไปใช้ สำหรับงานวิจัยนี้ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .72 ตัวอย่างของแบบวัดและคำชี้แจงมีดังนี้

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะตรวจสอบ ความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับผลงาน และอำนาจ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเหล่านี้ว่าตรงกับความเชื่อและความรู้สึกจริงของท่านเพียงใด แล้วเลือกตอบโดยเขียนเครื่องหมาย / หน้าข้อความนั้น ๆ เพียงข้อเดียว

(0) สิ่งตอบแทนที่ดีที่สุดในการทำงานคือ เงิน และ/หรือตำแหน่ง

___ _____ _____ _____ _____ ____

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

การให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1 - 6 คะแนน พิสัยจริงที่พบอยู่ระหว่าง 49 - 114 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวมแต่ละบุคคลแล้ว ถ้าคะแนนสูงระหว่าง 91 - 114 คะแนน แสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตมาก คะแนนต่ำระหว่าง 49 - 89 คะแนน แสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตน้อย

3.3 <u>แบบวัดเหตุผลเชิงจริยธรรม</u> เป็นคำถามที่ใช้วัดการใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเหตุผลเหล่านี้จะจัดแบ่งและเรียงลำดับไว้ 6 ขั้น ตามทฤษฎีของโคลเบอร์ก ขั้นที่ 1 หลักการเชื่อฟังคำสั่ง และหลบหลีกการถูกลงโทษทางกาย ขั้นที่ 2 หลักการแสวงหารางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ ขั้นที่ 3 หลักการทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบ ขั้นที่ 4 หลักการทำตามหน้าที่ทางสังคม ขั้นที่ 5 หลักการใช้วิจารณญาณของตนเอง และขั้นที่ 6 หลักการยึดอุดมคติสากล วัดโดยแบบวัดเหตุผลเชิงจริยธรรม ซึ่งดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ จินตนา บิลมาศ (2529) จำนวน 14 เรื่อง ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกสูงทั้งหมด ซึ่งเป็นเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันและในการทำงาน เช่น การเลือกตั้งหัวหน้าหน่วยงาน การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในแต่ละเรื่องนั้นให้ผู้ถูกศึกษา สมมติตนเองเป็นตัวเอกของเรื่อง และให้คิดว่าถ้าตนเป็นบุคคลในเรื่อง จะตัดสินใจทำเช่นนั้นเพราะเหตุใด แล้วเลือกหาเหตุผลที่ตรงกับความคิดของตนมากที่สุด หนึ่งคำตอบ จากตัวเลือกที่มีไว้ให้ 6 ตัวเลือก สำหรับแต่ละเรื่องแบบวัดดังกล่าวมีหัวเรื่องว่า "เหตุผลในการแก้ปัญหา" สำหรับงานวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด เท่ากับ .55 ตัวอย่างของแบบวัดและคำชี้แจงมีดังนี้

แบบสอบถามชุดนี้มีเรื่องสั้น 14 เรื่อง ขอให้ท่านสมมติว่าตนเองเป็นตัวเอกในแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งได้ตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ขอให้ท่านคิดว่าเป็นตัวเอกนั้น ท่านตัดสินใจที่จะกระทำเช่นนั้น เพราะเหตุใด เมื่อคิดเหตุผลได้แล้วจึงอ่านคำตอบที่มีให้เลือก 6 คำตอบ ในแต่ละเรื่อง คำตอบใดตรงกับเหตุผลที่ท่านคิดไว้ล่วงหน้ามากที่สุด ให้ขีดเครื่องหมาย / หน้าคำตอบนั้นเพียงเรื่องละคำตอบเดียว

(0) ถ้าในหน่วยงานของท่านมีระเบียบว่าจะต้องเลือกตั้งหัวหน้าจากคนในหน่วยงานนั้น ถ้าในกรณีที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมากที่สุด มีอาวุโสสูง และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับทั่วไปมากกว่าข้าราชการคนอื่น ๆ ท่านจะลงคะแนนเสียงเลือกตัวท่านเองหรือไม่ เพราะเหตุใด ข้าพเจ้าจะไม่เลือกตนเองเพราะ

_____ การเป็นหัวหน้าในสมัยนี้ลำบากทั้งกายและใจ ไม่เป็นหัวหน้าจะสบายกว่ามาก

_____ คนเราอาจดูตนเองผิดไปได้เพราะความลำเอียง ข้าพเจ้าอาจจะมีข้อบกพร่องทางด้านอื่นก็ได้

_____ ถ้าเป็นการเลือกตั้งทางการเมือง คนเราอาจจะเลือกตนเองได้ แต่ไม่ควรนำมาใช้กับหน่วยงาน

_____ เกรงจะเป็นที่ครหานินทาถ้ามีผู้ทราบว่าข้าพเจ้าเลือกตนเอง

_____ เชื่อมั่นว่าอย่างไรเสียข้าพเจ้าก็คงจะได้รับเลือกเป็นหัวหน้าอย่างแน่นอนอยู่แล้ว

_____ ระเบียบของการเลือกตั้งให้ดูเสียงข้างมากเป็นฝ่ายชนะ

เมื่อได้คำตอบแล้ว จึงนำมาพิจารณาว่าผู้ตอบเลือกเหตุผลที่แสดงถึงจริยธรรมในขั้นใด จาก ขั้นที่ 1 - 6 ตามทฤษฎีของโคลเบอร์ก แล้วให้คะแนนตามลำดับขั้นของจริยธรรมนั้น รวมคะแนนรายบุคคลแล้วคิดเป็นคะแนนรวมทั้งกลุ่มพบ พิสัยของคะแนนระหว่าง 50 - 70 คะแนน คะแนนสูงระหว่าง 66 - 70 คะแนน แสดงถึงการมีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง คะแนนต่ำระหว่าง 50 - 65 คะแนน แสดงว่ามีเหตุผลเชิงจริยธรรมต่ำ

3.4 <u>แบบวัดสุขภาพจิต</u> แบบวัดนี้จะสอบถามในเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เบี่ยงเบนไปจากปกติ อันเกิดจากหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไป ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานจำนวน 20 ข้อ แต่ละข้อแบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย จากจริงที่สุดถึงไม่จริงเลย (ดูแบบวัดสุขภาพจิตในภาคผนวก) โดยนับคะแนนจริงที่สุดให้ 6 คะแนน จนถึงไม่จริงเลยให้ 1 คะแนน ตอนที่ 2 สอบถามความถี่ของการเกิดความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เป็นประโยคประกอบมาตร 4 หน่วย จากเสมอจนถึงไม่เกิดเลย โดยนับคะแนนเสมอให้ 4 คะแนน ถึงไม่เกิดเลยให้ 1 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ในระหว่าง 47 - 352 คะแนน คะแนนสูงระหว่าง 165 - 352 แสดงว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าไม่ดี คะแนนต่ำระหว่าง 47 - 164 แสดงว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าดี

แบบวัดดังกล่าวนี้ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532) ได้นำไปวัดสุขภาพจิตในงานวิจัยเรื่องการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ และลลิตา สุนทรวิภาต (2531) ก็เคยนำไปวัดสุขภาพจิตของหัวหน้างาน ในงานวิจัยเรื่องลักษณะของหัวหน้า และกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ

ประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ งานวิจัยทั้งสองเรื่องดังกล่าวนำแบบวัดมาจากงานวิจัยเรื่องคุณลักษณะข้าราชการพลเรือน ของ จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีอำนาจจำแนก 7.1 - 2.5 ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ค่าของความเชื่อมั่นของแบบวัดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 31 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในระดับค่อนข้างสูง .89 สำหรับงานวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .91 ตัวอย่างและคำชี้แจงมีดังต่อไปนี้

แบบสอบถามนี้มีจุดหมายที่จะสำรวจสภาพการทำงานของท่าน กรุณาขีดเครื่องหมาย / เหนือข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน แบบสอบถามชุดนี้มี 20 ข้อ แต่ละข้อมีคำถาม 2 ตอน โปรดตอบให้ครบทุกตอน

(0) ท่านจะอารมณ์เสียมากที่ต้องทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความรับผิดชอบ

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับท่าน

เสมอ	เกิดบ่อย	เกิดน้อย	ไม่เกิดเลย

3.5 <u>แบบวัดทัศนคติที่ดีต่องาน</u> มี 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นทัศนคติต่อสภาพการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความแปลกแยกในงานที่ทำ โดยคำจำกัดความจึงหมายถึง ความรู้และความรู้สึกพอใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อการทำงานในบทบาทหัวหน้าภาควิชา ของคณะศึกษาศาสตร์ แบบวัดส่วนแรกนี้มี 10 ข้อ ส่วนที่สอง เป็นทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของพฤติกรรมการทำงาน โดยคำจำกัดความหมายถึงแนวโน้มของการมุ่งกระทำพฤติกรรม สอน วิจัยบริการสังคมและทะนุบำรุงวัฒนธรรม การวัดทัศนคตินี้จึงใช้แบบวัดความรู้สึกกับแบบวัดการมุ่งกระทำ แบบวัดส่วนที่สองนี้มี 10 ข้อ รวมสองส่วน 20 ข้อ ซึ่งนำมาจากการวิจัยของ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532) ในเรื่องความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ค่าอำนาจจำแนกนั้นอยู่ในระดับ $p < .01$ สำหรับการให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1 - 6 คะแนน พบพิสัยของคะแนนจะอยู่ระหว่าง 65 - 104 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวมแต่ละบุคคลแล้ว คะแนนสูงระหว่าง 86 - 104 คะแนนแสดงว่ามีทัศนคติดีต่องาน คะแนนต่ำ

ระหว่าง 65 - 85 คะแนนแสดงว่ามีทัศนคติไม่ดีต่องาน สำหรับงานวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .76 รายละเอียดของตัวอย่างและคำชี้แจงมีดังนี้

แบบวัดนี้ประสงค์จะสอบถามถึงความรู้สึกที่ท่านมีต่อการทำงานในหน้าที่หัวหน้าภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปิด ทั้งนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ในทางบริหารการศึกษา เมื่อท่านอ่านข้อความแล้วโปรดทำเครื่องหมาย / หน้าคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

(0) ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนอาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์แห่งนี้

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

4. <u>แบบวัดพฤติกรรมร่วมมือ</u> เป็นแบบสอบถามที่มุ่งวัดพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ที่ครอบคลุมในภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ การจัดวิชาและจัดตารางสอน การวิจัย การพัฒนาภาคด้านวิชาการ และการจัดงบประมาณของภาควิชา แบบวัดดังกล่าวนี้สร้างขึ้นภายใต้แนวคิดทฤษฎีของพาร์เทน (1933) ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 ประเภท และกำหนดคะแนนน้ำหนักของพฤติกรรมแต่ละประเภทดังนี้ พฤติกรรมแบบโดดเดี่ยวเท่ากับ 1 คะแนน พฤติกรรมคู่ขนานมีค่าเท่ากับ 2 คะแนน พฤติกรรมเกี่ยวข้องมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน และพฤติกรรมร่วมมือมีค่าเท่ากับ 4 คะแนน แบบสอบถามที่ใช้วัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งออกเป็น 6 ช่วงคะแนน จำนวน 16 ข้อ เมื่อหัวหน้าภาควิชาตอบพฤติกรรมใดก็จะเอาคะแนนของพฤติกรรมนั้นมาคูณกับคะแนนในมาตราส่วนประมาณค่า พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 97 - 187 คะแนน คะแนนมากระหว่าง 154 - 187 คะแนนแสดงให้เห็นว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมที่ร่วมมือมาก คะแนนต่ำแสดงว่าร่วมมือน้อย สำหรับงานวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .52

สำหรับการสร้างประโยค 16 ประโยคนั้นได้ทดลองใช้กับหัวหน้าภาควิชาในคณะสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 35 คน เมื่อคำนวณหาอำนาจจำแนกรายข้อเพื่อเลือกใช้แต่ละข้อที่มีคุณภาพตามเกณฑ์

จริงที่สุด หมายถึง 6 คะแนน

จริง หมายถึง 5 คะแนน

ค่อนข้างจริง หมายถึง 4 คะแนน

ค่อนข้างไม่จริง หมายถึง 3 คะแนน

ไม่จริง หมายถึง 2 คะแนน

ไม่จริงเลย หมายถึง 1 คะแนน

ข้อคำถามในแบบวัดนี้มีลักษณะดังนี้

(0) เมื่อภาควิชาของข้าพเจ้าได้เงินมาทำวิจัย ข้าพเจ้าจะดำเนินการวิจัยตามลำพัง

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

5. <u>แบบวัดประสิทธิผลของงาน</u> จะประกอบด้วยแบบวัด 2 ตอน คือ (1) แบบวัดประสิทธิผลของหัวหน้าหรือผู้นำ (2) แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มหรือภาควิชา

5.1 <u>แบบวัดเกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า</u> เนื้อหาของแบบวัดเป็นการประเมินประสิทธิผลของหัวหน้าในการบริหารงาน ปกครองบังคับบัญชา 5 ด้าน คือ (1) ความสามารถในการอำนวยการ (2) ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงตัวแทนในการบริหารงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา และคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน (3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง (5) ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชาและความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อถามในแบบวัด จำนวน 10 ข้อ ลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย คือ

		คะแนน
จริงที่สุด	=	6
จริง	=	5
ค่อนข้างจริง	=	4
ค่อนข้างไม่จริง	=	3

ไม่จริง = 2

ไม่จริงเลย = 1

ประโยคที่ 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10 นับคะแนนจากจริงที่สุด (6) จนถึงไม่จริงเลย (1) ส่วนประโยคที่ 3, 8 คะแนน จากไม่จริงเลย (1) จนถึงจริงที่สุด (6) พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 11 - 59 คะแนน คะแนนสูงระหว่าง 39 - 59 คะแนนแสดงว่าหัวหน้ามีประสิทธิผลมาก คะแนนต่ำระหว่าง 11 - 38 คะแนน แสดงว่าหัวหน้ามีประสิทธิผลน้อย

แบบวัดประสิทธิผลดังกล่าว สร้างโดยอาศัยแนวคิดการวัดประสิทธิผลหัวหน้าของเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman. 1985 : 362 - 3) ต่อมาลลิตา สุนทรวิภาต ได้สร้างประโยค 25 ประโยค นำไปหาค่าอำนาจจำแนกโดยนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรระดับชั้นยศ พ.ต.อ - พล.ต.ต. จำนวน 30 คน เป็นผู้ทดลองตอบ ประโยคที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงสุดคือ 6.28 และประโยคที่มีค่าอำนาจจำแนกที่รองลงมา รวม 10 ข้อ ได้ประโยคที่สุดท้ายมีค่าที คือ 3.80 แล้วจึง รวบรวมประโยคเป็นแบบวัดประสิทธิผลของหัวหน้า ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด หาจากกลุ่มอย่าง จำนวน 81 คน พบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าในระดับสูงใช้ คือ .88 สำหรับงานวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .93

สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการอำนวยการ ซึ่งรวมอยู่ในแบบวัดประสิทธิผลของหัวหน้า จำนวน 5 ข้อ นั้นได้นำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วย พบว่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูงคือ .77

5.2 <u>แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มหรือภาควิชา</u> แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มหรือภาควิชามีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าระดับต้น ใน 8 ด้าน คือ (1) คุณภาพผลงานของกลุ่ม (2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม (3) ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน (4) การลาหยุดงาน (5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน (6) บรรยากาศการทำงาน (7) ขวัญกำลังใจในการทำงาน (8) ความร่วมมือในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ ข้อถามมีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วยคือ

		คะแนน
จริงที่สุด	=	6
จริง	=	5
ค่อนข้างจริง	=	4
ค่อนข้างไม่จริง	=	3
ไม่จริง	=	2
ไม่จริงเลย	=	1

ประโยคที่ 1, 2, 5, 6, 8, 10 นับคะแนนจากจริงที่สุด (6) จนถึงไม่จริงเลย (1) ส่วนประโยค 3, 4, 7, 9 นับคะแนนจากไม่จริงเลย (1) จนถึงจริงที่สุด (6) พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 5 - 44 คะแนน คะแนนสูงระหว่าง 36 - 44 คะแนนแสดงว่ามีประสิทธิผลกลุ่มสูง คะแนนต่ำ 5 - 35 คะแนน แสดงว่ามีประสิทธิผลกลุ่มต่ำ

ในการสร้างแบบวัดประสิทธิผลของกลุ่ม นำแนวคิดมาจากการวัดประสิทธิผลกลุ่มของเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman. 1985 : 362 - 3) ต่อมา ลลิตา สุนทรวิภาต ได้สร้างประโยคขึ้น 19 ประโยค ให้นายตำรวจชั้นสัญญาบัตรระดับชั้นยศ พ.ต.อ.-พล.ต.ต. จำนวน 30 คน ตอบเพื่อหาอำนาจจำแนก จากนั้นคัดเลือกประโยคที่มีค่าสูงมาใช้ในการวัด 10 ข้อ มีค่าทีสูงสุดตั้งแต่ 5.47 - 2.76 รวมเป็นแบบวัดประสิทธิผลของกลุ่ม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าที่พบอยู่ในระดับสูง .90 สำหรับการวิจัยนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .85

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำหนังสือขออนุมัติและขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์มหาวิทยาลัยปิดทุกแห่ง พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามถึงหัวหน้าภาควิชาทุกภาควิชาล่วงหน้าประมาณ 10 วัน จากนั้น ผู้วิจัย

ได้เดินทางไปขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง สำหรับบางภาควิชาที่มีปัญหา เนื่องจากหัวหน้าภาควิชาไปราชการ ผู้ช่วยวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลส่งตามมาให้ผู้วิจัยในภายหลัง

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมมาได้นั้น เมื่อตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้ว ได้นำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS^{x} = (Statistical Package for the Social Science) โดยเลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบและตรวจสอบสมมติฐานเท่านั้น ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) แบบสองทาง และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มย่อย ด้วยวิธีการของเชฟเฟ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 มีว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง และมีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งนานมีประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชาสูงกว่าหัวหน้าที่มีลักษณะตรงข้าม

สมมติฐานที่ 2 มีว่า "ภาควิชาที่มีสภาวการณ์เหมาะกับหัวหน้า ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และหัวหน้ามีอายุราชการมากกับมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน จะมีสุขภาพจิตดีกว่า และมีผลงานของหัวหน้ากับผลงานของภาควิชาสูงกว่าภาควิชาที่มีสภาวการณ์ไม่เหมาะกับหัวหน้า และหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อยและมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน

สมมติฐานที่ 4 มีว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความเหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และมีจิตลักษณะรวมสูงเป็นผู้มีพฤติกรรมร่วมมือมากกว่า หัวหน้าภาควิชาในกลุ่มที่นำมาเปรียบเทียบแบบอื่น ๆ อีก 3 ประเภท โดยเฉพาะในหัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความไม่เหมาะสมกับกลุ่มและจิตลักษณะต่ำ"

สมมติฐานที่ 5 มีว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงและมีจิตลักษณะรวมสูง จะมีประสิทธิผลของงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาประเภทตรงข้าม"

2. การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นขั้นรวม เพื่อตรวจสอบสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3 มีว่า "ลักษณะของหัวหน้าภาควิชาและสถานการณ์ในภาควิชาตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาและทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชา ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูงได้มากกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ"

สมมติฐานที่ 6 "ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้า 4 ตัวแปร และจิตลักษณะทั้ง 5 ประการของหัวหน้าภาควิชา รวมทั้งตัวแปร 4 ตัว ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของภาควิชาและของหัวหน้า ในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่าในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ"

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงาน ในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยไทย มีจุดประสงค์ที่สำคัญคือ การศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาและสถานการณ์ของภาควิชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงานในภาควิชา ฉะนั้นการวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาหัวหน้าภาควิชา โดยใช้วิธีการวัดและการวิจัยที่เป็นปรวิสัย (Objective) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรอิสระอยู่ 5 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแรกคือ ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา มี 5 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ และภูมิลำเนา กลุ่มที่สองคือ ลักษณะเกี่ยวกับงานของหัวหน้าภาควิชา มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ลักษณะการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า และอายุราชการ ส่วนกลุ่มที่สาม คือ จิตลักษณะของคนดีคนเก่งมี 5 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่ออำนาจในตนลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน กลุ่มที่สี่ คือตัวแปรในทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของ ฟีดเลอร์ มี 4 ตัวแปร ได้แก่ จิตลักษณะของผู้นำ และการรับรู้สภาวการณ์กลุ่มใน 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ กลุ่มที่ห้า มี 1ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมร่วมมือ ส่วนตัวแปรตามมี 2 ตัว คือ ประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานดังกล่าวนั้น จะมีการวิเคราะห์ทั้งกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยตามตัวแปรอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง จิตลักษณะ และพฤติกรรมการร่วมมือ นอกจากนี้ยังได้มีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS* สำหรับสถิติเพื่อการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะความแปรปรวนแบบ 2 ทาง (Two-way Analysis of Variance) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

และการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณเป็นขั้น (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาอำนาจในการทำนายของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา นอกจากนั้นยังใช้เกณฑ์แตกต่างของเปอร์เซนต์ทำนายที่ 5% ซึ่งพิจารณามาจากเกณฑ์ของโคเฮน (Cohen. 1977 : 412 - 414) ด้วย

เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเบื้องต้นที่ดี จึงเห็นควรพิจารณาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนที่จะไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามเนื้อหาของเรื่อง และสมมติฐานต่อไปดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

หัวหน้าภาควิชาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 87 คน (ดูตาราง 1, 2 ในภาคผนวก ข) ส่วนใหญ่มาจากมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง จำนวน 49 คน (หรือ 56.32%) สำหรับส่วนภูมิภาคมีจำนวน 38 คน (หรือ 43.68%)

เป็นเพศชาย มีจำนวน 50 คน (หรือ 57.47%) เป็นเพศหญิงมีจำนวน 37 คน (หรือ 42.53%)

หัวหน้าภาควิชาที่มีอายุ 30 - 34 ปี มีจำนวน 4 คน (หรือ 4.60%) อายุ 35 - 39 ปี มีจำนวน 12 คน (หรือ 13.80%) อายุ 40 - 44 ปี มีจำนวน 32 คน (หรือ 36.77%) อายุ 45 - 49 ปี มีจำนวน 24 คน (หรือ 27.59%) อายุ 50 - 54 ปี มีจำนวน 11 คน (หรือ 12.64%) อายุ 55 - 60 ปี มีจำนวน 4 คน (หรือ 4.60%) ค่าเฉลี่ยของอายุหัวหน้าภาควิชา เท่ากับ 44.00 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 5.81 ปี จึงนำมาใช้แยก หัวหน้าภาควิชาเป็นพวกมีอายุน้อย กับพวกมีอายุมาก พบว่าพวกมีอายุน้อย (30 - 44 ปี) มีจำนวน 48 คน (หรือ 55.17%) ส่วนพวกมีอายุมาก (45 - 57 ปี) มีจำนวน 39 คน หรือ (44.83%)

หัวหน้าภาควิชาในคณะครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการน้อยกว่า 9 ปี จำนวน 9 คน (หรือ 10.34%) อายุราชการ 10 - 18 ปี จำนวน 42 คน (หรือ 48.28%) อายุราชการ 19 - 28 ปี จำนวน 29 คน (หรือ 33.33%) อายุราชการ 29 - 38 ปี จำนวน 7 คน (หรือ 8.05%) ค่าเฉลี่ยอายุราชการของหัวหน้าภาควิชาเท่ากับ 18.10 ปี

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 6.80 ปี จึงนำมาใช้แยก หัวหน้าภาควิชาเป็นพวกอายุราชการน้อย และพวกอายุราชการมาก พบว่าพวกมีอายุราชการน้อยกว่า 19 ปี มีจำนวน 51 คน (หรือ 58.6%) สำหรับหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุราชการมาก คือ มีอายุราชการตั้งแต่ 19 ปี หรือมากกว่า มีจำนวน 36 คน (หรือ 41.4%) วุฒิการศึกษาหัวหน้าภาควิชามีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (จำนวนปีที่ศึกษาคือ 10 - 13 ปี) จำนวน 1 คน (หรือ 1.15%) วุฒิปริญญาตรี (14 - 17 ปี) จำนวน 38 คน (หรือ 43.68%) วุฒิปริญญาโท (18 - 19 ปี)จำนวน 25 คน (หรือ 28.74%) วุฒิปริญญาเอก (20 ปีขึ้นไป) จำนวน 23 คน (หรือ 26.43%) ได้หาค่าเฉลี่ยจำนวนปีที่ได้รับการศึกษาปรากฏว่า เท่ากับ 18.12 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 6.87 ปี จึงนำมาแยกวุฒิของหัวหน้าภาควิชาเป็นพวกมีวุฒิต่ำ (10 - 17) และพวกมีวุฒิสูง (18 - 20 ปี) ขึ้นไป พบว่าหัวหน้าภาคที่มีวุฒิต่ำ (ต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี) มีจำนวน 39 คน (หรือ 44.83%) ส่วนที่มีวุฒิสูง (ปริญญาโท - ปริญญาเอก) มีจำนวน 48 คน (หรือ 55.17%) หัวหน้าภาควิชาจบการศึกษามานาน 1 - 10 ปี มีจำนวน 29 คน (หรือ 33.33%) จบการศึกษามานาน 11 - 20 ปี จำนวน 48 คน (หรือ 55.17%) จบการศึกษามานาน 21 - 30 ปี จำนวน 10 คน (หรือ 11.49%) แต่เมื่อคำนวณค่าเฉลี่ยจำนวนปีที่จบการศึกษามานานปรากฏว่าค่าเฉลี่ยคือ 13 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 5.94 ปี สำหรับตำแหน่งวิชาการ พบว่าหัวหน้าภาควิชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 30 คน (หรือ 34.48%) ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 28 คน (หรือ 32.18%) ตำแหน่งรองศาตราจารย์ จำนวน 26 คน (หรือ 29.89%) ตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน (หรือ 3.45%) หัวหน้าภาควิชาที่ศึกษาเป็นผู้มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคกลาง มีจำนวน 46 คน (หรือ 52.87%) วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาที่ศึกษาเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาด้วยการสมัครรับเลือกตั้ง จำนวน 23 คน (หรือ 26.43%) เข้าสู่ตำแหน่งด้วยวิธีสรรหา จำนวน 60 คน (หรือ 68.97%) และเข้าสู่ตำแหน่งด้วยวิธีอื่น ๆ จำนวน 4 คน (หรือ 4.60%) หัวหน้าภาควิชาที่ศึกษามีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาหรือมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชาน้อยกว่า 6 เดือน จำนวน 11 คน (หรือ 12.64%) ประสบการณ์ 7 - 12 เดือน จำนวน 18 คน (หรือ 20.69%) ประสบการณ์ 13 - 24 เดือน จำนวน 34 คน (หรือ 39.08%) ประสบการณ์

25 - 36 เดือน จำนวน 16 คน (หรือ 18.39%) ประสบการณ์ 37 - 48 เดือน จำนวน 8 คน (หรือ 9.20%) ค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชาเท่ากับ 28 เดือน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 19.22 เดือน

สรุปลักษณะทั่วไปของหัวหน้าภาควิชาที่ศึกษานั้น หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มาจากมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง 56% เป็นชาย 57% อายุ 40 - 49 ปี 65% อายุราชการระหว่าง 10 - 28 ปี 81% จบปริญญาโทหรือเอก 55.17% จบการศึกษามานาน 11 - 20 ปี 55% มีตำแหน่งวิชาการ 65% มีภูมิลำเนาเดิมในภาคกลาง 53% เข้าสู่ตำแหน่งโดยการสรรหา 69% และเป็นหัวหน้าภาควิชามานานระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี คิดเป็น 59.77%

2. <u>การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน</u>

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นตอน ๆ ตามลำดับของสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีตัวแปรตามที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาเป็นหลัก

ประสิทธิผลของหัวหน้า หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานและปกครองบังคับบัญชากลุ่มหรือภาควิชา เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย แบบวัดประสิทธิผลของหัวหน้ามี 10 ข้อ คะแนนรวมอยู่ระหว่าง 11 - 59 คะแนน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมเท่ากับ 38.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มรวมเท่ากับ 3.44 คะแนนสูงแสดงว่า หัวหน้ามีประสิทธิผลในการทำงานสูง

ประสิทธิผลของภาควิชา หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือภาควิชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน แบบวัดประสิทธิผลของภาควิชามี 10 ข้อ คะแนนรวมอยู่ระหว่าง 5 - 44 คะแนน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมเท่ากับ 35.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มรวมเท่ากับ 5.54 คะแนนสูงแสดงว่าภาควิชามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง

1. <u>ประสิทธิผลของงานในภาควิชาที่หัวหน้ามีวุฒิการศึกษาและระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งต่างกัน</u>

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานข้อที่ 1 ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง และมีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งนาน มีประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาสูงกว่าหัวหน้าที่มีลักษณะตรงข้าม"

วุฒิการศึกษาต่ำ หมายถึง ระดับการศึกษาของหัวหน้าในกลุ่มตัวอย่าง ที่จบการศึกษาระดับขั้นต่ำกว่าปริญญาตรีและในระดับปริญญาตรี

วุฒิการศึกษาสูง หมายถึง ระดับการศึกษาของหัวหน้า ในกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือระดับปริญญาเอก

ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชานาน คือ มากกว่า 28 เดือน (ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ย) กับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน หมายถึง น้อยกว่า 28 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูลได้แยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือการศึกษาประสิทธิผลของหัวหน้า ส่วนหลังเป็นการศึกษาประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม)

1.1 <u>ประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของประสิทธิผลของหัวหน้า โดยพิจารณาตามวุฒิการศึกษาสองระดับกับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาอีก 2 ระดับ รวมทั้งการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระสองตัวที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของหัวหน้านั้น ในการศึกษาหัวหน้าในกลุ่มรวม ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าในกลุ่มรวม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
วุฒิการศึกษา (ก)	55.06	1	55.06	< 1
ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา (ข)	143.82	1	143.82	1.81
ปฏิสัมพันธ์ (ก x ข)	305.85	1	308.85	3.85
ที่เหลือ	6,517.37	82	79.48	2.01
รวม	6,996.56	85	82.31	

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปริมาณการทำนาย 3%

ผลการวิเคราะห์ในตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวมไม่แปรปรวนตามวุฒิการศึกษา กับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง ก็พบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาแต่อย่างใด

สรุปได้ว่าประสิทธิผลของหัวหน้า ไม่แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา

1.2 <u>ประสิทธิผลของภาควิชา</u>

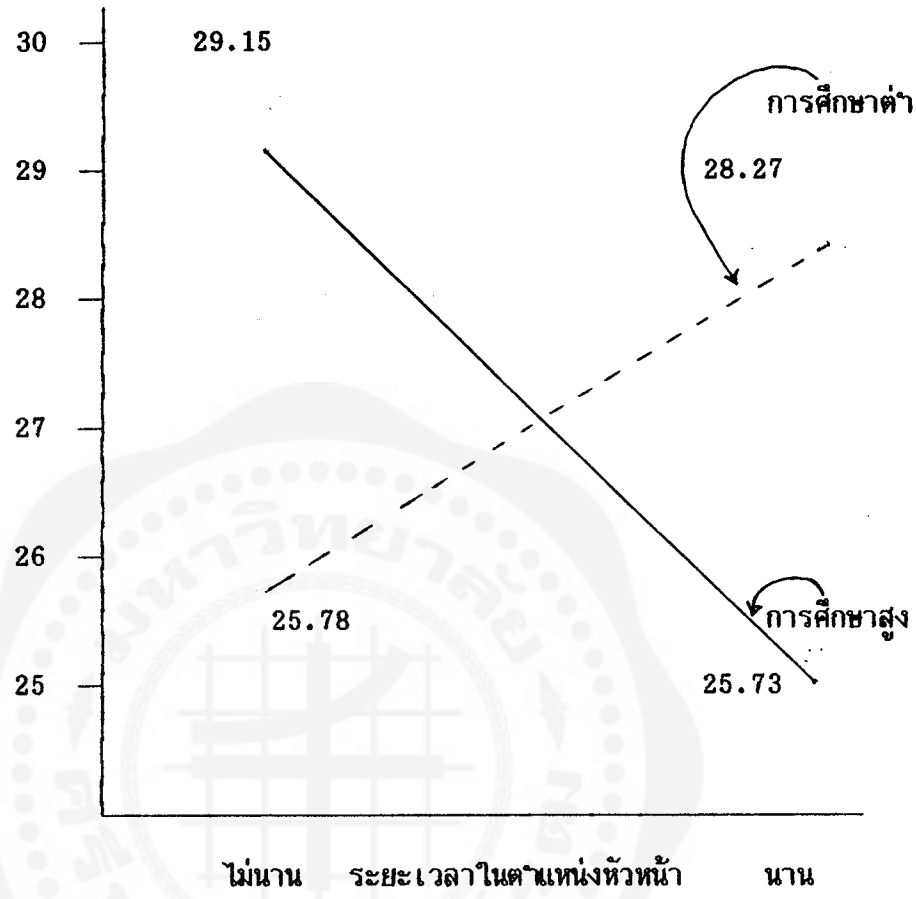
ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของภาควิชา โดยพิจารณาตามวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าในกลุ่มรวมได้ผล ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าในกลุ่มรวม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
วุฒิการศึกษา (ก)	32.98	1	32.98	1.05
ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา (ข)	23.06	1	23.06	< 1
ปฏิสัมพันธ์ (ก x ข)	165.51	1	165.51	5.26*
ที่เหลือ	2,580.60	82	31.47	
รวม	2,794.05	85	32.87	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปริมาณการทำนาย 2%

ในตาราง 2 จะพบว่า ประสิทธิผลของภาควิชาแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าในระดับที่ยอมรับได้ จึงได้แบ่งประเภทของหัวหน้าตามลักษณะผสมของตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว ๆ ละ 2 ระดับเป็นหัวหน้า 4 ประเภท ได้นำค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของภาควิชาของหัวหน้าทั้ง 4 ประเภทนี้มาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method ดังตาราง 3 ในภาคผนวก ข.) แต่ไม่ปรากฏปริมาณความแตกต่างของประสิทธิผลของภาควิชาระหว่างหัวหน้าประเภทใดมากพอที่จะยอมรับได้ (นัยสำคัญที่ .05) แต่เพื่อการพิจารณาในรายละเอียด จึงได้นำค่าเฉลี่ยเหล่านั้นมาลงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 เปรียบเทียบประสิทธิผลของภาควิชาในหัวหน้า 4 ประเภทที่แบ่งตามวุฒิการศึกษากับระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชา

จากภาพประกอบ 9 แสดงให้เห็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับระยะเวลาการอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าที่มีต่อประสิทธิผลของภาควิชา โดยพบในรายละเอียดว่ากลุ่ม 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่หัวหน้ามีการศึกษาสูงแต่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน กับกลุ่มที่หัวหน้ามีการศึกษาต่ำแต่อยู่ในตำแหน่งนาน เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มที่นำมาเปรียบเทียบอีก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หัวหน้ามีการศึกษาต่ำ แต่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน และกลุ่มที่หัวหน้ามีการศึกษาสูง แต่อยู่ใน

ตำแหน่งมานานหรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าในกลุ่มหัวหน้าที่เป็นมานานกว่า 28 เดือน นั้น ภาควิชาที่หัวหน้ามีการศึกษาต่ำมีประสิทธิผลสูงกว่าภาควิชาที่หัวหน้าที่มีการศึกษาสูง ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่เพิ่งเป็นมาไม่เกิน 28 เดือนนั้น ภาควิชาที่หัวหน้ามีการศึกษาสูงมีประสิทธิผลสูงกว่าภาควิชาที่หัวหน้ามีการศึกษาต่ำ (ปริญญาตรี) หรืออาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (ปริญญาตรี) ถ้าทำงานในตำแหน่งนานภาควิชาจะมีประสิทธิผลสูงขึ้นแต่หัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (ปริญญาโทหรือเอก) ถ้าเริ่มเป็นหัวหน้าใหม่ ๆ ภาควิชาจะมีประสิทธิผลสูงแล้วจะลดลง

ดังนั้นผลการวิเคราะห์นี้ จึงมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนสมมติฐาน 1 ในส่วน (หลัง) ที่ว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งนานมีประสิทธิผลของภาควิชาสูงกว่าหัวหน้าที่มีลักษณะตรงข้าม คือมีวุฒิการศึกษาต่ำและอยู่ในตำแหน่งไม่นาน (แต่ไม่สนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า)

2. <u>ความเหมาะสมกับสภาวการณ์ของกลุ่มและลักษณะอื่น ๆ ของหัวหน้าที่ส่งผลต่อสุขภาพจิตและประสิทธิผลในงาน</u>

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานข้อที่ 2 ว่า " ภาควิชาที่มีสภาวการณ์เหมาะสมกับหัวหน้าตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และหัวหน้ามีอายุราชการมากกับมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้านาน จะมีสุขภาพจิตดีกว่า และมีผลงานของหัวหน้ากับผลงานของภาควิชาสูงกว่าภาควิชาที่มีสภาวการณ์ไม่เหมาะสมกับหัวหน้า และหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อยและมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน"

ภาควิชาที่มีสภาวการณ์ที่เหมาะกับหัวหน้าตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ หมายถึง ภาควิชาที่มีลักษณะที่ง่ายหรือยากในการที่หัวหน้าจะปกครองและหัวหน้ามีลักษณะมุ่งงาน (แอล พี ซี ต่ำ) นอกจากนั้นยังหมายถึง ภาควิชาที่มีลักษณะปานกลางในการปกครอง และหัวหน้ามีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (แอล พี ซี สูง)

ภาควิชาที่มีสภาวการณ์ที่ไม่เหมาะสมกับหัวหน้าตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ หมายถึง ภาควิชาที่ง่ายหรือยากในการปกครอง และหัวหน้ามีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (แอล พี ซี สูง) หรือภาควิชาที่มีลักษณะปานกลางในการปกครอง และหัวหน้ามีลักษณะมุ่งงาน (แอล พี ซี ต่ำ)

ภาควิชาที่มีลักษณะที่ง่าย ปานกลาง หรือยากในการที่หัวหน้าจะปกครอง พิจารณาจากเกณฑ์แบบวัดของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 133) ใน 3 ประการต่อไปนี้คือ ปริมาณความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงานของกลุ่ม และอำนาจของหัวหน้า โดยมีน้ำหนักคะแนนเป็น 4 : 3 : 1 คะแนนรวมของตัวแปร 3 ตัวนี้ ถ้าสูงระหว่าง 51 ถึง 70 แสดงว่า ภาควิชานี้ง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครอง ถ้าคะแนนรวมอยู่ระหว่าง 50 ถึง 31 แสดงว่าภาควิชานี้มีปริมาณปานกลางในความยากง่ายที่หัวหน้าจะปกครอง และคะแนนรวมอยู่ระหว่าง 30 ถึง 10 แสดงว่าภาควิชามีความยากที่หัวหน้าจะปกครอง

สำหรับคะแนนแอล พี ซี นั้น ถ้าคะแนนรวมระหว่าง 18 ถึง 57 คะแนน แสดงถึงลักษณะผู้นำที่มุ่งงาน และคะแนนรวมระหว่าง 64 ถึง 144 คะแนน แสดงถึงลักษณะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์

สุขภาพจิต หมายถึง ระดับความวิตกกังวลอันประกอบด้วย ความกลัวในเรื่องต่าง ๆ โดยปราศจากเหตุผลอันสมควร ความกลุ้มใจ ความโกรธง่าย ตื่นเต้นง่าย ขาดสมาธิ ขาดความกล้าและกลัวผิด คะแนนสูงในแบบวัดนี้ แสดงว่าผู้ตอบมีสุขภาพจิตเสื่อมมาก

ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนของสุขภาพจิต และประสิทธิผลในงานได้ทำการศึกษาโดยพิจารณาตัวแปรอิสระทีละสองตัว คือระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และอายุราชการ (ดูตาราง 3) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกคือสุขภาพจิตของหัวหน้า ส่วนที่สองคือประสิทธิผลของหัวหน้า และส่วนที่สามคือประสิทธิผลของภาควิชา

ตาราง 3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสุขภาพจิต ประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและอายุราชการ

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
สุขภาพจิตของหัวหน้า	ระดับความเหมาะสมของ				
	กลุ่มกับหัวหน้า (ก)	168.37	1	168.37	< 1
	อายุราชการ (ข)	1,662.85	1	1,662.85	< 1
	ปฏิสัมพันธ์ (ก x ข)	6,295.66	1	6,295.66	1.91
	ที่เหลือ	270,198.20	82	7,295.10	
	รวม	278,203.72	85	7,272.99	
ประสิทธิผลของหัวหน้า	ระดับความเหมาะสมของ				
	กลุ่มกับหัวหน้า (ก)	225.77	1	225.77	2.90
	อายุราชการ (ข)	54.29	1	54.29	< 1
	ปฏิสัมพันธ์ (ก x ข)	294.81	1	298.81	3.84
	ที่เหลือ	6,376.59	82	77.76	
	รวม	6,996.56	85	82.31	
ประสิทธิผลของภาควิชา	ระดับความเหมาะสมของ				
	กลุ่มกับหัวหน้า (ก)	0.19	1	0.09	< 1
	อายุราชการ (ข)	2.47	1	2.47	< 1
	ปฏิสัมพันธ์ (ก x ข)	12.26	1	12.26	< 1
	ที่เหลือ	2,779.28	82	33.89	
	รวม	2,793.06	85	32.87	

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สุขภาพจิตทำนายได้ 0.6%

ประสิทธิผลของหัวหน้าทำนายได้ 4% ประสิทธิผลของภาควิชาทำนายได้ 0.1%

2.1 สุขภาพจิตของหัวหน้า

ในตาราง 3 จะพบว่า สุขภาพจิตของหัวหน้าไม่ได้แปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และอายุราชการและไม่ได้แปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้งสอง แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายสุขภาพจิตของหัวหน้าได้ 0.6%

เมื่อพิจารณาตัวแปรระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา (ดูตาราง 4 ในภาคผนวก ข) พบว่า สุขภาพจิตของหัวหน้าไม่ได้แปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและไม่ได้แปรปรวนไปตาม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา จนถึงระดับที่ยอมรับได้แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายสุขภาพจิตของหัวหน้าได้ 0.4%

2.2 ประสิทธิผลของหัวหน้า

การวิเคราะห์ความแปรปรวนของประสิทธิผลหัวหน้านั้น พิจารณาจากตาราง 3 จะพบว่าประสิทธิผลของหัวหน้ามิได้แปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและอายุราชการนอกจากนี้ยังไม่แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับอายุราชการด้วย ในระดับที่พอจะยอมรับได้ แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 4%

เมื่อพิจารณาตัวแปรระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา (ดูตาราง 4 ในภาคผนวก ข) ปรากฏว่าระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ต่างไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า และปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ก็ไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลหัวหน้าเช่นกัน แต่สำหรับตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายตัวแปรตามได้ 6%

2.3 ประสิทธิผลของภาควิชา

การวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิผลของภาควิชา จากตาราง 3 ปรากฏว่า ประสิทธิผลของภาควิชาไม่แปรปรวนตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและอายุราชการนอกจากนี้ยังไม่แปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับอายุราชการแต่อย่างใด แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองต่างร่วมกันทำนายตัวแปรตามได้ 0.1%

เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระเกี่ยวกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา (ดูตาราง 4 ในภาคผนวก ข) ปรากฏว่าตัวแปรอิสระทั้งสองนั้น แต่ละตัวไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของภาควิชา และปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาต่างก็ไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลภาควิชาจนถึงระดับที่ยอมรับได้ แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายตัวแปรตามได้ 0.5%

จึงสรุปได้ว่า สุขภาพจิตของหัวหน้าภาควิชา ประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาไม่แปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่ม กับหัวหน้าและอายุราชการ และระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า "ภาควิชาที่มีสภาวการณ์เหมาะกับหัวหน้าตามทฤษฎีของ ฟีดเลอร์ และหัวหน้ามีอายุราชการมาก กับมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานานจะมีสุขภาพจิตดีกว่า และมีผลงานของหัวหน้า กับผลงานของภาควิชาสูงกว่าภาควิชาที่มีสภาวการณ์ไม่เหมาะกับหัวหน้า และหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย และมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน"

3. ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ 4 ตัว และอายุราชการกับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา

ในการวิจัยนี้ได้ตั้งสมมติฐานข้อที่ 3 ว่า "ลักษณะของหัวหน้าภาควิชาและสถานการณ์ในภาควิชาตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของภาควิชา และทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชา ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูงได้มากกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ"

จิตลักษณะ 5 ด้าน หรือจิตลักษณะรวม หมายถึง จิตลักษณะของไทยที่ดีและเก่งซึ่งถูกกำหนดโดยแนวคิดเกี่ยวกับต้นไม้ จริยธรรม อันประกอบไปด้วยความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน

ผู้มีจิตลักษณะสูง หมายถึง หัวหน้าภาควิชาที่ผ่านการวัดจิตลักษณะ 5 ด้าน แล้ว และสามารถตรวจสอบได้ว่ามีคะแนนจิตลักษณะสูงครบ 5 ด้าน หรืออย่างน้อยมีจิตลักษณะสูงตั้งแต่ 3 ด้านขึ้นไป

ผู้มีจิตลักษณะต่ำ หมายถึง หัวหน้าภาควิชาที่ผ่านการวัดจิตลักษณะ 5 ด้าน แล้ว และสามารถตรวจสอบได้ว่ามีคะแนนจิตลักษณะต่ำ 1 ถึง 2 ด้าน

การใช้ตัวแปร 4 ตัวจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ และตัวแปรลักษณะที่เกี่ยวกับงาน 2 ตัว คือ อายุราชการ และระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า รวม 6 ตัว ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำกับสูง และทำนายประสิทธิผลของภาควิชาที่หัวหน้ามีจิตลักษณะต่ำกับสูง ปรากฏผลในตาราง 4 และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 6 ตัว กับประสิทธิผลของหัวหน้าและกับประสิทธิผลของภาควิชา ปรากฏในตาราง 5 ในภาคผนวก ข

3.1 <u>ประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

ในผลของตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปร 4 ตัวจากทฤษฎีฟีดเลอร์กับลักษณะที่เกี่ยวกับงานของหัวหน้าภาควิชา 2 ตัว รวม 6 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวมได้ 3% และสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มที่มีจิตลักษณะต่ำ ได้มากกว่าในกลุ่มที่มีจิตลักษณะสูง (22% และ 8% ตามลำดับ)

ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์ความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนายครั้งนี้จะอาศัยเกณฑ์ 5% ของโคเฮน (Cohen. 1977 : 412 - 414) แบ่งเปอร์เซนต์การทำนายออกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ประกอบด้วย 2.0% - 12.0% อยู่ในระดับต่ำ 13.0% - 25.0% อยู่ระดับปานกลาง และตั้งแต่ 26.0% ขึ้นไปอยู่ในระดับสูง สำหรับการเปรียบเทียบความแตกต่าง เปอร์เซนต์การทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าครั้งนี้ ปรากฏว่าต่างกัน

14% (22% - 8% = 14%) แสดงว่าตัวทำนายที่ใช้นี้สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำได้มากกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูงมากพอที่ยอมรับได้ ตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ที่ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าคือ ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าและคะแนน แอล พี ซี ของหัวหน้า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ กับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา (ดูตาราง 5 ภาคผนวก ข) ปรากฏหัวหน้าที่มีจิตลักษณะรวมต่ำนั้นประสิทธิผลของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบ กับระยะเวลาในตำแหน่งของหัวหน้า และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนน แอล พี ซี แสดงว่าในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำนั้น ประสิทธิผล ของหัวหน้าจะสูงในหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ และมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน

ตาราง 4 เปอร์เซนต์การทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายในทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ 4 ตัว ร่วมกับลักษณะที่เกี่ยวกับงาน 2 ตัว รวมเป็นตัวแปร 6 ตัวที่มีต่อประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา

กลุ่มที่ศึกษา	จำนวนคน	ประสิทธิผลของหัวหน้า		ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ประสิทธิผลของภาควิชา		ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
		% ทำนาย	ตัวทำนายสำคัญ		% ทำนาย	ตัวทำนายสำคัญ	
รวม	87	3	-	-	-	6	-
หัวหน้าจิตลักษณะต่ำ	43	22	2, 3	-.34,.33	11	5	.27
หัวหน้าจิตลักษณะสูง	44	8	-	-	8	-	-

ตัวทำนาย 1. อายุราชการ
2. ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า
3. คะแนนแอล พี ซี
4. ความสัมพันธ์หัวหน้าลูกน้อง
5. โครงสร้างของงาน
6. อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า

สรุปว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์และลักษณะที่เกี่ยวกับงาน สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ และประสิทธิผลของหัวหน้าจะสูงในหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ กับมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน ผลการวิจัยส่วนนี้จึงกลับกับสมมติฐานที่ 3 ในส่วนแรก

3.2 ประสิทธิผลของภาควิชา

ผลของตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าตัวแปร 4 ตัว จากทฤษฎีฟีดเลอร์กับลักษณะหัวหน้าภาควิชาที่เกี่ยวกับงาน 2 ตัว รวม 6 ตัว สามารถทำนายประสิทธผลของภาควิชาในกลุ่มรวมได้ 6% และสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มที่มีจิตลักษณะต่ำได้มากกว่าในกลุ่มที่มีจิตลักษณะสูง (11% และ 8% ตามลำดับ)

ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์ความแตกต่างของเปอร์เซนต์ การทำนายครั้งนี้จะอาศัยเกณฑ์ 5% ของโคเฮน (Cohen. 1977 : 413 - 414) มาใช้อีก การเปรียบเทียบความแตกต่างเปอร์เซนต์การทำนายประสิทธิผลของภาควิชาครั้งนี้ปรากฏว่าต่างกัน 3% (11% - 8%) แสดงว่าในส่วนประสิทธิผลของภาควิชานี้ ตัวทำนายที่ใช้ทั้ง 6 ตัวร่วมกัน ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ไม่ต่างกันในหัวหน้าจิตลักษณะต่ำและหัวหน้าจิตลักษณะสูง กล่าวคือมีเปอร์เซนต์การทำนายต่างกันเพียง 3% จึงอยู่ในระดับที่ไม่ชัดเจนพอที่จะยอมรับได้ เมื่อพิจารณาตัวทำนายสำคัญ พบว่าโครงสร้างของงานมีความสำคัญ เมื่อหาสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาควิชากับตัวแปรลักษณะที่เกี่ยวกับงานและตัวแปรผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 5 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำนั้น ประสิทธิผลของภาควิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงาน แสดงว่า ประสิทธิผลของภาควิชาจะสูงขึ้นเมื่อมีการจัดโครงสร้างของงานให้มีระเบียบมากขึ้น

สรุปทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ และลักษณะที่เกี่ยวกับงาน สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าจิตลักษณะต่ำ และกลุ่มหัวหน้ามีจิตลักษณะสูง ส่วนประสิทธิผลของภาควิชาจะสูงเมื่อหัวหน้ารับรู้โครงสร้างของงาน ผลงานวิจัยส่วนหลังนี้จึงกลับ กับสมมติฐานข้อที่ 3 ด้วย

4. ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมของหัวหน้าที่เกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้า

ในส่วนนี้จะเสนอผลการวิเคราะห์คะแนนพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าโดยพิจารณาตามลักษณะระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมของหัวหน้าโดยได้ตั้งสมมติฐานที่ 4ไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความเหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์และ

มีจิตลักษณะสูงเป็นผู้มีพฤติกรรมร่วมมือมากกว่าหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มที่นำมาเปรียบเทียบแบบอื่น ๆ อีก 3 ประเภท โดยเฉพาะหัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความไม่เหมาะสมกับกลุ่มและจิตลักษณะต่ำ"

พฤติกรรมร่วมมือ หมายถึง ปริมาณการปฏิบัติของหัวหน้าต่อลูกน้องในการบริหารงานของภาควิชา ได้แก่ การจัดตารางสอน วิจัย จัดสรรงบประมาณและบริการชุมชน รวมทั้งการแบ่งงานและการประสานงานกันอย่างดีจนถึงการทำงานตามลำพัง แบบวัดพฤติกรรมร่วมมือนี้มีคะแนน ตั้งแต่ 97 - 187 คะแนน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มรวมเท่ากับ 153.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 19.78 คะแนน คะแนนสูงแสดงว่าหัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมร่วมมือสูง คะแนนต่ำแสดงถึงพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา ได้พิจารณาจากตัวแปรระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และตัวแปรจิตลักษณะรวมของกลุ่มทั้งหมด และกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่มที่แบ่งตามลักษณะอื่น ๆ ของหัวหน้าดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนพฤติกรรมร่วมมือ โดยพิจารณาตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	จำนวนหัวหน้าภาควิชา	ค่าเอฟ			
		ระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า	จิตลักษณะรวม	ปฏิสัมพันธ์	ระดับนัยสำคัญ
รวม	87	1.88	< 1	< 1	2%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าไม่นาน	54	1.10	< 1	< 1	3%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้านาน	33	< 1	< 1	< 1	4%
การศึกษาต่ำ	39	< 1	< 1	< 1	1%
การศึกษาสูง	48	5.85*	< 1	< 1	1%
อายุน้อย	48	1.80	< 1	< 1	4%
อายุมาก	39	1.01	< 1	< 1	3%

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในการทดสอบสมมติฐานนี้ ได้พิจารณาว่าพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าแปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวมหรือไม่ จึงได้มีการวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือตามตัวแปรอิสระทั้งสอง จากตาราง 5 ผลปรากฏในกลุ่มรวม พฤติกรรมร่วมมือไม่แปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและ

จิตลักษณะรวม เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมพบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือ และตัวแปรอิสระทั้งสองนี้ร่วมกันทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้ 2%

ต่อมาได้พิจารณาในกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม พบว่าในกลุ่มของหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งนานและไม่นานนั้น พฤติกรรมร่วมมือไม่แปรปรวนตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวม เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งสองก็ไม่พบว่าส่งผลต่อความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือ ตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวร่วมกันทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้ 3% และ 4% ตามลำดับ

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำนั้น ระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวม ไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือ เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวม ปรากฏว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือเช่นกัน อย่างไรก็ตามตัวแปรอิสระทั้งสองนี้ก็ร่วมกันทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้ 1% แต่ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาสูงนั้น ผลปรากฏว่าพฤติกรรมร่วมมือแปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 5) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมร่วมมือในหัวหน้าภาควิชา (ดูตาราง 6 ภาคผนวก ข) พบว่าในหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงนั้น พฤติกรรมร่วมมือจะสูงในหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มหัวหน้าและมีจิตลักษณะต่ำ (ค่าเฉลี่ย = 164.08 เอสดี = 15.78) ซึ่งจะสูงกว่าหัวหน้าอีก 3 กลุ่ม คือหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มหัวหน้าและมีจิตลักษณะสูง (ค่าเฉลี่ย = 160.92 เอสดี = 18.73) หัวหน้าที่ไม่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและมีจิตลักษณะสูง (ค่าเฉลี่ย = 150.18 เอสดี = 9.01) และหัวหน้าที่ไม่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและมีจิตลักษณะต่ำ (ค่าเฉลี่ย = 151.42 เอสดี = 20.80)

แต่เมื่อพิจารณาพฤติกรรมร่วมมือ โดยเปรียบเทียบเฉพาะหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า (ค่าเฉลี่ย = 162.56 เอสดี = 16.97) และหัวหน้าที่มีระดับความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า (ค่าเฉลี่ย = 150.83 เอสดี = 15.93) แสดงว่า

พฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า สูงกว่าหัวหน้าที่ไม่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

ส่วนจิตลักษณะของหัวหน้าและปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับจิตลักษณะรวมนั้นไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือ แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองนี้ร่วมกันทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้ 1%

สำหรับหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อยและอายุมากทั้งสองกลุ่มดังกล่าวนั้น (ดูตาราง 5) พบว่าระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวมไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือ เมื่อดูปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับจิตลักษณะรวมปรากฏว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของพฤติกรรมร่วมมือแต่อย่างใด ตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวร่วมกันทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้ 4% และ 3% ตามลำดับ

สรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาสูง จะมีพฤติกรรมร่วมมือสูงต่อเมื่อเป็นหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและมีจิตลักษณะต่ำนั้น แสดงว่าหัวหน้าลักษณะดังกล่าวมีความแตกต่างกับหัวหน้าที่นำมาเปรียบเทียบอีก 3 ประเภท ที่กล่าวมาแล้ว ผลการวิเคราะห์นี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

ต่อไปนี้จะเป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นอกเหนือไปจากสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถตีความหรืออธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องของประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาได้รายละเอียดยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการตรวจสอบตัวแปรต่าง ๆ ที่คัดเลือกมาว่ามีความสัมพันธ์กันจริงหรือไม่ และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยตามทฤษฎีหรืองานวิจัยของผู้อื่นหรือไม่ การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะประกอบด้วย 2 ส่วนย่อย คือ ในส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า ส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประสิทธิผลของภาควิชา ดังจะได้กล่าวต่อไป

4.1 <u>ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมของหัวหน้าที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของหัวหน้าได้พิจารณาจากตัวแปรระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และตัวแปรจิตลักษณะรวม ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม ที่แบ่งตามลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน ของหัวหน้าดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของหัวหน้าโดยพิจารณาตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	จำนวนหัวหน้าภาควิชา	ค่าเอฟ			
		ระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า	จิตลักษณะรวม	ปฏิสัมพันธ์	นัยสำคัญ
รวม	87	3.11	2.83	< 1	7%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าไม่นาน	54	< 1	< 1	< 1	0.9%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้านาน	33	5.11*	5.56*	3.29	26%
การศึกษาต่ำ	39	5.60*	< 1	< 1	2%
การศึกษาสูง	48	< 1	2.74	< 1	6%
อายุน้อย	48	< 1	2.45	< 1	6%
อายุมาก	39	2.34	< 1	1.04	8%

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 ได้พิจารณาว่าประสิทธิผลของหัวหน้าแปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและระดับจิตลักษณะรวมหรือไม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิผลของหัวหน้าตามตัวแปรอิสระทั้งสอง (ดูตาราง 6) พบผลในกลุ่มรวมว่าประสิทธิผลของหัวหน้าไม่แปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะ

รวม เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มหัวหน้าและจิตลักษณะรวม พบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า ตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 7%

เมื่อพิจารณาในกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม พบว่าในกลุ่มของหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้าไม่นานนั้น ระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวมไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวม ปรากฏว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้าเช่นกัน แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองนี้ต่างร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 0.9% แต่ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน ผลปรากฏว่าประสิทธิผลของหัวหน้าแปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 6) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของหัวหน้า ในหัวหัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและหัวหน้าที่มีระดับความไม่เหมาะสมกับกลุ่มหัวหน้า(ดูตาราง 7 ภาคผนวก ข)พบผลว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะการเป็นหัวหน้านานเป็นผู้ที่มีระดับความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าจะมีประสิทธิผลของหัวหน้าสูงกว่า (ค่าเฉลี่ย =39.89 เอสดี =8.98) หัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า (ค่าเฉลี่ย = 32.06 เอสดี = 9.36) ส่วนจิตลักษณะรวมของหัวหน้า ปรากฏผลว่าหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้านานนั้น ประสิทธิผลของหัวหน้าแปรปรวนตามจิตลักษณะรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตาราง 6) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของหัวหน้า ในหัวหน้าสองประเภท ปรากฏว่า หัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นมานาน ผู้ที่มีระดับความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และมีจิตลักษณะรวมสูง จะมีประสิทธิผลของหัวหน้าสูงกว่า (ค่าเฉลี่ย = 46.50 เอสดี = 4.54) หัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และมีจิตลักษณะต่ำ (ค่าเฉลี่ย = 32.67 เอสดี = 9.64) หัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและมีจิตลักษณะสูง (ค่าเฉลี่ย = 33.20 เอสดี = 9.83) และหัวหน้าที่มีระดับความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและมีจิตลักษณะต่ำ (ค่าเฉลี่ย = 35.09 เอสดี = 8.04) แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้านานประสิทธิผลของหัวหน้าจะสูงเมื่อหัวหน้ามีระดับความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และมีจิตลักษณะสูง

สำหรับปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับจิตลักษณะรวมนั้น พบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 26%

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ ปรากฏว่าประสิทธิผลของหัวหน้าแปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 6) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของหัวหน้า จากชนิดของหัวหน้าและจิตลักษณะดังกล่าว (ดูตาราง 7 ภาคผนวก ข) พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำ ประสิทธิผลของหัวหน้าจะสูงในหัวหน้าที่มีระดับความไม่เหมาะสมของกลุ่มหัวหน้า (ค่าเฉลี่ย = 33.92 เอสดี = 7.70) ซึ่งไม่แตกต่างกว่ากันกับหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมของกลุ่มหัวหน้า (ค่าเฉลี่ย = 33.14 เอสดี = 10.71) แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำ ประสิทธิผลของหัวหน้าจะไม่สูงกว่ากันมากนัก โดยเฉพาะในหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมกับไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

ส่วนจิตลักษณะรวมของหัวหน้าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า

สำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับจิตลักษณะรวม พบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้าเช่นกัน แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองนั้นร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 2%

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาสูง และอายุน้อยกับกลุ่มอายุมาก ทั้งสามกลุ่มวิเคราะห์จากตาราง 6 ปรากฏผลว่าระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวม ปรากฏว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้าแต่อย่างใด ตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 6%, 6% และ 8% ตามลำดับ

สรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความไม่เหมาะสมกับกลุ่ม เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลของหัวหน้ามากกว่าหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมกับกลุ่ม ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามานานและมีการศึกษาต่ำ ส่วนหัวหน้าที่จิตลักษณะสูงเป็นผู้ที่

มีประสิทธิผลของหัวหน้าสูงกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ ซึ่งผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามานานเท่านั้น

4.2 <u>ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมของหัวหน้าที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาควิชา</u>

การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของภาควิชา ได้พิจารณาจากตัวแปรระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และตัวแปรจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม ที่แบ่งตามลักษณะชีวสังคมและลักษณะงาน ของหัวหน้าในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของภาควิชา โดยพิจารณาตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	จำนวนหัวหน้าภาควิชา	ค่าเอฟ			
		ระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า	จิตลักษณะรวม	ปฏิสัมพันธ์	นัยสำคัญ
รวม	87	< 1	< 1	< 1	1%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าไม่นาน	54	< 1	< 1	< 1	0.4%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้านาน	33	< 1	1.10	2.80	4%
การศึกษาต่ำ	39	< 1	< 1	< 1	0.9%
การศึกษาสูง	48	< 1	1.47	< 1	3%
อายุน้อย	48	< 1	< 1	< 1	2%
อายุมาก	39	< 1	< 1	< 1	1%

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิผลของภาควิชาตามตัวแปรอิสระทั้งสองดังตาราง 7 ปรากฏผลในกลุ่มรวมว่าประสิทธิผลภาควิชาไม่แปรปรวนไปตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวม เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวม พบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของภาควิชา แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายประสิทธิผลภาควิชา ได้ 1%

เมื่อพิจารณาในกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม พบว่า ประสิทธิผลของภาควิชาไม่แปรปรวนตามระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวม แม้จะพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะรวมก็พบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของภาควิชา แต่ตัวแปรอิสระทั้งสองร่วมกันทำนายประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งไม่นานได้ 0.4 % และในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งนานได้ 4% ส่วนการทำนายประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ การศึกษาสูงและในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุต่ำ สูง สามารถทำนายได้ 0.9%, 3%, 2% และ 1% ตามลำดับ

สรุปได้ว่าประสิทธิผลของภาควิชานั้น เมื่อทำการวิเคราะห์ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม ไม่พบความมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ประสิทธิผลของภาควิชาไม่ได้สัมพันธ์กับระดับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะรวม

5. <u>พฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะรวมของหัวหน้าที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา</u>

ในการวิเคราะห์ต่อไปนี้ได้ใช้ พฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้ากับจิตลักษณะรวม (5 ด้าน) เป็นตัวแปรอิสระเพื่อศึกษาความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา ได้ตั้งสมมติฐานที่ 5 ไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง และมีจิตลักษณะรวม สูง จะมีประสิทธิผลของงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาประเภทตรงข้าม"

5.1 ประสิทธิผลของหัวหน้า

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือพฤติกรรมร่วมมือและจิตลักษณะรวม ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของหัวหน้า การเสนอผลการวิเคราะห์นี้ทำทั้งกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 8

ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวมไม่ได้แปรปรวนตามพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะรวม และไม่แปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับตัวแปรจิตลักษณะรวม แต่ตัวแปรอิสระ 2 ตัว ดังกล่าวร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 3%

สำหรับการวิเคราะห์ในกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม นั้น ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งไม่นาน ปรากฏผลว่าประสิทธิผลของหัวหน้าไม่แปรปรวนตามพฤติกรรมร่วมมือและจิตลักษณะรวม เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะรวม พบว่าไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า ตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 0.3%

ตาราง 8 แสดงค่าเอฟในการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของหัวหน้า โดยพิจารณาตามพฤติกรรมร่วมมือและจิตลักษณะรวม ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	จำนวนหัวหน้าภาควิชา	ค่าเอฟ			
		พฤติกรรมร่วมมือ	จิตลักษณะ	ปฏิสัมพันธ์	ร้อยละที่อธิบายได้
กลุ่มรวม	87	< 1	2.99	< 1	3%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าไม่นาน	54	< 1	< 1	< 1	0.3%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้านาน	33	2.61	4.74*	< 1	15%
การศึกษาต่ำ	39	< 1	< 1	< 1	2%
การศึกษาสูง	48	< 1	2.92	< 1	7%
อายุน้อย	48	< 1	2.47	< 1	7%
อายุมาก	39	< 1	< 1	< 1	2%

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามานาน ปรากฏว่า ประสิทธิผลของหัวหน้าแปรปรวนตามจิตลักษณะรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 8) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของหัวหน้าจากจิตลักษณะสองประเภทของหัวหน้า พบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามานานนั้น ประสิทธิผลของหัวหน้าจะสูง

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีจิตลักษณะรวม (5 ด้าน) สูง (ค่าเฉลี่ย 41.38) มากกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะรวม (5 ด้าน) ต่ำ (ค่าเฉลี่ย 34.00) แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมานาน และมีจิตลักษณะสูงจะเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิผลในงานสูง (ดูตาราง 9 ภาคผนวก ข)

สำหรับกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ การศึกษาสูง อายุน้อยและอายุมากนั้น พบผลว่าประสิทธิผลของหัวหน้าไม่แปรปรวนตามพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะรวม เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองอีก พบว่าตัวแปรทั้งสองไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหัวหน้า อย่างไรก็ตามตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำได้ 2% การศึกษาสูงได้ 7% อายุน้อยได้ 7% และอายุมากได้ 2% ตามลำดับ (ดูตาราง 8)

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของหัวหน้าจะเพิ่มมากในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน มีจิตลักษณะสูง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5

5.2 <u>ประสิทธิผลของภาควิชา</u>

สำหรับการวิเคราะห์ประสิทธิผลของภาควิชานั้น จะพิจารณาดูผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะรวมว่า ส่งผลต่อความแปรปรวนของ ประสิทธิผลของภาควิชาหรือไม่ โดยการพิจารณาในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

ตาราง 9 แสดงค่าเอฟในการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของภาควิชา โดยพิจารณาตามพฤติกรรมร่วมมือและตัวแปรจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	จำนวนหัวหน้าภาควิชา	ค่าเอฟ			
		พฤติกรรมร่วมมือ	จิตลักษณะ	ปฏิสัมพันธ์	ระดับนัยสำคัญ
กลุ่มรวม	87	1.20	< 1	< 1	2%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าไม่นาน	54	< 1	< 1	< 1	2%
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้านาน	33	< 1	< 1	< 1	4%
การศึกษาต่ำ	39	< 1	< 1	2.62	1%
การศึกษาสูง	48	1	1.68	1.55	5%
อายุน้อย	48	< 1	< 1	< 1	1%
อายุมาก	39	3.08	< 1	< 1	0.1%

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลในตาราง 9 นั้น ปรากฏว่า ประสิทธิผลของภาควิชาไม่แปรปรวนตามพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะรวม เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมร่วมมือกับตัวแปรจิตลักษณะรวม ปรากฏว่าตัวแปรทั้งสองไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธผลของภาควิชาเช่นกัน ดังปรากฏผลทั้งในหัวหน้ากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของงานและพฤติกรรมร่วมมือ ของหัวหน้าตามสมมติฐานที่ 5 นั้น พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. ลักษณะชีวสังคมกับลักษณะที่เกี่ยวกับงานของหัวหน้าและตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะของหัวหน้าร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา

ในการวิจัยนี้ได้ตั้งสมมุติฐานที่ 6 ไว้ว่า "ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้า 4 ตัวแปร และจิตลักษณะทั้ง 5 ประการ ของหัวหน้าภาควิชา รวมทั้งตัวแปร 4 ตัว ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของภาควิชาและของหัวหน้า ในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่าในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ"

6.1 ประสิทธิผลของหัวหน้า

ในส่วนนี้ได้ทำการวิเคราะห์ด้วยแบบถดถอยพหุคูณ โดยจัดแบ่งตัวทำนายเป็น 4 ชุด ชุดที่หนึ่งลักษณะชีวสังคมกับลักษณะเกี่ยวกับงานของหัวหน้า ประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ารวม 4 ตัวแปร ชุดที่สองจิตลักษณะ (รวม) 5 ประการ ประกอบด้วย ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน ตัวแปรชุดที่สองนี้มี 5 ตัวแปร ชุดที่สามตัวแปรในทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ คือลักษณะทางจิตของหัวหน้า (แอลพีซี) และลักษณะ 3 ด้านของสถานการณ์ของกลุ่มได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า รวมมี 4 ตัวแปร ชุดที่สี่เป็นผลการรวม ชุดที่หนึ่ง ชุดที่สอง กับชุดที่สาม รวมมีตัวแปรอยู่ 13 ตัว โดยใช้ประสิทธิผลของหัวหน้าเป็นตัวเกณฑ์ เพื่อการตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ผลทั้งในกลุ่มรวมและในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง กับกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ดังปรากฏผลต่อไปนี้

6.1.1 ตัวทำนายรวม 13 ตัว กับประสิทธิผลของหัวหน้า

ผลการวิเคราะห์ในกลุ่มรวม 87 คน ปรากฏว่า ตัวทำนาย 4 ชุด รวม 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 6.22 % เมื่อพิจารณาในกลุ่มหัวหน้าที่มี

พฤติกรรมร่วมมือต่ำ (39 คน) ปรากฏว่าตัวทำนายรวม 13 ตัว ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 24.15 % ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (48 คน) ตัวแปร 13 ตัวทำนายได้ 30.27% เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของหัวหน้าสองกลุ่ม ปรากฏผลว่าในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง (30.27%) เปอร์เซนต์การทำนายของตัวแปรรวม 13 ตัวทำนายได้สูงกว่า (6.12%) ในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (24.15%) ดังตาราง 10

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้สรุปได้ว่า ตัวแปร 13 ตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้มากกว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ โดยปริมาณการทำนายแตกต่าง 6.12 % อยู่ในเกณฑ์เกิน 5% จึงยอมรับได้แสดงว่าผลส่วนนี้สนับสนุนสมมติฐาน 6

ตาราง 10 เปอร์เซนต์ทำนายและปริมาณการทำนายของตัวแปร 13 ตัว ที่มีต่อประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวมและ กลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

กลุ่ม	จำนวนคน	ลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน 4 ตัวแปร	จิตลักษณะรวม (5 ประการ) 5 ตัวแปร	ทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร	รวม 13 ตัว
รวม	87	1.70	3.88	2.51	6.22
หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ	39	7.46	5.31	12.86	24.15
หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง	48	6.65	7.82	14.24	30.27

การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมานั้น เป็นการศึกษาประสิทธิผลของหัวหน้าด้วยการใช้การทดสอบถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลในหลาย ๆ ด้านเป็นไปอย่างละเอียด จึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวทำนายรวม 13 ตัว กับประสิทธิผลของหัวหน้า (ดูตาราง 10 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น พบความสัมพันธ์ทางลบระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า และโครงสร้างของงาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น ประสิทธิผลของหัวหน้าละต่ำลงในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้านาน และมีการรับรู้โครงสร้างของงานสูง

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้นประสิทธิผลของหัวหน้าสูงขึ้นเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องดี และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งของตนมากด้วย

สรุปได้ว่าในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำประสิทธิผลของหัวหน้าลดต่ำลงในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนานและรับรู้โครงสร้างของงานสูง ส่วนในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ประสิทธิผลของหัวหน้าจะเพิ่มขึ้นจะเป็นหัวหน้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องและเป็นผู้ใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

6.1.2 <u>ตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

การวิเคราะห์ผลการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าด้วยตัวแปรผู้นำของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 10) พบว่า ในกลุ่มรวม (87 คน) นั้นสามารถทำนายได้ 2.51% ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (48 คน) ตัวแปรชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ทำนายได้ 14.24% ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (39 คน) ตัวแปรชุดดังกล่าวทำนายได้ 12.86% เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของหัวหน้าสองกลุ่ม ปรากฏว่าในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง เปอร์เซนต์การทำนายของตัวแปรชุดผู้นำของฟีดเลอร์ทำนายได้สูงกว่า (1.38%) ในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ซึ่งปริมาณความแตกต่างดังกล่าวไม่ถึง 5% ตามเกณฑ์ของโคเฮน (Cohen. 1977 : 413 - 414) จึงไม่รับว่าต่างกันจริง

จึงสรุปได้ว่าตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ ไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

6.1.3 <u>ตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวมกับประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

การวิเคราะห์ผลการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ด้วยตัวแปรจิตลักษณะรวม (ดูตาราง 10) พบว่า ในกลุ่มรวม (87 คน) ตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวมสามารถทำนายได้ 3.88% เมื่อพิจารณาในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (39 คน) ปรากฏว่า ตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวมทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 5.31% ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (48 คน) ตัวแปรชุดดังกล่าวทำนายได้ 7.82% เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของหัวหน้าสองกลุ่ม ปรากฏว่าในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง เปอร์เซนต์การทำนายของตัวแปรชุดจิตลักษณะทำนายได้สูงกว่า (2.51%) ในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ซึ่งปริมาณความแตกต่างดังกล่าวนั้นไม่ถึง 5% ตามเกณฑ์ของโคเฮน ทำให้ไม่สามารถยอมรับได้ว่าแตกต่างกันจริง

จึงสรุปได้ว่า ตัวทำนายจิตลักษณะรวม สามารถทำนายประสิทธิผล ของหัวหน้าได้ไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

6.1.4 <u>ตัวทำนายชุดลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงานกับประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

การวิเคราะห์ผลการทำนายของตัวแปร ชุดลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน (ดูตาราง 10) ปรากฏว่าผลในกลุ่มรวม (87 คน) สามารถทำนายได้ 1.70% สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (39 คน) ตัวแปรแต่ละตัวดังกล่าวทำนายได้ 7.46% ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (48 คน) ตัวแปรชุดดังกล่าวทำนายได้ 6.65% เมื่อนำผลการทำนายของหัวหน้าทั้งสองกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน ปรากฏว่าเปอร์เซนต์การทำนายของหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำทำนายได้สูงกว่า (0.81) ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ซึ่งปริมาณความแตกต่างดังกล่าวไม่ถึง 5% จึงไม่รับว่า แตกต่างกันจริง แสดงว่าตัวทำนายชุดลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงานสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง และกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

อาจสรุปได้ว่า ตัวแปร 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้มากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ สำหรับตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำ ของฟีดเลอร์ ตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวม และตัวทำนายชุดลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน ล้วนแล้วแต่สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมแบบร่วมมือสูง และกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ผลส่วนนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 6

6.2 <u>ประสิทธิผลของภาควิชา</u>

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของภาควิชานี้ ได้นำแบบถดถอยพหุคูณเป็นขั้นมาใช้ด้วยการแบ่งตัวทำนายเป็น 4 ชุด เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ประสิทธิผลของหัวหน้า นอกจากนี้ยังใช้การแบ่งกลุ่มย่อยเป็น 2 กลุ่ม ตามพฤติกรรมร่วมมือสูง-ต่ำของหัวหน้าเช่นเดียวกัน ดังปรากฏผลดังต่อไปนี้

6.2.1 <u>ตัวทำนายรวม 13 ตัว กับประสิทธิผลของภาควิชา</u>

ผลการวิเคราะห์ในกลุ่มรวม 87 คน (ดูตาราง 11) ปรากฏว่าตัวทำนาย 4 ชุด รวม 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ 12.16% เมื่อพิจารณาในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (39 คน) ปรากฏว่าตัวทำนายรวม 13 ตัวทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ 26.43% ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (48 คน) ตัวแปร 13 ตัว ทำนายได้ 20.26% เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของหัวหน้าสองกลุ่ม พบว่าในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ เปอร์เซนต์การทำนายของตัวแปรรวม 13 ตัว ทำนายได้สูงกว่า 6.17%) ในปริมาณที่ยอมรับได้ แสดงว่าตัวทำนายรวม 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ มากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

สรุปได้ว่า การทำนายประสิทธิผลของภาควิชาให้ผลที่กลับกับสมมติฐาน 6 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 13 ตัว ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของภาควิชา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตาราง 11 ปริมาณการทำนายของตัวแปร 13 ตัว ที่มีต่อประสิทธิผลของภาควิชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง กับกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

กลุ่ม	จำนวนคน	ลักษณะชีวสังคมและลักษระของงาน 4 ตัวแปร	จิตลักษณะรวม (5 ประการ) 5 ตัวแปร	ทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร	รวม 13 ตัว
รวม	87	1.60	6.95	5.86	12.16
หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ	39	9.82	12.69	1.00	26.43
หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง	48	1.49	8.46	12.47	20.26

เมื่อวิเคราะห์ค่าสัมพันธ์ระหว่างตัวทำนายรวม 13 ตัว กับประสิทธิผลของภาควิชา (ดูตาราง 11 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่าในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างประสิทธิผลของภาควิชากับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าประสิทธิผลของภาควิชาสูง เมื่อหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น พบว่า

มีความสัมพันธ์ทางลบเกิดขึ้นระหว่างประสิทธิผลของภาควิชากับอายุของหัวหน้าภาควิชา แสดงว่าประสิทธิผลของภาควิชาจะลดลง ต่อเมื่อมีหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อยมาก

สรุปได้ว่า ตัวแปร 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ประสิทธิผลาของภาควิชาจะสูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงและเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ส่วนประสิทธิผลของภาควิชาจะลดต่ำในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำและหัวหน้าเป็นผู้มีอายุมาก ผลส่วนนี้กลับ กับสมมติฐานที่ 6

6.2.2 <u>ตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของภาควิชา</u>

ในการวิเคราะห์ผลการทำนายประสิทธิผลของภาควิชาด้วยตัวแปรผู้นำของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 11) พบว่า ตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์นั้นสามารถทำนายประสิทธิผลภาควิชาในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้มากกว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (12.47% และ 1.00% ตามลำดับ) พบความแตกต่างกันมากถึง 11.47% แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลทางภาควิชาได้ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ผลส่วนนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 6

6.2.3 <u>ตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวมกับประสิทธิผลของภาควิชา</u>

ผลของการวิเคราะห์การทำนายประสิทธิผลของภาควิชาด้วยตัวแปรจิตลักษณะรวม (ดูตาราง 11) พบว่าในกลุ่มรวม (87 คน) ตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวมสามารถทำนายได้ 6.95% เมื่อพิจารณาในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (39 คน) ปรากฏว่าตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวมทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ 12.69% ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (48 คน) ตัวแปรชุดดังกล่าวทำนายได้ 8.46% เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของหัวหน้าสองกลุ่ม พบว่า ค่าเปอร์เซนต์ทำนายไม่ถึงเกณฑ์ 5% ซึ่งในที่นี้แตกต่างกันเพียง 4.23 % จึงไม่ยอมรับว่าแตกต่างกันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาไม่แตกต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

6.2.4 ตัวทำนายชุดลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงานกับประสิทธิผลของภาควิชา

ตัวทำนายแต่ละตัวในที่นี้คือตัวแปรที่อยู่ในชุดลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน (ดูตาราง 11) ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ในกลุ่มรวม 87 คน สามารถทำนายได้ 1.60% สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (39 คน) ตัวแปรดังกล่าวทำนายได้ 9.82% ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (48 คน) ตัวแปรชุดดังกล่าวทำนายได้ 1.49% เมื่อนำผลการทำนายของสองกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน พบว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ เปอร์เซนต์การทำนายของตัวแปรชุดนี้ทำนายได้สูงกว่า (8.33%) กลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง ซึ่งปริมาณความแตกต่างดังกล่าวเกินเกณฑ์ 5% จึงยอมรับได้ แสดงว่าลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงานสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำมาก กลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ผลส่วนนี้กลับกับสมมมติฐานที่ 6

สรุปได้ว่าตัวแปร 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ส่วนตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ สำหรับตัวทำนายชุดจิตลักษณะรวมนั้นพบว่าสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ แต่ตัวทำนายชุดลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงานทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ดังนั้นผลส่วนนี้จึงกลับกับสมมุติฐานที่ 6

ผลการวิเคราะห์นอกเหนือสมมติฐาน

1. ตัวทำนายจากทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์

ตัวทำนายจากทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์นั้น ได้แก่ ลักษณะทางจิตของหัวหน้า (แอลพีซี) และลักษณะ 3 ด้าน ของสถานการณ์ของกลุ่ม ตามการรับรู้ของหัวหน้า ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงานและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า

1.1 ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของหัวหน้า

1.1.1 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระยะเวลาในตำแหน่ง

ในเรื่องระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้านั้น การวิจัยนี้ได้แบ่งตำแหน่งหัวหน้าเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน กับกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นานนั้น ได้ปรากฏผล (ดังตาราง 12 ภาคผนวก ข) ว่า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน ตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงกว่า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน 10.32% และ 4.40% ตามลำดับ) เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายในสองกลุ่มดังกล่าวพบว่าแตกต่างกัน 5.92% ซึ่งปริมาณการทำนายอยู่ในเกณฑ์ 5% ที่ยอมรับได้ แสดงว่าตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้านานได้มากกว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน

1.1.2 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระดับการศึกษา

ในเรื่องการศึกษาของหัวหน้านั้น การวิจัยนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ กับกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวปรากฏผลว่า (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (6.94%) ตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงกว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (3.71%) เมื่อเปรียบเทียบผลการทำนายปรากฏว่าแตกต่างกันเพียง 3.23% ซึ่งเป็นปริมาณที่มีความแตกต่างกันไม่ถึง 5% ตามเกณฑ์ของไคเฮน จึงไม่ยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ

1.1.3 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามอายุ

อายุของหัวหน้าสามารถแยกได้ 2 กลุ่ม คือกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อยกับกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวปรากฏว่า (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก (13.56%) ตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนาย

ประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงกว่า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย (1.41%) เมื่อเปรียบเทียบผลการทำนายปรากฏว่าแตกต่างกัน 12.15% ซึ่งเป็นปริมาณความแตกต่างกันเกิน 5% จึงยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากได้มากกว่าในกลุ่มหัวหน้าที่อายุน้อย

สรุปทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน และหัวหน้าที่มีอายุมาก แต่จะทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงและหัวหน้าการศึกษาต่ำ

1.2 ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของภาควิชา

1.2.1 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า

เมื่อพิจารณาในกลุ่มย่อยเกี่ยวกับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน เพื่อหาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) พบว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน (11.21%) สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน (8.91%) เมื่อพิจารณาความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนายทั้งสองกลุ่ม พบว่าต่างกัน 2.30% ซึ่งผลดังกล่าวไม่ถึงเกณฑ์ 5% จึงไม่ยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้านานกับหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน

1.2.2 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระดับการศึกษา

การศึกษาของหัวหน้าในที่นี้แบ่งได้เป็นกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ ซึ่งปรากฏผลการทำนายว่า (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (8.57%) ตัวทำนายทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ 4 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (8.39%) เมื่อเปรียบเทียบผลความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนาย พบว่ามีความแตกต่าง 0.18% ซึ่งไม่ถึงเกณฑ์ 5% จึงไม่รับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงและหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ

1.2.3 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามอายุ</u>

อายุของหัวหน้าในที่นี้แบ่งได้เป็นกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากกับกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย ซึ่งผลของการทำนาย (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) พบว่ากลุ่มหัวหน้าที่อายุมาก (18.27%) ตัวทำนายทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย (2.57%)เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนายสองกลุ่ม ปรากฏว่าแตกต่างกัน 15.70% ซึ่งปริมาณความแตกต่างกันเกิน 5% จึงยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากได้มากกว่าหัวหน้าที่มีอายุน้อย

สรุปได้ว่า ตัวทำนายตามทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามานานและกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง

1.3 <u>ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

1.3.1 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระยะเวลาในตำแหน่ง</u>

ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า สามารถแบ่งออกเป็น 2 พวก คือกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนาน กับกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งไม่นาน กลุ่ม 2 กลุ่ม ที่กล่าวมาถูกทำนายด้วยตัวแปร 4 ตัว ตามทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) พบว่าในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน (7.52%) ตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน (7.21%) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของหัวหน้าสองกลุ่มพบว่าแตกต่างกัน 0.31% ซึ่งปริมาณความแตกต่างไม่ถึง 5% จึงถือว่าไม่แตกต่างกัน แสดงว่าตัวทำนายทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้ไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนาน และกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน

1.3.2 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระดับการศึกษา</u>

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมร่วมมือระหว่างหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงกับหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) พบว่า กลุ่มหัวหน้าที่มี

การศึกษาต่ำ (19.23%) ตัวทำนายทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (7.73%) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนายสองกลุ่มพบว่าต่างกัน 11.50% ซึ่งผลดังกล่าวนี้อยู่ในเกณฑ์ 5% ที่ยอมรับได้ว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง

1.3.3 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามอายุ</u>

การเปรียบเทียบพฤติกรรมร่วมมือระหว่างหัวหน้าที่มีอายุน้อยกับหัวหน้าที่มีอายุมาก (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) พบว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก (5.55%) ตัวทำนายทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้ ไม่แตกต่างกับกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย (5.14%) เมื่อเปรียบเทียบค่าการทำนายของตัวแปรสองกลุ่ม ปรากฏว่าค่าความแตกต่างมี 0.41% ซึ่งมีปริมาณไม่ถึง 5% จึงกล่าวได้ว่ากลุ่มสองกลุ่มนี้มีปริมาณการทำนายพฤติกรรมร่วมมือไม่แตกต่างกัน แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้ไม่ต่างกันทั้งกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากและกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย

สรุปได้ว่าตัวทำนายจากทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ นี้สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานานและในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก ส่วนเรื่องประสิทธิผลของภาควิชานั้น ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูง ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก สำหรับพฤติกรรมร่วมมือนั้น ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูง ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ

2. <u>จิตลักษณะรวมเป็นตัวทำนาย</u>

จิตลักษณะรวมที่นำมาเป็นตัวทำนายนั้น ได้แก่ จิตลักษณะ 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิตและทัศนคติที่ดีต่องาน

2.1 <u>จิตลักษณะรวมกับประสิทธิผลของหัวหน้า</u>

2.1.1 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระยะเวลาในตำแหน่ง</u>

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของหัวหน้าระหว่างหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนาน กับหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งไม่นาน (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน (19.19%) จิตลักษณะรวมเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน (5.46%) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนาย พบว่าแตกต่างกัน 13.73% ซึ่งปริมาณความแตกต่างนี้เกิน 5% จึงยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนานมากกว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน

2.1.2 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระดับการศึกษา</u>

การเปรียบเทียบประสิทธิผลของหัวหน้าจากตัวทำนายจิตลักษณะรวมระหว่างหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำกับหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงนั้น (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (7.11%) จิตลักษณะรวมเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (3.53%) เมื่อเปรียบเทียบกับเปอร์เซนต์การทำนายของสองกลุ่มดังกล่าว พบว่าแตกต่างกัน 2.58% ซึ่งปริมาณความแตกต่างดังกล่าวไม่ถึง 5% จึงไม่ยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง และกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ

2.1.3 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามอายุ</u>

ผลของการเปรียบเทียบประสิทธิผลของหัวหน้า จากตัวทำนายจิตลักษณะรวม ระหว่างหัวหน้าที่มีอายุน้อยกับหัวหน้าที่มีอายุมาก (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก (17.72%) ตัวแปรจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย (9.14%) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนายของกลุ่มหัวหน้าทั้งสองพบว่า ต่างกัน 8.58% ซึ่งปริมาณความแตกต่างนี้เกิน 5% จึงยอมรับว่ามีปริมาณสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก มากกว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย

สรุปจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนานและมีอายุมาก

2.2 จิตลักษณะรวมกับประสิทธิผลของภาควิชา

2.2.1 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า

การเปรียบเทียบประสิทธิผลของภาควิชา ด้วยตัวทำนายจิตลักษณะรวมระหว่างกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน กับกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามานาน (17.95%) ตัวแปรจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน (11.90%) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของเปอร์เซนต์การทำนายของทั้งสองกลุ่มพบว่า ต่างกัน 6.05% ซึ่งผลดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ 5% จึงยอมรับว่ามีปริมาณสูงกว่ากัน แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนานมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งไม่นาน

2.2.2 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระดับการศึกษา

ในการเปรียบเทียบประสิทธิผลของภาควิชาระหว่างกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงกับกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ โดยมีจิตลักษณะรวมเป็นตัวทำนายนั้น (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (10.42%) ตัวทำนายจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (4.05%) เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของทั้งสองกลุ่มพบว่าต่างกัน 6.37% ซึ่งปริมาณการทำนายดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ 5% จึงยอมรับว่ามีปริมาณสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง

2.2.3 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามอายุ

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของภาควิชา ด้วยการนำเปอร์เซนต์การทำนายของตัวแปรจิตลักษณะรวม ทั้งกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุต่ำและอายุมากนั้น

(ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก (8.87%) จิตลักษณะรวมเป็นตัวทำนาย ประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย (4.70%) เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของ 2 กลุ่ม พบว่ามีปริมาณความแตกต่างกัน 4.17% ซึ่งปริมาณความแตกต่างดังกล่าวเกือบถึงเกณฑ์ 5% จึงไม่ยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาไม่ต่างกัน ในกลุ่มหัวหน้าที่อายุมาก และกลุ่มหัวหน้าที่อายุน้อย

สรุปได้ว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน และกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ

2.3 <u>จิตลักษณะรวมกับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

2.3.1 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระยะเวลาในตำแหน่ง</u>

การเปรียบเทียบพฤติกรรมร่วมมือ ด้วยตัวทำนายจิตลักษณะรวมระหว่างกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้านาน กับกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามานาน (31.43%) ตัวทำนายจิตลักษณะรวมสามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในการเป็นหัวหน้าไม่นาน (19.30%) เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีปริมาณความแตกต่างกัน 12.13% ซึ่งปริมาณความแตกต่างนี้อยู่ในเกณฑ์เกิน 5% จึงยอมรับว่ามีปริมาณสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวม สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนานมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งไม่นาน

2.3.2 <u>เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามระดับการศึกษา</u>

การเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายพฤติกรรมร่วมมือจากตัวทำนายจิตลักษณะรวมของกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำกับกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่า กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (28.07%) จิตลักษณะเป็นตัวทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (9.88%) เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์

การทำนายของกลุ่มหัวหน้า 2 กลุ่ม ปรากฏว่ามีผลแตกต่างกัน 18.19% ซึ่งปริมาณความแตกต่างนี้เกิน 5% จึงยอมรับว่ามีปริมาณสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงมากกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ

2.3.3 เปรียบเทียบผลในกลุ่มหัวหน้าตามอายุ

ผลการเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายด้วยตัวแปรจิตลักษณะรวม จะสามารถอธิบายความแตกต่างของกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย กับกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากได้ (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) พบว่ากลุ่มหัวหน้าที่อายุน้อย (17.33%) จิตลักษณะรวมสามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้ใกล้เคียงกับกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก (15.10%) เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซนต์การทำนายของกลุ่ม 2 กลุ่มที่กล่าวมาพบว่า มีปริมาณความแตกต่างกัน 2.23% ซึ่งปริมาณความแตกต่างไม่ถึง 5% จึงไม่ยอมรับว่าสูงกว่ากันจริง แสดงว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือไม่ต่างกันในกลุ่มหัวหน้าอายุมากและกลุ่มหัวหน้าอายุน้อย

สรุปได้ว่าจิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนาน และหัวหน้าที่มีอายุมาก สำหรับประสิทธิผลของภาควิชานั้น จิตลักษณะรวมสามารถทำนายประสิทธิผลภาควิชาได้สูงในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนาน และหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ ส่วนพฤติกรรมร่วมมือจิตลักษณะรวมสามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูงในหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งนาน และหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะและพฤติกรรมร่วมมือ

3.1 ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับความเชื่ออำนาจในตน

ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของผู้นำของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะรวมนั้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังนี้ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข)

3.1.1 กลุ่มหัวหน้ารวม

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับความเชื่ออำนาจในตน (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่า ความเชื่ออำนาจในตน

มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอจะยอมรับได้

แสดงว่าหัวหน้าภาควิชากลุ่มรวมที่เชื่ออำนาจในตนสูง เป็นผู้มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง รับรู้โครงสร้างงานสูง และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

3.1.2 <u>กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับความเชื่ออำนาจในตนของกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอจะยอมรับได้

แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ และเป็นผู้มีความเชื่ออำนาจในตนสูง เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง มีการรับรู้โครงสร้างงานสูง และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

ส่วนกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ในปริมาณที่พอจะยอมรับได้

แสดงว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง การมีความเชื่ออำนาจในตนสูงเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีการรับรู้โครงสร้างงานสูง และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

3.1.3 <u>กลุ่มย่อย 6 กลุ่มที่มีคุณสมบัติต่างกัน</u>

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของหัวหน้าในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ระหว่างความเชื่ออำนาจในตนกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข)

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นานนั้น ความเชื่ออำนาจในตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการใช้อำนาจใน

ตำแหน่งในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่ากลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นานความเชื่ออำนาจในตนสูง เป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับลูกน้องดี และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

ส่วนในกลุ่มที่เป็นหัวหน้ามานานพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งมานาน ความเชื่ออำนาจในตนของตนสูง จะเป็นผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานสูงและมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำพบว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปร 4 ตัว ในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำความเชื่ออำนาจในตนสูง เป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง รับรู้โครงสร้างของงานสูง และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งหัวหน้ามาก

กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงปรากฏว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงานและการใช้อำนาจในตำแหน่งในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง ความเชื่ออำนาจในตนสูงจะเป็นผู้ที่รับรู้โครงสร้างงานสูง และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

ส่วนกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อยปรากฏว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุน้อย ความเชื่ออำนาจในตนสูงเป็นคนที่ใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากปรากฏว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่ยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าอายุมากที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงเป็นคนที่ใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

3.2 <u>ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับลักษณะมุ่งอนาคต</u>

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับตัวแปรจิตลักษณะด้านลักษณะมุ่งอนาคตอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

3.2.1 กลุ่มหัวหน้ารวม

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับลักษณะมุ่งอนาคต (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่าลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าในหัวหน้ากลุ่มรวมที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับลูกน้องดี และใช้อำนาจในตำแหน่งของตนมาก

3.2.2 กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ

ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่า ลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่ากลุ่มหัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูง เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวก (+) กับคะแนนแอลพีซี ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่ากลุ่มหัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือสูงที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูง เป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์

3.2.3 กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ที่มีคุณสมบัติต่างกัน

กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้านาน กลุ่มมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน กลุ่มหัวหน้าการศึกษาต่ำ กลุ่มหัวหน้าการศึกษาสูง กลุ่มหัวหน้าอายุน้อย กลุ่มหัวหน้าอายุมาก ซึ่งกลุ่มเหล่านี้ได้นำมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะมุ่งอนาคตกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข)

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นาน พบว่าลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นานมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่เป็นมานาน พบว่าลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการใช้อำนาจในตำแหน่งหัวหน้าในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่ดำรงตำแหน่งมานาน ลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นหัวหน้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องและเป็นหัวหน้าที่ใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ พบว่าลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานและเป็นผู้ที่ให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงพบว่า ลักษณะมุ่งอนาคตไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์พอที่จะยอมรับได้ (ดังตาราง 14 ภาคผนวก ข)

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อยพบว่า ลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงานในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่ากลุ่มหัวหน้าอายุน้อยที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นหัวหน้าที่รับรู้โครงสร้างของงานสูง

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากพบว่า ลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซีและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าอายุมากที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และเป็นหัวหน้าที่ใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

3.3 <u>ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับเหตุผลเชิงจริยธรรม</u>

การอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับเหตุผลเชิงจริยธรรม มีดังนี้ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข)

3.3.1 <u>กลุ่มหัวหน้ารวม</u>

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ กับเหตุผลเชิงจริยธรรม ในกลุ่มหัวหน้ารวม (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ อย่างมีนัยสำคัญ

แสดงว่าหัวหน้ากลุ่มรวมที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง เป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

3.3.2 กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์พอเพียงที่จะยอมรับได้ แสดงว่าในกลุ่มที่หัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมกับคะแนน แอลพีซี และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้อง

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง แสดงว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง เหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

3.3.3 กลุ่มย่อย 6 กลุ่มที่มีคุณสมบัติต่างกัน

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นาน พบว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและโครงสร้างของงาน แสดงว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน การมีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง และเข้าใจโครงสร้างงานได้สูง

ส่วนในกลุ่มที่เป็นหัวหน้ามานาน พบว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานาน มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงจะเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ พบว่า เหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ ผู้ที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง พบว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์แต่อย่างใด

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย พบว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและโครงสร้างของงานในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่อายุน้อยและผู้มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นผู้ที่สามารถเข้ากับลูกน้องได้ดีและเป็นผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานสูง

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก พบว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่อายุมากเป็นผู้มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และเป็นผู้ที่เข้ากับลูกน้องได้เป็นอย่างดี

3.4 <u>ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับสุขภาพจิต</u>

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับตัวแปรจิตลักษณะด้านสุขภาพจิต สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข)

3.4.1 <u>กลุ่มหัวหน้ารวม</u>

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กลุ่มหัวหน้ารวมพบว่าสุขภาพจิตมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าในหัวหน้ากลุ่มรวมนั้น สุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้าจะทำให้ไม่สามารถเข้ากับลูกน้องได้ดี และเป็นผู้ที่ใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าไม่มาก

3.4.2 <u>กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพจิตกับตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่า

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ สุขภาพจิตของหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์

เมื่อพิจารณาในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงพบว่า สุขภาพจิตมีความสัมพันธ์ทางลบกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง สุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้าจะทำให้หัวหน้าเป็นผู้มีลักษณะมุ่งงาน ทำงานโดยไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง และใช้อำนาจของตนในการทำงานน้อย

3.4.3 <u>กลุ่มย่อย 6 กลุ่มที่มีคุณสมบัติต่างกัน</u>

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพจิตกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลดังนี้

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นาน พบว่า สุขภาพจิตของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้องในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่ดำรงตำแหน่งไม่นาน สุขภาพจิตที่ดีหัวหน้าจะไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง

ส่วนในกลุ่มที่เป็นหัวหน้ามานาน พบว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์แต่อย่างใด

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ พบว่าสุขภาพจิตของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำมีสุขภาพจิตที่ดีจะเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งงาน ทำงานโดยไม่สนใจลูกน้อง และใช้อำนาจในตำแหน่งน้อย

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง พบว่าสุขภาพจิตมีความสัมพันธ์ทางลบกับโครงสร้างของงานในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงสุขภาพจิตที่ดีหัวหน้าจะรับรู้โครงสร้างของงานต่ำ

ส่วนกลุ่มหัวหน้าที่อายุน้อย พบว่า สุขภาพจิตของหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ในระดับที่พอจะยอมรับได้

ในกลุ่มหัวหน้าที่อายุมาก พบว่าสุขภาพจิตของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุมากสุขภาพจิตที่ดีจะเป็นผู้มีความสัมพันธ์กับลูกน้องไม่ดีและใช้อำนาจในตำแหน่งน้อย

3.5 ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับทัศนคติที่ดีต่องาน

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับตัวแปรจิตลักษณะด้านทัศนคติที่ดีต่องาน สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

3.5.1 กลุ่มหัวหน้ารวม

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับทัศนคติที่ดีต่องาน (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่า ทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับโครงสร้างของงานในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มรวมที่มีทัศนคติที่ดีต่องานจะเป็นคนที่สามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดี นอกจากนั้นยังเป็นคนที่ใช้อำนาจในตำแหน่งในการทำงานมาก แต่เป็นผู้ทำงานโดยไม่คำนึงกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน

3.5.2 กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ

ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับทัศนคติที่ดีต่องานของกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่า ทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และโครงสร้างของงานในปริมาณที่ยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำมีทัศนคติที่ดีต่องานเป็นคนที่สามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีและเป็นคนที่จัดระเบียบข้อบังคับในการทำงานได้ดี

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่า ทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงทัศนคติที่ดีต่องานสูงเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ สามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีและมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

3.5.3 กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ที่มีคุณสมบัติต่างกัน

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่ดีต่องานกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นาน พบว่าทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่ดำรงตำแหน่งมาไม่นาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานสูง เป็นคนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ สามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดี มีความเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับของงานดี และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

ส่วนในกลุ่มที่เป็นหัวหน้ามานาน พบว่า ทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในปริมาณที่ยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนานมีทัศนคติที่ดีต่องานสูง เป็นคนที่มีความสัมพันธ์กับลูกน้องได้ดี

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ พบว่าทัศนคติที่ดีต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำทัศนคติที่ดีต่องานสูงเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดี และใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง พบว่าทัศนคติที่ดีต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและโครงสร้างของงานในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง ทัศนคติที่ดีต่องานสูง เป็นหัวหน้าที่ทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีและสามารถจัดระเบียบของงานได้ดี

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อยพบว่า ทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และโครงสร้างของงานในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุน้อยมีทัศนคติที่ดีต่องานสูง เป็นหัวหน้าที่เข้ากับลูกน้องได้ดี และสามารถจัดระบบของงานได้ดีด้วย

ในกลุ่มหัวหน้าที่อายุมากพบว่า ทัศนคติที่ดีต่องานมีความสัมพันธ์ทางลบกับคะแนนแอลพีซี และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุมาก

ทัศนคติที่ดีต่องานสูงเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงาน สามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีและมีการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

3.6 ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือ

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือ (ดูตาราง 15 ภาคผนวก ข)

3.6.1 กลุ่มหัวหน้ารวม

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือ พบว่าหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มรวม ตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมร่วมมือ

3.6.2 กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ที่มีคุณสมบัติต่างกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ปรากฏผลว่า ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ทั้งกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นาน-นาน การศึกษาต่ำ-สูง อายุน้อย-อายุมาก แสดงว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าในกลุ่มย่อยทั้ง 6 กลุ่ม

จึงอาจสรุปได้ว่าการศึกษาเรื่องหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ครั้งนี้ พบว่าเรื่องของผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์กับเรื่องจิตลักษณะรวมทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์ต่อกันพอยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ในหัวหน้าภาควิชา จำเป็นต้องพิจารณาเรื่องจิตลักษณะรวมของหัวหน้าประกอบด้วย

ส่วนเรื่องของผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือนั้นไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันพอจะยอมรับได้ แสดงว่าการเป็นผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ในหัวหน้าภาควิชาไม่จำเป็นต้องเอาพฤติกรรมร่วมมือมาเกี่ยวข้องเพราะธรรมชาติของระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัยเป็นเช่นนี้ ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาที่เป็นผู้นำก็อาจสร้างความร่วมมือโดยอาศัยนโยบายการมอบภาระงานตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยให้แก่คณาจารย์ร่วมมือกันสอน วิจัย บริการชุมชน และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม

4. ความสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (ดูตาราง 16 - 17 ภาคผนวก ข) พบผลการวิจัยดังนี้

4.1 กลุ่มหัวหน้ารวม

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กลุ่มรวม (ดูตาราง 16 ภาคผนวก ข) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า นอกจากนั้นโครงสร้างของงานก็สัมพันธ์กับอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าเช่นกัน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวล้วนอยู่ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าในหัวหน้ากลุ่มรวมนั้นความสามารถเข้ากับลูกน้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบของงานและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ขณะเดียวกันเรื่องของระเบียบงานก็มีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าเช่นกัน

4.2 กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (ดูตาราง 16 ภาคผนวก ข) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า นอกจากนั้นโครงสร้างของงานก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอีกด้วย ความสัมพันธ์ดังกล่าวล้วนอยู่ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้นเรื่องของการเข้ากับลูกน้องได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบของงานและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ขณะเดียวกันการจัดระเบียบของงานก็มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าด้วย

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (ดูตาราง 16 ภาคผนวก ข) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอจะยอมรับได้แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงเรื่องความสามารถเข้ากับลูกน้องมีความเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงานและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าด้วย

4.3 กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ที่มีคุณสมบัติต่างกัน

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 17 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่า

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นานพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซี และโครงสร้างของงานในปริมาณที่พอยอมรับได้แสดงว่าหัวหน้าที่ดำรงตำแหน่งมาไม่นานสามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีจะเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และจัดระเบียบของหน่วยงานได้ดี

ส่วนในกลุ่มที่เป็นหัวหน้ามานานพบว่า อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และโครงสร้างของงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่าโครงสร้างของงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับคะแนนแอลพีซีด้วย ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวนี้ล้วนแล้วแต่มีปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่เป็นมานานนั้นการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามีส่วนทำให้หัวหน้าทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีและสามารถจัดระเบียบของงานได้ดีด้วย แต่ในการจัดระเบียบของงานที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานด้วย

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซีและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ สามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้จะเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และเป็นผู้ใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในการปฏิบัติงานมาก

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงพบว่า โครงสร้างของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าในปริมาณที่ยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง ทำงานภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่ดีจะเป็นคนที่ทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีและใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

สำหรับในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างของงานในปริมาณพอรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุน้อยนั้น การทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีจะทำให้เป็นหัวหน้าที่จัดระเบียบในการทำงานได้ดี

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนแอลพีซีและการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุมากมีความสามารถทำงานเข้ากับลูกน้องได้ดีจะเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์และใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก

สรุปได้ว่าตัวแปรของทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้นการศึกษาหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ครั้งนี้ จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาความสัมพันธ์ของทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ดังกล่าว

5. <u>ความสัมพันธ์ของตัวแปรจิตลักษณะรวม</u>

ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรจิตลักษณะรวมครั้งนี้ (ดูตาราง 18 - 19 ภาคผนวก ข) พบว่า

5.1 <u>กลุ่มหัวหน้ารวม</u>

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรจิตลักษณะรวมในกลุ่มรวม (ดูตาราง 18 ภาคผนวก ข) พบว่า ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่องานต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งกันและกัน ส่วนตัวแปรสุขภาพจิตของหัวหน้าตัวเดียวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับตัวแปรจิตลักษณะตัวอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวล้วนอยู่ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้ากลุ่มรวมนั้นเรื่องของจิตลักษณะอันได้แก่ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่องานมีความเกี่ยวข้องกับหัวหน้า หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าหัวหน้าที่ดีต้องมีความเชื่ออำนาจในตน มีลักษณะมุ่งอนาคต มีเหตุผลเชิงจริยธรรม และมีทัศนคติที่ดีต่องาน ถ้าหัวหน้ายิ่งมีสุขภาพจิตดีแล้ว (คะแนนติดลบสุขภาพจิตดี) การเป็นหัวหน้าที่ดีสำหรับลูกน้องก็ต้องมีลักษณะของความเชื่ออำนาจในตน มีลักษณะมุ่งอนาคต มีเหตุผลเชิงจริยธรรม และมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

5.2 <u>กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรจิตลักษณะรวมในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ-พฤติกรรมร่วมมือสูง (ดูตาราง 18 ภาคผนวก ข) พบว่า ใน

กลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ จิตลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคตเหตุผลเชิงจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่องาน แต่สัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้าในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าจะเกี่ยวข้องกับลักษณะมุ่งอนาคต การเป็นคนมีเหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้าและทัศนคติที่ดีต่องาน

ส่วนลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่องาน แต่ทัศนคติที่ดีต่องานสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิต แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น ลักษณะมุ่งอนาคตจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้า และสุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้าจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติที่ดีต่องาน

สำหรับเหตุผลเชิงจริยธรรมไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมกับทัศนคติที่ดีต่องานและสุขภาพจิตของหัวหน้า

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง จิตลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคต และเหตุผลเชิงจริยธรรม แต่สัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้ามีความเกี่ยวข้องกับลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรมและสุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้า

ส่วนลักษณะมุ่งอนาคตพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเหตุผลเชิงจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่องาน แต่สัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง การมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงของหัวหน้าเกี่ยวข้องกับการมีเหตุผลเชิงจริยธรรม การมีทัศนคติที่ดีต่องานและการมีสุขภาพจิตที่ดีของตัวหัวหน้า

ส่วนเหตุผลเชิงจริยธรรมจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่องาน แต่จะสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิต แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง เหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเกี่ยวข้องกับทัศนคติที่ดีต่องานและสุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้า

สำหรับสุขภาพจิตของหัวหน้าพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้นสุขภาพจิตของหัวหน้าจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

5.3 <u>กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ที่มีคุณสมบัติต่างกัน</u>

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรจิตลักษณะในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 19 ภาคผนวก ข) พบว่า

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นาน พบว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่องาน แต่สัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่ดำรงตำแหน่งไม่นาน ความเชื่ออำนาจในตนมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะมุ่งอนาคตของหัวหน้า ตลอดจนการเป็นคนมีเหตุผลเชิงจริยธรรม การมีทัศนคติที่ดีต่องานและสุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้าด้วย

ส่วนจิตลักษณะเรื่องลักษณะมุ่งอนาคตพบว่า ลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเหตุผลเชิงจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่องาน แต่สัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิต แสดงว่าหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นคนที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรม มีสุขภาพจิตดีและมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

สำหรับเรื่องเหตุผลเชิงจริยธรรมพบว่า เหตุผลเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่องาน

ส่วนจิตลักษณะเรื่องสุขภาพจิตพบว่า สุขภาพจิตมีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าสุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับทัศนคติการทำงานที่ดีของหัวหน้า

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้ามานานพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม แต่สัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่เป็นมานาน ความเชื่ออำนาจในตนเกี่ยวข้องกับการมีสุขภาพจิตที่ดี ความเป็นผู้มีลักษณะมุ่งอนาคตและเป็นผู้มีเหตุผลเชิงจริยธรรม

ส่วนลักษณะมุ่งอนาคตของหัวหน้าก็พบว่า มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่เป็นมานานลักษณะมุ่งอนาคตสูง มีส่วนเกี่ยวข้องกับทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้า

ในจิตลักษณะเกี่ยวกับเหตุผลเชิงจริยธรรมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมกับสุขภาพจิต แสดงว่าหัวหน้าที่เป็นมานานมีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นผู้มีสุขภาพจิตดีในการทำงาน

สำหรับสุขภาพจิตของหัวหน้ากับทัศนคติที่ดีในการทำงานนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบ แสดงว่าหัวหน้าที่เป็นมานาน ผู้มีทัศนคติที่ดีต่องานจะมีสุขภาพจิตดีด้วย

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ พบว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคตและทัศนคติที่ดีต่องาน แต่จะสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำมีความเชื่ออำนาจในตนเป็นผู้มีสุขภาพจิตดีและมีลักษณะมุ่งอนาคตกับมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ในจิตลักษณะด้านลักษณะมุ่งอนาคตพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างลักษณะมุ่งอนาคตกับเหตุผลเชิงจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่องาน แต่จะสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำมีลักษณะมุ่งอนาคตสูง เป็นคนที่มีสุขภาพจิตดี มีเหตุผลเชิงจริยธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

สำหรับเหตุผลเชิงจริยธรรมกับทัศนคติที่ดีต่องานพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน

เมื่อพิจารณาเรื่องสุขภาพจิตก็พบว่า สุขภาพจิตมีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ ผู้มีสุขภาพจิตที่ดีทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานด้วย

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง พบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่องาน แต่จะสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง มีความเชื่ออำนาจในตนจะเป็นหัวหน้าที่มีสุขภาพจิตดีในการทำงาน มีลักษณะมุ่งอนาคต และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานด้วย

สำหรับจิตลักษณะเรื่องมุ่งอนาคตนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงจะเป็นหัวหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

ส่วนจิตลักษณะเกี่ยวกับเหตุผลเชิงจริยธรรมนั้นก็พบว่า เหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่องาน แต่สัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิต แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงมีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นผู้มีสุขภาพจิตดีในการทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

เมื่อพิจารณาเรื่องสุขภาพจิตก็พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบเกิดขึ้นระหว่างสุขภาพจิตกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง มีสุขภาพจิตที่ดีจะมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

ในกลุ่มหัวหน้าที่อายุน้อยพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม ทัศนคติที่ดีต่องาน แต่จะสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุน้อย มีความเชื่ออำนาจในตนเป็นหัวหน้าที่มีสุขภาพจิตดีในการทำงานและมีลักษณะมุ่งอนาคต มีเหตุผลเชิงจริยธรรม กับมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

ส่วนจิตลักษณะมุ่งอนาคตพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อยมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงจะเป็นหัวหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่องาน

สำหรับเหตุผลเชิงจริยธรรมของหัวหน้าพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุน้อย มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงจะมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

เมื่อพิจารณาสุขภาพจิตของหัวหน้าก็จะพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างสุขภาพจิตกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุน้อยมีสุขภาพจิตดีทำให้มีทัศนคติที่ดีต่องาน

ในกลุ่มหัวหน้าที่อายุมากพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่องาน นอกจากนั้นยังพบอีกว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตเช่นกัน แสดงว่าหัวหน้าที่อายุมาก มีความเชื่ออำนาจในตนเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งอนาคต มีเหตุผลเชิงจริยธรรม มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย

สำหรับจิตลักษณะด้านลักษณะมุ่งอนาคตก็พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเหตุผลเชิงจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่องาน แต่จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิต แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุมาก มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นผู้มีสุขภาพจิตที่ดี

ส่วนจิตลักษณะด้านเหตุผลเชิงจริยธรรมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่ดีต่องาน แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิตของหัวหน้า แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุมาก มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงเป็นคนที่มีสุขภาพจิตดีและมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

เมื่อพิจารณาในเรื่องของสุขภาพจิตปรากฏว่า มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างสุขภาพจิตกับทัศนคติที่ดีต่องาน แสดงว่าหัวหน้าที่มีอายุมากมีสุขภาพจิตดีจะมีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

สรุปว่าตัวแปรจิตลักษณะ 5 ประการนั้น ตัวแปรความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่องาน มีความสัมพันธ์กันในทิศทางที่เป็นบวก ยกเว้นตัวแปรสุขภาพจิตที่ไปสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ ในทิศทางที่เป็นทางลบ แสดงว่าในงานวิจัยนี้ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง แสดงความสัมพันธ์กันทางบวกย่อมบ่งบอกถึงการเพิ่มมากขึ้นของตัวแปรทั้งคู่นั้น ส่วนความสัมพันธ์ทางลบก็บ่งบอกถึงค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะเพิ่มขึ้นแล้วจะมีอีกตัวลดลง สำหรับข้อสรุปการวิจัยเรื่องนี้หัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ที่มีความเชื่ออำนาจในตน มีลักษณะมุ่งอนาคต มีเหตุผลเชิงจริยธรรม และมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 5 ประการ เกี่ยวข้องกันสูงมาก

6. <u>ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชากับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา กับพฤติกรรมร่วมมือครั้งนี้ (ดูตาราง 20 ภาคผนวก ข) พบผลการวิจัยดังนี้

6.1 <u>กลุ่มหัวหน้ารวม</u>

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง แสดงว่าหัวหน้าในกลุ่มรวมนั้นประสิทธิผลของหัวหน้าสูงเมื่อประสิทธิผลของภาควิชาสูงไปด้วย

6.2 <u>กลุ่มหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ พบว่าประสิทธิผลของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ในปริมาณที่พอยอมรับได้ แสดงว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ประสิทธิผลของหัวหน้าจะสูงและมีผลทำให้ประสิทธิผลของภาควิชาสูงตามไปด้วย

ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงพบว่า ประสิทธิผลของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของภาควิชาแสดงว่า หัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ประสิทธิผลของหัวหน้าจะสูง และประสิทธิผลของภาควิชาสูงไปด้วย

6.3 <u>กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ที่มีคุณสมบัติต่างกัน</u>

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรประสิทธิผลของหัวหน้า ประสิทธิผลของภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือ พบว่า

ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้าไม่นาน กลุ่มหัวหน้าที่เป็นมานาน กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย และกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก มีความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา ในปริมาณที่ยอมรับได้ แต่ไม่ปรากฏความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านพฤติกรรมร่วมมือ แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งไม่นานและนาน หรือหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำและสูง หรือหัวหน้าที่มีอายุน้อยและอายุมาก เหล่านี้จะมีประสิทธิผลของหัวหน้าเพิ่มมากขึ้นต่อเมื่อประสิทธิผลของภาควิชาเพิ่มตามไปด้วย แต่สำหรับพฤติกรรมร่วมมือนั้นไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชาพอที่จะยอมรับได้

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชามีความเกี่ยวข้องกัน ถ้าประสิทธิผลด้านใดด้านหนึ่งสูงแล้ว ประสิทธิผลของอีกด้านหนึ่งก็จะสูงตามไปด้วย ดังนั้นในงานวิจัยนี้ไม่ว่าจะเป็นผลในกลุ่มรวม กลุ่มพฤติกรรมร่วมมือต่ำ-ร่วมมือสูง กลุ่มการศึกษาต่ำ-การศึกษาสูง กลุ่มอายุน้อย-อายุมาก ล้วนแล้วแต่บ่งบอกถึงการเกี่ยวข้องกันระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชาทั้งสิ้น ส่วนตัวพฤติกรรมร่วมมือนั้นปรากฏว่าไม่ได้เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชาแต่อย่างใด

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

ในบทที่ผ่านมาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการขอให้อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ในปีพุทธศักราช 2533 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 11 แห่ง ตอบแบบสอบถาม จำนวน 99 คน ได้รับคืนมา 87 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้จัดได้เป็น 4 ประเภท คือ (1) ลักษณะชีวสังคม และลักษณะของงานมี 4 ตัว (2) ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ มี 4 ตัว (3) จิตลักษณะของคนไทยที่ดีและเก่งมี 5 ตัว (4) ประสิทธิผลของหัวหน้า ประสิทธิผลของภาควิชาและพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้ามี 3 ตัว รวมเป็นตัวแปรที่ศึกษาทั้งสิ้น 16 ตัว ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ใน 3 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน ซึ่งในการวิจัยนี้มีอยู่ 6 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มแยกย่อยเป็นการขยายความตามสมมติฐานและการวิเคราะห์ข้อมูลที่นอกเหนือจากสมมติฐาน

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้เสนอตามลำดับของตัวแปรตามเป็นหลัก แล้วแยกหัวข้อย่อยตามตัวแปรอิสระ ตัวแปรตามที่สำคัญในการวิจัยนี้คือ ประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา นอกจากนั้นในบทที่ 4 จะสังเกตได้ว่ามีการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำตัวแปรอิสระสองตัว ได้แก่ สุขภาพจิตและพฤติกรรมร่วมมือมาศึกษาเป็นตัวแปรตามด้วย โดยหวังว่าตัวแปรอิสระที่นำมาเป็นตัวแปรตามดังกล่าว จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามอื่น ๆ ได้เพิ่มเติม

ในบทนี้จะได้ประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแนวที่แตกต่างไปจากที่ได้เสนอไว้ในบทที่สี่ ทั้งนี้เพื่อจะได้สรุปผลตีความและอภิปรายผลในแง่มุมต่าง ๆ ได้ โดยจะมีการสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นก็จะได้สรุปและอภิปรายผลทางด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นจุดสนใจของนักวิชาการ และนักปฏิบัติการทางด้านนี้ โดยจะเน้นตัวแปรที่ให้ผลสำคัญเด่นชัดในการวิจัยนี้

จากการที่ได้ตีความผลการวิจัยนี้ และนำผลการวิจัยนี้ไปรวมกับความรู้ที่มีผู้ตั้งทฤษฎีและเสนอผลวิจัยไว้แต่เดิมจะทำให้ได้ความรู้ที่กว้างขวาง และละเอียดยิ่งขึ้นประกอบกับการพิจารณา

ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยนี้ จะช่วยชี้แนวทางในการกำหนดข้อเสนอแนะทั้งทางด้านการปฏิบัติและทางด้านการวิจัยต่อไปด้วย

การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐาน

จากการประมวลทฤษฎีและผลการวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศในบทที่สอง ทำให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำมาใช้เป็นรากฐานในการตั้งสมมติฐาน 6 ข้อ ในการวิจัยนี้

สมมติฐานที่ 1 มีเนื้อความว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง และมีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งนาน มีประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาสูงกว่าหัวหน้าที่มีลักษณะตรงข้าม"

สมมติฐานนี้ได้คาดถึงอิทธิพลร่วมระหว่างระดับการศึกษากับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าที่จะมีผลต่อประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา แต่จากการวิเคราะห์คะแนนประสิทธิผลของหัวหน้าในบทที่สี่พบว่าประสิทธิผลของหัวหน้าไม่แปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับระยะเวลาในตำแหน่งของหัวหน้าพอที่จะยอมรับได้ แต่ประสิทธิผลของภาควิชาแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 2) ซึ่งปรากฏอย่างเด่นชัดในการวิจัยนี้ว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งไม่นานกับหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำ และอยู่ในตำแหน่งนาน มีภาควิชาที่มีประสิทธิผลสูงกว่า หัวหน้าที่นำมาเปรียบเทียบอีก 2 กลุ่ม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับระยะเวลาในตำแหน่งของหัวหน้าที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาควิชา ซึ่งพบในการวิจัยนี้เด่นชัดที่สุดเท่าที่เคยปรากฏมา ผลการวิจัยนี้มีบางส่วนที่สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ลักษณะส่วนตัวของหัวหน้าที่มีต่อประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารในโรงเรียนประถมของมลรัฐไวย์โอมิง สหรัฐอเมริกา ผู้บริหารจำนวน 30 คน (Pendley. 1985 : 98) โดยผู้วิจัยรายงานว่าการศึกษาของหัวหน้ามีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จในงานเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องหัวหน้าภาควิชากับผลสัมฤทธิ์ของงาน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ดิน ปรัชญพฤทธิ์.

2527 : 64) โดยพบว่า การศึกษาของหัวหน้ามีผลต่อการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิผลเป็นอย่างยิ่ง โดยงานวิจัยทั้งสองเรื่องที่กล่าวนี้ พบว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จมากกว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ ผลเช่นนี้ได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยหัวหน้าภาคในมหาวิทยาลัยไทยนี้ เฉพาะในกรณีที่หัวหน้าเข้ามาดำรงตำแหน่งไม่นานนัก (ไม่เกิน 3 ปี) เท่านั้น

สำหรับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม)นั้น ในการวิจัยนี้พบว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ (จบแค่ปริญญาตรีเท่านั้น) ถ้าอยู่ในตำแหน่งนาน (กว่า 3 ปี) ภาควิชามีประสิทธิผลสูงกว่า ถ้าหัวหน้าประเภทนี้เพิ่งเข้าสู่ตำแหน่งไม่นาน ผลเช่นที่พบในหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำของไทยนี้ ตรงกับที่พบในหัวหน้าเพศหญิงที่เป็นหัวหน้าภาควิชาเช่นกันในต่างประเทศ (Roussel. 1974 : 212) ส่วนในการประมวลผลการวิจัยทางด้านนี้ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1991 : 91 - 108) พบว่า ในกรณีที่หัวหน้ามีความเครียดมากนั้น หัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานาน มีประสิทธิผลของงานสูงกว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน จึงทำให้เข้าใจได้ว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำหรือหัวหน้าที่เป็นหญิงในระบบอุดมศึกษาอาจจะกำลังทำงานในสภาวะที่ค่อนข้างวิกฤตมากกว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงหรือหัวหน้าเพศชาย อย่างไรก็ตามผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1

<u>สมมติฐานที่ 2</u> มีเนื้อความว่า "ภาควิชาที่มีสภาวการณ์เหมาะกับหัวหน้า ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และหัวหน้ามีอายุราชการมากกับมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน จะมีสุขภาพจิตดีกว่าและมีผลงานของหัวหน้ากับผลงานของภาควิชาสูงกว่า ภาควิชาที่มีสภาวการณ์ไม่เหมาะกับหัวหน้า และหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อยและมีระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าไม่นาน"

สมมติฐานนี้ได้คาดถึงอิทธิพลร่วมระหว่างความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับอายุราชการที่จะมีต่อสุขภาพจิตและประสิทธิผลของงาน (ประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา)

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนสุขภาพจิตของหัวหน้าในบทที่สี่พบว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าไม่แปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้งสองพร้อมกันในปริมาณที่มากพอที่จะยอมรับได้

เมื่อพิจารณาตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าบ้าง พบว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าไม่แปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้งสองเช่นกัน ผลของการวิจัยดังกล่าวครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าบทบาทของตัวแปรอิสระดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันเลยกับตัวแปรตาม จึงทำให้งานวิจัยนี้มีผลขัดแย้งกับงานวิจัยความเครียดในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์เข้ามาประยุกต์ใช้ ภายใต้การนำกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 51 คน (Chemers and others. 1985 : 628 - 635) ซึ่งผู้วิจัยรายงานว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะของหัวหน้าและระดับการควบคุมสถานการณ์เป็นไปในลักษณะที่เหมาะสม จะมีความเครียดในการทำงานน้อย และมีปัญหาด้านสุขภาพร่างกายน้อยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังปรากฏว่ามีการหยุดงานน้อยกว่าผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ สำหรับการวิจัยนี้ยังปรากฏผลที่ขัดแย้งกับผลการวิจัยในต่างประเทศ เรื่องลักษณะบุคคล สิ่งแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ต่อสุขภาพจิต จำนวน 464 คน (Chemers and others. 1986 : 2 - 9) ผู้วิจัยได้รายงานว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะเหมาะสมกับกลุ่มจะมีความเครียดเกี่ยวกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตน้อยกว่า อีกทั้งยังมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ฉะนั้นในการวิจัยหัวหน้าภาควิชาในประเทศไทยจึงคาดว่า หัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่มจะมีความเครียดน้อย หรือสุขภาพจิตดีมาก และผลดังกล่าวจะยิ่งปรากฏชัดเจนเมื่อหัวหน้าทำราชการนาน หรือมีเวลาในตำแหน่งหัวหน้านาน

จึงกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์สุขภาพจิตของหัวหน้าไม่ให้ผลที่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 แต่ประการใด

เมื่อวิเคราะห์คะแนนประสิทธิผลของหัวหน้า (ดูตาราง 3) ประสิทธิผลของหัวหน้าไม่ได้แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และอายุราชการพอที่จะยอมรับได้เช่นกัน ดังนั้นจึงพิจารณาผลการวิเคราะห์ตัวแปรความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า (ดูตาราง 4 ภาคผนวก ข) ก็ปรากฏว่าประสิทธิผลของหัวหน้าไม่แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวมาแล้ว ทำให้สรุปได้ว่าประสิทธิผลของหัวหน้าไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับอายุราชการและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า

สำหรับการวิเคราะห์คะแนนประสิทธิผลของภาควิชาใน (ดูตาราง 3) นั้น ก็พบว่ามีลักษณะคล้ายกับการวิเคราะห์ประสิทธิผลของหัวหน้า กล่าวคือ ประสิทธิผลของภาควิชาไม่แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และอายุราชการ นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า (ดูตาราง 4 ภาคผนวก ข) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาควิชา พอเพียงที่จะยอมรับได้ ทำให้สรุปได้อีกว่าประสิทธิผลของภาควิชาไม่มีความเกี่ยวข้องระหว่างความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับอายุราชการและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า

ผลการวิจัยในส่วนของประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาดังกล่าวข้างต้นนั้น มีผลไม่สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ และผลงานวิจัยทางวิชาการอีกหลายเรื่อง กล่าวคือทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1955 : 227 - 235) ได้เสนอผลการทดลองการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า จากกลุ่มนักบินในเครื่องบินทิ้งระเบิด ซึ่งต่อมาได้มีการทดลองซ้ำอีกกับกลุ่มนักบินขับไล่ตามผลการวิจัยเชิงทดลอง (Hutchins and Fiedler. 1960 : 393 - 406) ได้ผลสรุปมาคล้ายกันว่า หัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานและมีความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าจะมีประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของกลุ่มสูง

นอกจากนี้งานวิจัยเรื่องลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2531 : 79 - 80) ได้เสนอผลว่า สุขภาพจิตของหัวหน้าไม่แปรปรวนไปตามปริมาณความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และยังพบอีกว่าประสิทธิผลกลุ่มสูงในกลุ่มที่หัวหน้ากับกลุ่มมีความเหมาะสมกัน ดังรายงานการวิจัยที่ระบุไว้ชัดว่า ประสิทธิผลกลุ่มของ ป.ป.ป. และ ส.ต.ง. แปรปรวนไปตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มของเขา หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า กลุ่มที่มีความเหมาะสมนั้นประสิทธิผลของกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เหมาะสม

สรุปได้ว่าผลวิจัยนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐาน 2 ดังได้กล่าวมา

<u>สมมติฐานที่ 3</u> มีเนื้อความว่า "ลักษณะของหัวหน้าภาควิชา และสถานการณ์ในภาควิชาตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของภาควิชา และทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูงได้มากกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ" สมมติฐานนี้ได้คาดหมายว่า

กลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีจิตลักษณะสูง ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ

ในการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า โดยใช้ตัวทำนาย 4 ตัว ตามทฤษฎีของ ฟีดเลอร์ ในหัวหน้าสองประเภทคือหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ (5 ด้าน) ต่ำและสูง ผลปรากฏกลับกับสมมติฐานที่ 3 คือพบว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ ตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้มากกว่าในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูง โดยพบว่า คะแนนแอลพีซีของหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 10 % โดยกล่าวได้ว่าถ้าหัวหน้ามีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มาก จะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการทำงานสูงด้วย แต่ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะห้าด้านสูงนั้น ตัวแปรตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้

ส่วนการทำนายประสิทธิผลของกลุ่ม (ภาควิชา) ก็พบผลกลับกับสมมติฐานที่ 3 เช่นเดียวกัน คือตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำได้มากกว่ามีจิตลักษณะสูง โดยพบว่าตัวแปรโครงสร้างของงาน ทำนายประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะห้าด้านต่ำได้ 9 % โดยกล่าวได้ว่า หัวหน้าภาคที่รับรู้ว่างานของตนมีขั้นตอน และมีระบบที่ชัดเจนจะเป็นผู้ที่ทำให้ภาควิชามีประสิทธิผลสูงด้วย ตามการประเมินของคณบดี แต่ในกลุ่มที่หัวหน้ามีจิตลักษณะสูงนั้น ไม่มีตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ตัวใดเลยที่เข้าทำนายประสิทธิผลของภาคได้

จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลในส่วนนี้กลับกับสมมติฐานที่ 3 ที่ตั้งไว้

เมื่อตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ กับประสิทธิผลของงานนั้น พบว่าผลวิจัยหัวหน้าภาคนี้มีส่วนที่เกี่ยวกับหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศกล่าวคือ งานวิจัยเรื่องผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 5 - 6) จำนวน 80 คน ซึ่งผู้วิจัยรายงานว่าตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์นั้น ตัวทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรได้ดีคือ คะแนนแอลพีซี (หัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ผลงานดี) และโครงสร้างของงาน (หัวหน้ารู้ระบบผลงานดี) นอกจากนั้นยังมีผลสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ (ลลิตา สุนทรวิภาต.

2531 : 71) จำนวน 81 คน ผู้วิจัยได้รายงานว่าทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ทั้ง 4 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานและมีอายุค่อนข้างมากได้สูงในหน่วยงาน ป.ป.ป. แต่ในหน่วยงาน ส.ต.ง.ทฤษฎีของฟีดเลอร์ใช้ได้ไม่ดีเท่าตัวแปรอื่น อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวว่างานวิจัยทั้งสองเรื่องดังกล่าวให้ผลที่สอดคล้องกันว่า ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถใช้ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาได้ดีในสังคมไทยด้วย

การที่พบว่าตัวทำนายจากทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ (5 ด้าน) ต่ำ มากกว่าในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ (5 ด้าน) สูง อาจจะเป็นเพราะว่าในการวิเคราะห์ผลอีกส่วนหนึ่งพบว่า หัวหน้าที่มีจิตลักษณะ (5 ด้าน) สูงนั้น (ซึ่งมีอยู่ 13 คน) มีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ (5 ด้าน) ต่ำ (ซึ่งมีอยู่ 20 คน ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มแรกคือ 41.38 คะแนน ในกลุ่มหลังคือ 34.00 คะแนน) เป็นเบื้องต้นอยู่แล้ว ฉะนั้นการมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มากและรู้ขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบมากของหัวหน้าบางคนในกลุ่มแรกอาจไม่สามารถเพิ่มประสิทธิผลที่สูงอยู่แล้วให้สูงมากยิ่งขึ้นได้อีก ส่วนในหมู่หัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำนั้นมีประสิทธิผลค่อนข้างต่ำ จึงอาจจะเพิ่มขึ้นได้อีกจากการรู้งานชัดเจนขึ้นและการมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 4 มีเนื้อความว่า "หัวหน้าภาควิชามีระดับความเหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ และมีจิตลักษณะสูง เป็นผู้มีพฤติกรรมร่วมมือมากกว่าหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มที่นำมาเปรียบเทียบแบบอื่น ๆ อีก 3 ประเภท โดยเฉพาะในหัวหน้าภาควิชาที่มีระดับความไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีจิตลักษณะต่ำ"

ข้อความนี้ได้จัดแบ่งหัวหน้าภาควิชาออกเป็น 4 กลุ่ม ตามลักษณะของระดับความเหมาะสมกับกลุ่มกับจิตลักษณะ นอกจากนี้ยังคาดถึงอิทธิพลร่วมของผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมร่วมมือ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนพฤติกรรมร่วมมือในบทที่สี่พบว่า คะแนนพฤติกรรมร่วมมือไม่แปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมกับกลุ่มของหัวหน้ากับจิตลักษณะในกลุ่มรวมและในกลุ่มย่อย 5 กลุ่ม (ดูตาราง 5)แต่พบว่า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (มี 48 คน) นั้นคะแนนพฤติกรรมร่วมมือแปรปรวนไปตามความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าเพียงอย่างเดียว เมื่อ

พิจารณาค่าเฉลี่ยในหมู่หัวหน้าที่มีความเหมาะสมกับกลุ่ม ซึ่งมีอยู่ 25 คน และในหมู่หัวหน้าที่ไม่มีความเหมาะสมกับกลุ่มซึ่งมีอยู่ 23 คน นั้น พบว่า ในหมู่หัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาสูงนั้น หัวหน้าที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกว่าหัวหน้าที่ไม่มีความเหมาะสมกับกลุ่ม (ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมร่วมมือคือ 162.56 และ 150.83 คะแนนตามลำดับ) แสดงว่าพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้นจะปรากฏในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงและเป็นหัวหน้าที่มีระดับความเหมาะสมกับกลุ่ม สำหรับเรื่องของจิตลักษณะไม่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมร่วมมือแต่อย่างใด

การที่พบว่าหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์มีพฤติกรรมร่วมมือมากกว่าหัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม (โดยเฉพาะในหัวหน้าที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเท่านั้น) เป็นการค้นพบที่สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967) กับทฤษฎีพฤติกรรมร่วมมือของ พาร์เทน (Parten. 1933) ได้เป็นครั้งแรกในประวัติของวิชาการด้านนี้ และทำให้คาดได้ว่าหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง มีลักษณะที่เหมาะสมกับกลุ่มและมีพฤติกรรมร่วมมือมากนั้น เป็นหัวหน้าที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงด้วย ซึ่งจะเป็นส่วนที่เกี่ยวกับสมมติฐานที่ 6 ต่อไป

สมมติฐานที่ 5 มีเนื้อความว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง และมีจิตลักษณะรวมสูง จะมีประสิทธิผลของงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาประเภทตรงข้าม"

สมมติฐานนี้ได้คาดถึงอิทธิพลร่วมระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะ 5 ประการที่จะมีต่อประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของหัวหน้าในบทที่สี่ (ดูตาราง 8) พบว่า คะแนนประสิทธิผลของหัวหน้าแปรปรวนตามจิตลักษณะ 5 ประการ ในกลุ่มที่เป็นหัวหน้ามานาน พบว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ 5 ประการ สูงจะมีประสิทธิผลของหัวหน้าสูงกว่าหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ (ค่าเฉลี่ยจิตลักษณะสูง 41.38 และ 34.00 ตามลำดับ ตาราง 9 ภาคผนวก ข) ส่วนผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 5 กลุ่ม นั้นไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะ 5 ประการ ดังกล่าวแม้ในส่วนของประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ก็ปรากฏว่าคะแนนประสิทธิผลของภาควิชาไม่แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะ 5 ประการ ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 8)

การพบว่าหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมานาน ถ้าเป็นผู้มีจิตลักษณะรวมอยู่ในระดับสูงจะทำให้เป็นผู้มีประสิทธิผลของหัวหน้าสูง นั้นหมายความว่า ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมใช้ทำนายได้ดีในหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานและจิตลักษณะรวม 5 ด้านสูง ส่วนพฤติกรรมร่วมมือกับจิตลักษณะรวม 5 ประการนั้นพบในส่วนนี้ว่าไม่เกี่ยวข้องกัน ทำให้ทราบว่าเรื่องประสิทธิผลของหัวหน้านั้นตัวแปรทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมกับทฤษฎีพฤติกรรมแบบร่วมมือไม่ปรากฏผลพอที่จะยอมรับจนนำมาอภิปรายในที่นี้ได้

สมมติฐานที่ 6 มีเนื้อความว่า "ลักษณะชีวสังคมกับลักษณะงานของหัวหน้า 4 ตัวแปร และจิตลักษณะทั้ง 5 ประการ ของหัวหน้าภาควิชา รวมทั้งตัวแปร 4 ตัว ในทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผล ของภาควิชาและของหัวหน้าในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่าในภาควิชาที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ"

ในการวิจัยนี้ได้ศึกษาลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน ได้แก่ อายุ การศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ารวม 4 ตัวแปร และศึกษาผู้นำตามทฤษฎีของ ฟีดเลอร์คือ คะแนนแอล พี ซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหัวหน้าอีก 4 ตัวแปร นอกจากนี้ยังศึกษาจิตลักษณะของหัวหน้าคือ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน รวม 5 ตัวแปร ตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดดังกล่าวจึงรวมทั้งสิ้น 13 ตัวแปร ที่ใช้ร่วมทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา ตามสมมติฐานที่ 6

จากการวิเคราะห์คะแนนประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาด้วยแบบถดถอยพหุคูณเป็นขั้นนั้นพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ตัวแปร 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ส่วนประสิทธิผลของภาควิชานั้น พบว่าในหมู่หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ตัวแปร 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงกว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

นั้นหมายความว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ มีการยอมรับสมมติฐานที่ 6 ได้บางส่วน และบางส่วนไม่มีการยอมรับ กล่าวคือ ในส่วนประสิทธิผลของหัวหน้านั้น สนับสนุนสมมติฐานที่ 6 แต่ในส่วนที่สองของสมมติฐานเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาควิชาให้ผลกลับ กับสมมติฐานที่ 6

นอกจากนั้นยังปรากฏในรายละเอียดว่า ในหมู่หัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น ตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงคือ ตัวแปรชุดผู้นำตามทฤษฎีของ ฟีดเลอร์ ทำนายได้ 30 % รองลงมาคือ ตัวทำนายชุดจิตลักษณะ 5 ตัวทำนาย ได้ 14 % ส่วนตัวทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในหัวหน้าประเภทเดียวกันนี้ คือตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทำนายได้ 12% เช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า มีความสอดคล้องของการวิจัยนี้กับกรอบทางวิชาการ ที่ได้ยึดหลักในการวิจัยนี้คือทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ซึ่งมีสาระสำคัญ โดยสรุปว่า ผู้นำที่มีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลของหัวหน้านั้น จะต้องเป็นผู้มีคะแนนแอลพีซี สูงมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เข้าใจในโครงสร้างของงานและมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก ซึ่งหัวหน้าใช้ทฤษฎีผู้นำนี้สูงมากเท่าใดก็จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลของหัวหน้ามาก (Fiedler. 1967 : 133) ผลของการวิจัยนี้จึงสนับสนุนทฤษฎีผู้นำของ ฟีดเลอร์ กล่าวคือ ในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น ถ้ามีลักษณะตามทฤษฎีของฟีดเลอร์มากจะมีประสิทธิผลทั้งของหัวหน้าเองและของภาควิชาสูงมากขึ้น

ส่วนในกรอบทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมที่หยิบยกมาเพียง 5 จิตลักษณะนั้น ซึ่งมีสาระสำคัญ โดยสรุปว่า จิตลักษณะที่เป็นแกนกลางของพฤติกรรมหัวหน้าภาควิชานั้น ควรมีอยู่อย่างน้อย 5 ประการ อันประกอบด้วยความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน โดยเชื่อว่าผู้มีจิตลักษณะหลายด้าน (ใน 5 ด้าน ที่กำหนดนี้) สูงมากเท่าใดก็จะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมของคนดีและคนเก่งมากขึ้นทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2531 : 16 - 17) ผลการวิจัยในส่วนนี้บ่งบอกว่ามีจิตลักษณะทั้ง 5 ด้าน มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของหัวหน้าในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงมากกว่าในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำและการมีจิตลักษณะ 5 ประการ สำคัญต่อประสิทธิผลของภาควิชาในภาคที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำมากกว่าในภาคที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง แสดงว่าทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมมีประโยชน์ต่อการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและภาควิชา (กลุ่ม) ด้วย

สรุปรวมในสมมติฐานที่ 1 นั้น ส่วนต้นไม่พบผลที่สนับสนุน ส่วนที่สองพบกลับกับสมมติฐาน คือพบว่า ภาควิชาที่มีประสิทธิผลสูงคือ ภาควิชาที่หัวหน้ามีการศึกษาสูงและเพิ่งเป็นหัวหน้าภาควิชากับหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ และเป็นหัวหน้ามานานกว่า 28 เดือน สำหรับสมมติฐานที่ 2 ที่ศึกษา

เกี่ยวกับสุขภาพจิต ประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชานั้นไม่พบผลที่สนับสนุน ส่วนในสมมติฐานที่ 3 เรื่องประสิทธิผลของหัวหน้านั้นผลการวิเคราะห์กลับกับสมมติฐานคือพบว่าคะแนนแอลพีซี ทำนายได้ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำและตัวแปรจากทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ทำนายไม่ได้ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูง สำหรับประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ก็เช่นเดียวกันคือ ผลการวิเคราะห์นี้ให้ผลกลับกับสมมติฐาน คือพบว่าโครงสร้างของงานทำนายประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำได้และตัวแปรจากทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ทำนายไม่ได้ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูง ในสมมติฐานที่ 4 ที่วิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมมือก็พบว่าผลไม่สนับสนุน สมมติฐานที่ 4 สำหรับสมมติฐานที่ 5 พบผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้าจะเพิ่มมากในหัวหน้าที่เป็นมานานกว่า 28 เดือนขึ้นไป และจะต้องเป็นหัวหน้าที่มีจิตลักษณะสูงรวม 5 ด้านสูงด้วย ซึ่งผลดังกล่าวไม่สนับสนุนสมติฐานที่ 5 สำหรับสมมติฐานที่ 6 นั้น เรื่องประสิทธิผลของหัวหน้านั้น พบว่าผลสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 ตอนต้น แต่ในประสิทธิผลของภาควิชานั้นให้ผลที่กลับกับสมมติฐานที่ 6 โดยพบว่าตัวแปร 13 ตัวทำนายประสิทธิผลภาควิชาในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ทฤษฎีฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของงาน สุขภาพจิตและพฤติกรรมร่วมมือ

ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์นั้นได้กล่าวว่า หัวหน้าทุกคนมีโอกาสจะเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิผลสูงได้ ถ้าลักษณะแอลพีซี ของหัวหน้าเหมาะสมกับสถานการณ์ของกลุ่มที่เขาดูแลอยู่ ในการวิจัยนี้จึงได้ใช้ตัวแปร 4 ตัว ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ คือลักษณะทางจิตของหัวหน้า (แอลพีซี) และลักษณะ 3 ด้าน ของสถานการณ์ของกลุ่มตามการรับรู้ของหัวหน้า ตัวแปรทั้ง 4 นี้ ได้ใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชาในการวิจัยนี้ นอกจากนั้นยังได้ศึกษาทฤษฎีของฟีดเลอร์เกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตและพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าด้วย ซึ่งจะเป็นการแผ่ขยายทฤษฎีนี้ออกไปในแนวใหม่ด้วย ดังจะได้กล่าวต่อไป

ทฤษฎีของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของหัวหน้า

จากผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของหัวหน้าปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวมไม่มากนักคือ 2.51 % และในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงทำนายได้ 14.24 % ส่วนหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำทำนายได้ 12.86 % แสดงว่าตัวแปรผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ทำนายได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

เมื่อวิเคราะห์กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่า ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในกลุ่มหัวหน้าอายุมาก (13.56 %) การศึกษาสูง (6.94 %) มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน (10.32 %) มากกว่าในกลุ่มประเภทตรงข้าม

นอกจากนั้นผลของการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของหัวหน้า (ดูตาราง 10 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่า ในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และอำนาจในตำแหน่งหัวหน้าเป็นตัวทำนายที่สำคัญ โดยกล่าวได้ว่าหัวหน้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง และใช้อำนาจในตำแหน่งมากเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูงด้วย ส่วนในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น ถ้าหัวหน้ารับรู้ว่างานมีโครงสร้างน้อยหัวหน้ากลับมีประสิทธิผลสูง ส่วนในหัวหน้าภาคที่อายุมากกว่า 45 ปีนั้น ถ้าหัวหน้ามีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มากและมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องมาก จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูงด้วย (ดูตาราง 10 ในภาคผนวก ก) จึงสรุปได้ว่าตัวทำนายที่สำคัญจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้ามากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ทฤษฎีของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของภาควิชา

ผลของการวิเคราะห์ประสิทธิผลของภาควิชาพบว่า ตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มรวมได้ 5.86 % และในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงทำนาย

ได้ 12.47 % ส่วนหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ 5 ด้าน ต่ำทำนายได้ 11.46 % แสดงว่าตัวแปรผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงและจิตลักษณะ 5 ด้าน ต่ำ

เมื่อวิเคราะห์กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่า ตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูง ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก (18.27%) มีการศึกษาสูง (8.57%) และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน (11.21%)

นอกจากนี้ผลของการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของภาควิชา (ดูตาราง 12 ในภาคผนวก ข) พบว่า ในหัวหน้ากลุ่มรวมนั้นประสิทธิผลประสิทธิผลของภาควิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง แสดงว่าประสิทธิผลของภาควิชาจะเพิ่มเมื่อหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องสูงนอกจากนั้นยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของภาควิชา แสดงว่าประสิทธิผลของภาควิชาจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องมาก (ดูตาราง 5 ภาคผนวก ข) ส่วนหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำถ้ารับรู้ว่างานมีโครงสร้างมาก ภาควิชา (กลุ่ม) ก็จะมีประสิทธิผลสูงด้วย

เมื่อพิจารณาในกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) พบว่า หัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งไม่นานนั้น ประสิทธิผลของภาควิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และโครงสร้างของงานแสดงว่าในหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งไม่นานนั้น ประสิทธิผลของภาควิชาจะเพิ่มขึ้นเป็นหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องและรับรู้ว่ามีการจัดระเบียบโครงสร้างของงานปานกลางหรือสูงด้วย

สำหรับหัวหน้าในกลุ่มอายุมาก ปรากฏว่า พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคะแนนแอลพีซีและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องกับประสิทธิผลของภาควิชา แสดงว่าประสิทธิผลของภาควิชาจะเพิ่มขึ้นเป็นหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องและเป็นผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์

อาจสรุปได้ว่า สำหรับประสิทธิผลของภาควิชานั้น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาในหัวหน้าทั้งในกลุ่มรวมและหัวหน้าที่แยกประเภทย่อยหลายประเภทได้มากที่สุด รองลงมาคือ การรับรู้โครงสร้างของงาน ตัวที่สามคือ ลักษณะแอลพีซี

ของหัวหน้าโดยตัวทำนายจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้มากกว่าประสิทธิผลของหัวหน้า แต่มีตัวทำนายสำคัญที่คล้ายกันคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ผลการวิจัยหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนี้ ได้พบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มที่สอดคล้องกับทฤษฎีของฟีดเลอร์คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ การรับรู้โครงสร้างของงาน ส่วนอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าสำคัญน้อยที่สุด (Fiedler and Mahar. 1979 : 247 - 254) ผลส่วนนี้สนับสนุนงานวิจัยในประเทศไทยคือ งานวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 98)เรื่องลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่มีต่อประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ กับงานวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2531 : 128) เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูล้วนมีข้อสรุปเหมือนกันว่า การที่หัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากย่อมทำให้ประสิทธิผลของหัวหน้าเพิ่มมากขึ้น ด้วยผลดังกล่าว จึงอภิปรายประสิทธิผลของภาควิชาได้โดยพิจารณาจากข้ออภิปรายของ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 11) ที่อธิบายว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะสูงเมื่อบุคคลที่มีความสามารถมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีข้อเขียนทางวิชาการของ ฟีดเลอร์และคาร์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 53) ได้ร่วมอภิปรายว่าประสิทธิผลของกลุ่มนั้นจะเกิดขึ้นสูง เมื่อหัวหน้าลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมาก อีกทั้งในการประเมินประสิทธิผลของกลุ่มทำได้ต่อเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน และจะต้องดูสภาวะแวดล้อมของแต่ละกลุ่มประกอบด้วย

ส่วนการพิจารณาลักษณะของภาควิชาโดยรวมที่ว่า สถานการณ์เหมาะสมกับลักษณะแอลพีซีของหัวหน้า อันจะทำให้ภาควิชามีประสิทธิผลสูงตามทฤษฎีของฟีดเลอร์นั้นได้พบในงานวิจัยนี้หรือไม่ ปรากฏว่าไม่พบผลที่จะสนับสนุนข้อทำนายดังกล่าว และในหัวหน้า 2 ประเภทย่อย คือหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานาน และหัวหน้าที่มีการศึกษาเพียงปริญญาตรีนั้น กลุ่มลักษณะของหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่มหัวหน้ากลับมีประสิทธิผลสูงกว่าในกลุ่มประเภทตรงข้าม ส่วนทางด้านประสิทธิผลของภาควิชาไม่พบผลที่ชัดเจนแต่ประการใด

จึงสรุปได้ว่า ผลการวิจัยนี้พบความสำคัญของตัวแปรบางตัวจากทฤษฎีของฟีดเลอร์คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการรับรู้โครงสร้างของงาน แต่การใช้ตัวแปรทั้ง 4 ตัว พร้อมกันในตำแหน่งที่กล่าวไว้ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ ยังไม่พบว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิผลของหัวหน้าและของภาควิชา แต่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง ดังจะได้กล่าวต่อไป

<u>ทฤษฎีของฟีดเลอร์กับสุขภาพจิตของหัวหน้า</u>

จากผลการวิจัยในส่วนสุขภาพจิตของหัวหน้า (ดูตาราง 4 และตาราง 4 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าไม่แปรปรวนไปตามความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและอายุราชการ นอกจากนั้นยังพบอีกเช่นเดียวกันว่า สุขภาพจิตของหัวหน้าไม่แปรปรวนไปตามความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าด้วย จึงอาจกล่าวว่าความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับอายุราชการก็ดี ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้ากับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าก็ดีล้วนแล้วแต่ไม่เกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตของหัวหน้าทั้งสิ้น

แต่เมื่อศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับสุขภาพจิต (ดูตาราง 14 ภาคผนวก ข) พบว่า ในหัวหน้ากลุ่มรวมและกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง คะแนนแอลพีซี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิต แสดงว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าดี เมื่อหัวหน้ามีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องมาก และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามากสำหรับหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำไม่พบว่ามีตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ไปสัมพันธ์กับสุขภาพจิตเพียงพอที่จะยอมรับได้

ผลของการแสดงว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้บ่งบอกว่าสุขภาพจิตที่ดีของหัวหน้า จะปรากฏในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง และเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ทำงานโดยใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามาก และมีการใช้ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องมาก

แต่ในการวิจัยนี้ไม่พบว่า หัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ เป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดีกว่าหัวหน้าที่อยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับตน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความเหมาะสม

ของหัวหน้ากับกลุ่มไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของกลุ่มในสังคมไทยนั่นเอง นอกจากนั้นสุขภาพจิตของหัวหน้าภาควิชายังไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาควิชาแต่อย่างใด

ทฤษฎีของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือ

จากผลการวิจัยในส่วนพฤติกรรมร่วมมือปรากฏว่าตัวแปรจากทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มรวมได้ 4.29 % และทำนายพฤติกรรมร่วมมือในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากได้ 5.55 % การศึกษาต่ำได้ 16.23 % มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้าไม่นานทำนายได้ 7.52 % (ดูตาราง 12 ภาคผนวก ข) อาจสังเกตได้ว่า ในหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำแค่ปริญญาตรีนั้น ตัวแปร 4 ตัว ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้มากกว่าที่จะทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและของภาควิชา (3.7% และ 8.39% ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์กับพฤติกรรมร่วมมือ (ดูตาราง 15 ภาคผนวก ข) พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองในปริมาณที่พอจะยอมรับได้ แสดงว่าลักษณะผู้นำตามทฤษฎีฟีดเลอร์ของหัวหน้าภาควิชาไม่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าแต่อย่างใด

จากการวิเคราะห์ตามสมมติฐานที่ 4 ได้พบว่าในกลุ่มย่อย หัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (คือ จบปริญญาโท และเอก) ถ้าจิตลักษณะของหัวหน้าเหมาะกับกลุ่ม (มีจำนวน 25 คน) หัวหน้าเหล่านี้มีพฤติกรรมร่วมมือกับลูกน้องในภาคสูงกว่า หัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ (มีจำนวน 23 คน) ดูได้จากตาราง 8 ในภาคผนวก ข

สรุปได้ว่า การวิจัยนี้เป็นครั้งแรกที่ได้มีการนำทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์มาพิจารณาร่วมกับพฤติกรรมร่วมมือตามทฤษฎีของพาร์เทน (Parten. 1933) และพบว่าตัวแปร 4 ตัว ซึ่งเป็นจิตลักษณะและการรับรู้ลักษณะ 3 ด้าน ของหน่วยงานของหัวหน้าสามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าได้ และในกรณีของหัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำ คือปริญญาตรีนั้น ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าประเภทนี้ได้มากกว่าที่จะ

ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและของกลุ่ม (ภาควิชา)ตามที่ควรจะเป็นในทฤษฎีของฟีดเลอร์ จึงเป็นครั้งแรก ๆ ที่ได้พบผลที่สำคัญดังกล่าว

จิตลักษณะ 5 ประการ กับประสิทธิผลของงานและพฤติกรรมร่วมมือ

เป็นที่ประจักษ์กันแล้วว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีคุณลักษณะของคนเก่ง ส่วนความเป็นคนดีก็ย่อมจะต้องเป็นส่วนประกอบสำคัญของการเข้ารับราชการ เพราะประเทศชาติจะเจริญรุ่งเรืองได้จำเป็นต้องอาศัยคนที่ขยันขันแข็งและเสียสละ

ภาควิชาในฐานะหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัย และมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งหรือสรรหาขึ้นมาด้วยการสนับสนุนจากคณาจารย์ในภาควิชา จึงสมควรที่จะมีการพิจารณาหาคนที่มีลักษณะของคนดีและคนเก่งอยู่ในตัวบุคคลด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นคนดีคนเก่งมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลของงานสูง จึงกล่าวได้ว่าเรื่องของจิตลักษณะมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของงานและพฤติกรรมร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ดังจะอภิปรายเป็นประเด็นต่าง ๆ คือ

จิตลักษณะ 5 ประการ กับประสิทธิผลของหัวหน้า

ประสิทธิผลของงานนั้นประกอบด้วยประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา ในการนำเสนอส่วนนี้จึงได้เสนอผลของประสิทธิผลของหัวหน้ากล่าวคือ ในหัวหน้าภาควิชากลุ่มรวมตัวแปรจิตลักษณะ 5 ประการ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้ 3.88 % และปรากฏว่าตัวทำนายจิตลักษณะ 5 ประการ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้สูงในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง 7.28 % อายุมาก 17.72 % การศึกษาสูง 7.11 % และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้านานทำนายได้ 19.19 % แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีจิตลักษณะ 5 ประการสูง จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าสูงด้วย (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) โดยเฉพาะในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง มีอายุมาก การศึกษาสูง และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะ 5 ประการ กับประสิทธิผลของหัวหน้า ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างสุขภาพจิตไม่ดีของหัวหน้ากับประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มที่หัวหน้าภาควิชามีอายุมาก (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุมากประสิทธิภาพของหัวหน้าสูงเมื่อหัวหน้ามีสุขภาพจิตดี ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 98) ที่พบว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้าอย่างชัดเจน ในหัวหน้าบางประเภทเช่นหัวหน้าที่ทำงานมานานและหัวหน้าเพศหญิง

<u>จิตลักษณะ 5 ประการ กับประสิทธิผลของภาควิชา</u>

จากผลการวิจัยนี้ปรากฏว่าตัวแปรจิตลักษณะ 5 ประการ สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ 6.95 % ในกลุ่มรวม และทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้สูง ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ 12.69 % อายุมาก 8.87 % การศึกษาต่ำ 10.42 % และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน 17.95 % แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ มีอายุมาก การศึกษาต่ำ และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน ถ้าเป็นผู้ที่มีจิตลักษณะสูง 5 ประการนี้มากเท่าไรก็จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลของภาควิชาสูงด้วย

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะ 5 ประการ กับประสิทธิผลของภาควิชาพบว่า ประสิทธิผลของภาควิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคตในหัวหน้าที่มีระยะเวลาอยู่ในตำแหน่งนาน (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) แสดงว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมานานนั้น หัวหน้ามีลักษณะมุ่งอนาคตสูงเป็นผู้มีประสิทธิผลของภาควิชาสูงด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 130) เรื่องการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมทางานราชการที่อธิบายว่า ลักษณะมุ่งอนาคตมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานราชการอย่างชัดเจน นอกจากนั้นงานวิจัยที่ใกล้เคียงเรื่องการเสริมจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมอนามัย (รัตนา ประเสริฐสม. 2526 : 86) ได้อธิบายสรุปว่า ผู้ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงจะทำให้เกิดการกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงไปด้วย

สรุปได้ว่าลักษณะมุ่งอนาคตเป็นจิตลักษณะที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาสามารถกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมหรือควรกระทำ เพื่อผลดีที่จะเกิดในอนาคต ซึ่งในที่นี้ก็คือประสิทธิผลของภาควิชาให้สูงขึ้นนั้นเอง

<u>จิตลักษณะ 5 ประการ กับพฤติกรรมร่วมมือ</u>

การวิจัยนี้พบว่าปริมาณการทำนายพฤติกรรมร่วมมือของตัวแปรจิตลักษณะ 5 ประการนั้นในหัวหน้าภาควิชาโดยรวม ตัวแปรดังกล่าวทำนายได้ 10.11 % เมื่อพิจารณาในกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม ปรากฏว่า ตัวแปรจิตลักษณะ 5 ประการ สามารถทำนายพฤติกรรมร่วมมือได้สูง ในหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อย (17.33 %) การศึกษาสูง (28.07 %) และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน 31.43 %) แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อย การศึกษาสูง และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานาน เป็นผู้ที่มีจิตลักษณะ 5 ประการสูง จะเป็นผู้มีพฤติกรรมร่วมมือสูงด้วย (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะ 5 ประการ กับพฤติกรรมร่วมมือโดยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบเกิดขึ้นระหว่างความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมร่วมมือในหัวหน้าภาควิชากลุ่มรวม หัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งไม่นาน หัวหน้าที่มีการศึกษาสูง และหัวหน้าที่มีอายุน้อย แสดงว่า หัวหน้าภาควิชาในกลุ่มดังกล่าวนั้น ถ้ามีความเชื่ออำนาจในตนจะทำให้เกิดพฤติกรรมร่วมมือน้อย แสดงว่าหัวหน้าที่เชื่ออำนาจในตนมาก มักมีความพยายามในการทำงานมาก แต่ลูกน้องมักไม่เป็นเช่นเดียวกับหัวหน้า หัวหน้ากลัวว่าให้ลูกน้องร่วมงาน ผลงานอาจไม่ดีเท่าทำเอง จึงมักจะมีพฤติกรรมการทำงานตามลำพังมากกว่า

นอกจากนั้นยังพบอีกว่าพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพจิตเสื่อมของหัวหน้า โดยเฉพาะในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งนาน การศึกษาสูง และอายุมาก (ดูตาราง 13 ภาคผนวก ข) แสดงว่า สุขภาพจิตไม่ดีมากเท่าไรก็จะร่วมมือมากเท่านั้น ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าเมื่อหัวหน้าสุขภาพจิตไม่ดี จึงไม่อยากรับผิดชอบงานคนเดียวต้องการให้ลูกน้องร่วมรับผิดชอบด้วย

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาอภิปรายตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมว่าคนดีและเก่งคือตัวหัวหน้าภาควิชาที่มีจิตลักษณะ 5 ประการ อันได้แก่ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต

เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจิตลักษณะรวมดังกล่าวนี้ได้มีผู้นำไปทำการวิจัยเพื่อยืนยันความสำคัญของทฤษฎีนี้ เป็นต้นว่าเรื่อง ลักษณะครูที่ดี (บุญกอบ วิสมิตะนันท์. 2527 : 35) เรื่องความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. 2532 : 169 - 171) เรื่องผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 6) และเรื่องลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่มีประสิทธิผลของหน่วยงาน (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2531 : 69) ล้วนอภิปรายว่าผู้มีความเชื่ออำนาจภายในตนมากมักมีพฤติกรรมการทำงานที่ร่วมมือกันมาก แต่ในผลการวิจัยนี้ ให้ผลกลับกับผลคนอื่นที่กล่าวมาตรงที่พบว่า หัวหน้าที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนมาก มักมีพฤติกรรมการทำงานที่ร่วมมือกันน้อย และหัวหน้าที่สุขภาพจิตไม่ดี มักไม่อยากรับผิดชอบงานคนเดียวต้องการให้ลูกน้องมาร่วมรับผิดชอบด้วย

อาจสังเกตได้ว่าจิตลักษณะ 5 ประการ ตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมทำนายพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชาได้มากกว่าที่จะทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาคและของภาควิชา โดยใช้ทำนายในหัวหน้าที่ทำงานมานานได้มากที่สุด ซึ่งก็คล้ายคลึงกับการทำนายจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ในผลส่วนนี้

<u>พฤติกรรมร่วมมือกับประสิทธิผลของงาน</u>

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้ากับประสิทธิผลของงาน (ดูตาราง 20 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่าพบค่าความสัมพันธ์ทางลบระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับประสิทธิผลของหัวหน้าในปริมาณที่ยอมรับได้ โดยเฉพาะในกลุ่มหัวหน้าที่อายุมากเท่านั้น ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับประสิทธิผลของภาควิชาไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์พอที่จะยอมรับได้ ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม แสดงว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีอายุมาก ถ้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงแล้วประสิทธิผลของหัวหน้าจะลดต่ำลง

เมื่อพิจารณาแนวคิดของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1987 : 26 - 27) ที่อธิบายว่าสติปัญญา ความสามารถและการฝึกอบรมไม่ได้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของงานเพิ่มขึ้น นั้นหมายความว่า การมีอายุมากของหัวหน้า ทำให้เกิดความ

เกรงใจของลูกน้องที่จะมาร่วมมือกันทำงาน แต่การทำงานนั้นก็เป็นไปในลักษณะที่ไม่ได้ก่อให้เกิดประสิทธิผลที่สูงแต่อย่างใด ยิ่งข้ออภิปรายของฟีดเลอร์ระบุถึงสติปัญญา และความสามารถแล้วคงจะมีความคิดเห็นที่สอดคล้องว่ายิ่งเป็นหัวหน้าที่มีอายุมากเท่าไร สติปัญญาและความสามารถที่ใช้มานานก็นับวันจะถอยและเสื่อมลง ซึ่งย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่จะลดต่ำลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ข้ออภิปรายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าหัวหน้าที่ทำงานนานมากเท่าไร ประสิทธิผลของงานจะลดลงตามไปด้วย โดยเฉพาะหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยที่อายุมาก ส่วนใหญ่วิชาการล้าสมัยสู้ลูกน้องที่จบสูงและเพิ่งจบไม่ได้ ถ้าหัวหน้าเช่นนี้เข้าไปทำงานร่วมกับลูกน้องมาก ๆ และลูกน้องมีความเกรงใจ ไม่กล้าขัดใจ อาจเกิดผลเสียแก่หน่วยงานได้มาก

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยส่วนนี้มีเรื่องที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งก็คือ การพบว่าระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของงานที่สำคัญ (ดูตาราง 21 ภาคผนวก ข) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ประกอบ (ดูตาราง 21 ภาคผนวก ข) ปรากฏว่ากลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำและกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง เรื่องของเวลาในตำแหน่งหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของหัวหน้า แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำหรือมีการศึกษาสูง ถ้ามีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานานประสิทธิผลของหัวหน้าจะลดต่ำลงไปด้วยซึ่งเรื่องนี้ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1991 : 11 - 12) ได้ประมวลผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานมักมีประสิทธิผลต่ำ โดยเฉพาะในสภาวะที่มีความเครียดต่ำ สำหรับในสภาวะปกติ ซึ่งควรจะมีความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์มาใช้ในงาน แต่กลับปรากฏว่า หัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานมักจะทำงานด้วยความเคยชิน ผลงานจึงตกต่ำ ปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจเกิดขึ้นในกรณีมหาวิทยาลัยไทยด้วย โดยเฉพาะที่พบผลเช่นนี้ในหัวหน้าที่ทำงานนาน และไม่เรียกลูกน้องมาทำงานร่วมกับตน ส่วนในกรณีที่หัวหน้าภาคมีการศึกษาสูง เมื่อทำงานในตำแหน่งนานไปก็จะใช้ความเคยชินในการทำงานมากขึ้น จึงไม่ได้เอาความรู้ความสามารถของตนมาใช้ดังเช่นที่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ๆ ผลงานจึงตกต่ำลงได้ ผลวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับผลวิจัยหลายเรื่องที่ฟีดเลอร์ได้ประมวลไว้

การทำนายประสิทธิผลของงาน

การทำงานเมื่อสามารถทำจนบรรลุผลสำเร็จตามปริมาณคุณภาพและเวลาที่กำหนดได้ ย่อมหมายถึงความมีประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของกลุ่มโดยทั่วไปแล้วประสิทธิผลของงาน สามารถประเมินได้ด้วยบุคคล 3 จำพวกด้วยกัน คือการให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือการให้เพื่อนร่วมงานทำการประเมินหรืออาจจะใช้หัวหน้าประเมินตนเองก็ได้ แต่สำหรับการวิจัยนี้ได้ให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปประเมิน เนื่องจากคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ในมหาวิทยาลัยดำเนินการโดยรัฐบาล ผู้วิจัยจึงนำวิธีการของระบบราชการเข้ามาใช้เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสายการบังคับบัญชาในระบบราชการ ดังจะได้เสนอผลต่อไป

ในการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า โดยใช้ตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว เป็นตัวทำนาย ปรากฏว่าสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้มากในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำคือ ทำนายได้ 24.15 % และในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ทำนายได้ 30.27 % (ดูตาราง 10)

เมื่อพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ก็พบว่าประสิทธิผลของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า และโครงสร้างของงาน แสดงว่าประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาเพิ่มมากขึ้น เมื่อหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่เข้ารับตำแหน่งไม่นานและยังเป็นหัวหน้าที่รับรู้โครงสร้างของงานไม่มาก

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ประสิทธิผลของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แสดงว่าประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาจะเพิ่มมากขึ้น เมื่อหัวหน้ามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องมาก และมีการใช้อำนาจในตำแหน่งมาก

สำหรับการทำนายประสิทธิผลของภาควิชา ตัวแปรอิสระ 13 ตัว ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้มากในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ คือทำนายได้ 26.43 % ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงทำนายได้ 20.26 % (ดูตาราง 11)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ พบว่า ประสิทธิผลของภาควิชามีความสัมพันธ์ทางลบกับอายุของหัวหน้า แสดงว่าประสิทธิผลของภาควิชาจะลดลง เมื่อหัวหน้ามีอายุมาก

ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง พบว่าประสิทธิผลของภาควิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแสดงว่าประสิทธิผลของภาควิชาจะเพิ่มขึ้นเมื่อหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

จากการนำผลการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและของภาควิชามาพิจารณาร่วมกัน จะพบว่าในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงเท่านั้นที่ตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาได้ ตัวแปรที่สำคัญนั้นคือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ส่วนในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น ตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ไม่ได้เข้าสู่สมการทำนาย แต่ตัวแปรที่เกี่ยวกับระยะเวลาในตำแหน่งนานของหัวหน้าทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาได้มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ กล่าวคือ ถ้าหัวหน้ามีอายุมาก หรืออยู่ในตำแหน่งนาน และรับรู้โครงสร้างของงานน้อย ประกอบกับไม่ร่วมมือกับลูกน้อง ทั้งหัวหน้าและภาควิชาจะทำให้มีประสิทธิผลต่ำ

ผลส่วนนี้แสดงว่าตัวแปรบางตัวในทฤษฎีของฟีดเลอร์ พฤติกรรมร่วมมือ และระยะเวลาการทำงานของหัวหน้ามีบทบาทร่วมกันในการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและของภาควิชา ทฤษฎีของฟีดเลอร์ไม่มีข้อจำกัดในการทำนายประสิทธิผลของงานในกลุ่มที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูง ดังจะสังเกตได้ว่าตัวแปรทางด้านจิตลักษณะสูงของหัวหน้ามีบทบาทที่ไม่ชัดเจนในผลการวิจัยส่วนนี้ด้วย

สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา ซึ่งคณบดีเป็นผู้ประเมินทั้งสองด้านดังกล่าว ปรากฏว่า ในกลุ่มหัวหน้าโดยรวมนั้นประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) สัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูง นอกจากนั้นยังสังเกตได้ว่า การประเมินผลงานของหัวหน้าและของภาควิชา (กลุ่ม) สอดคล้องกันมากในหัวหน้าที่มีการศึกษาสูง ทำงานมานานและอายุมาก ส่วนในหัวหน้าที่การศึกษาต่ำแค่ปริญญาตรี ทำงานมาไม่นานและอายุน้อยนั้น คณบดีประเมินผลงานในลักษณะที่สอดคล้องกันต่ำกว่า ทำให้เข้าใจได้ว่า

หัวหน้าที่การศึกษาสูง ทำงานมานานและอายุมาก อาจจะเป็นผู้ที่คณบดีไม่ได้ประเมินผลงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน ทำให้เกิด Halo Effect ขึ้นได้ ซึ่งหมายถึงการเหมารวมประสิทธิผลของหัวหน้าและของกลุ่มว่าขึ้นต่อกัน หรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้มาก

ข้อดีข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยหนึ่ง ๆ ย่อมมีทั้งข้อดีข้อจำกัด ซึ่งข้อดีนั้นเป็นจุดเด่นของการวิจัยที่แตกต่างจากการวิจัยอื่น ๆ ส่วนข้อจำกัดของการวิจัยนั้นเป็นข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยอาจทราบล่วงหน้าหรือไม่ก็ได้บางครั้งอาจเกิดขึ้นขณะทำการวิจัย หรือพบเมื่อทำการวิจัยเสร็จสิ้นไปแล้ว

สำหรับข้อดีของการวิจัยนี้มีอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ (1) การวิจัยนี้มุ่งวัดผลของตัวแปรตามด้านประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา รวมทั้งตัวแปรอิสระบางตัวด้านสุขภาพจิต และด้านพฤติกรรมร่วมมือที่ถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรตามในบางกรณี (2) การวิจัยนี้ได้แบ่งกลุ่มย่อยตามตัวแปรต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ผล จึงทำให้ได้ผลจากการวิจัยที่ละเอียดหลายแง่มุม (3) การวิจัยนี้ได้ศึกษาผลของการใช้ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ อันได้แก่ ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งพิจารณาได้จากคะแนนแอลพีซี นอกจากนั้นก็จะศึกษาสถานการณ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มของผู้นำได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าการศึกษาในลักษณะดังกล่าวนี้ยังมีน้อย อีกทั้งการวิจัยนี้ยังได้ศึกษาถึงจิตลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ยังไม่มีการศึกษากันในระดับผู้บริหารงานสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วเรื่องของพฤติกรรมร่วมมือ จัดว่าเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาให้ความสนใจ และกล่าวถึงกันมากก็ได้ถูกนำมาใช้ประกอบด้วย จึงทำให้การวิจัยครั้งนี้มีคุณค่ามากขึ้น (4) การวิจัยครั้งนี้จะมีผลที่เปรียบเทียบกันในกลุ่ม และต่างกลุ่มอันจะทำให้เห็นผลที่ชัดเจนขึ้น

ส่วนข้อจำกัดของการวิจัยนี้มีอยู่ 2 ประการ ด้วยกัน คือ (1) การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบวัดผู้นำทั้งด้านลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน ความเป็นผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ จิตลักษณะรวม 5 ประการ และพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้า แบบวัดดังกล่าวได้ให้หัวหน้าภาควิชาตอบและค่อนข้างยาว จึงใช้เวลานานสำหรับการตอบแบบวัดนี้ (2) นอกจากแบบวัดหัวหน้าภาควิชาดังกล่าว ยังมีแบบประเมินประสิทธิผลของหัวหน้าและแบบประเมินประสิทธิผลของภาควิชา โดยให้คณบดีหรือรองคณบดีตอบ ซึ่งถ้าภาควิชาในคณะมีน้อยก็ตอบได้ง่ายและละเอียด แต่ถ้ามีภาควิชามาก ก็จะทำให้การประเมินใช้เวลามากด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ เป็นสิ่งที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการวิจัยนี้ตอบปัญหาไม่ได้ หรือได้จากข้อบกพร่องของการวิจัยนี้ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะในการวิจัยดังกล่าวมีต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาประสิทธิผลของคณบดีและประสิทธิผลของคณะในสถาบันอุดมศึกษา เพราะงานพัฒนาวิชาการมีการจัดการบริหารทั้งในระดับล่าง อันได้แก่ ภาควิชาและการจัดการบริหารในระดับคณะ จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะได้ทราบข้อมูลและปัญหาในระดับคณะไว้ด้วย

2. สำหรับการศึกษาผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์นี้ ศึกษาเฉพาะในคณะศึกษาศาสตร์ อันเป็นสาขาทางสังคมศาสตร์ งานวิจัยต่อไปจึงควรทำการศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะในสาขาวิชากลุ่มอาชีพ เช่น วิศวกรรมศาสตร์ หรือแพทย์ศาสตร์ ที่กำลังประสบปัญหาด้านสมองไหลจากภาครัฐบาล

3. สำหรับวิธีการประเมินผลประสิทธิผลในงานวิจัยนี้ควรมีการคิดและแสวงหาแนวทางประเมินหัวหน้า โดยอาจไม่ใช้วิธีการของการวิจัยนี้ ซึ่งให้หัวหน้าระดับเหนือขึ้นไปประเมิน แต่อาจใช้วิธีการประเมินตนเองหรือประเมินโดยผู้ร่วมงานแทนก็ได้

4. ในการวิจัยนี้ตัวแปรอิสระที่ใช้ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ได้เพียง 30 % เป็นอย่างมาก อีก 70 % อาจขึ้นอยู่กับลักษณะอื่น ๆ ของหัวหน้าและลักษณะของกลุ่ม จึงควรเพิ่มตัวแปรในประเภทดังกล่าวให้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะปฏิบัติ

จากผลการวิจัยนี้เมื่อนำมาประกอบกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ทำให้เสนอแนะทางปฏิบัติในภาควิชาของมหาวิทยาลัยได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก เรื่องการเลือกหัวหน้าและระยะเวลาในการหมุนเวียนหัวหน้า จากผลการวิจัยนี้สามารถเสนอแนะการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนหัวหน้าภาค ถ้าเป็นหัวหน้าภาคที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คือ ปริญญาโทและปริญญาเอก ควรให้อยู่ในตำแหน่งเพียง 2 - 3 ปี จะมีประสิทธิผลสูง หลังจากนั้นจะต่ำลง ส่วนผู้ที่มีการศึกษาแค่ปริญญาตรี เริ่มทำงานจะมีประสิทธิผลต่ำ แต่ต้องรอเวลานานกว่า 2 - 3 ปี จึงจะมีประสิทธิผลสูงขึ้นได้ ฉะนั้นถ้ามีระยะเวลาในการเป็นหัวหน้าภาคแค่ 2 ปี ควรเลือกหัวหน้าภาคที่มีการศึกษาสูง จะได้ผลดีที่สุด

ประเด็นที่สอง เรื่องการพัฒนาหัวหน้า จากการใช้ทฤษฎีผู้นำของ ฟีดเลอร์เป็นหลักในการวิจัยนี้ ทำให้ทราบว่าภาควิชาทางการศึกษาในประเทศไทยมีหัวหน้าที่มีลักษณะไม่เหมาะสมกับกลุ่มถึง 55 % ซึ่งทำให้หัวหน้าเองและภาควิชามีประสิทธิผลต่ำในปัจจุบัน หัวหน้าเหล่านี้ควรได้รับการพัฒนาบางด้าน เพื่อให้สามารถปกครองกลุ่มได้ดีขึ้น หัวหน้าส่วนใหญ่ในการวิจัยนี้คือหัวหน้าที่มีคะแนน แอล พี ซี ต่ำ (มุ่งงาน 54 %) ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางที่หัวหน้าจะปกครอง และไม่เหมาะสมกับหัวหน้า จึงควรนำหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานเหล่านี้ไปฝึกปรับสถานการณ์ของกลุ่มตามทฤษฎีผู้นำของ ฟีดเลอร์ เพื่อให้กลุ่มนั้นง่ายต่อการที่จะปกครอง จึงจะทำให้หัวหน้าและกลุ่มมีประสิทธิผลสูงได้ นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้ยังสามารถเสนอแนะการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยไทยอีกว่า ถ้าเป็นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ควรพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องให้ดีขึ้น ถ้าเป็นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ควรเลือกแต่ผู้ที่มี

อายุน้อย และให้อยู่ในตำแหน่งไม่มากนัก ส่วนในหัวหน้าที่อายุมากและทำงานในตำแหน่งมานาน ควรพัฒนาจิตลักษณะตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม โดยเฉพาะสุขภาพจิต ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม ทัศนคติที่ดีต่องาน และความเชื่ออำนาจในตน และลักษณะตามทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ไปพร้อมกันจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลในงานสูงได้มาก ในกลุ่มหัวหน้าทั้งสองประเภทนี้ ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ ควรพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องให้มาก และเลือกแต่หัวหน้าที่มุ่งสัมพันธ์ด้วย

ประเด็นที่สาม ในการพัฒนาภาควิชาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของภาคให้สูงขึ้นนั้น ควรพัฒนางานของภาควิชาให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสม และกำหนดการประเมินผลในเชิงปริมาณด้วย นอกจากนั้นควรพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ในภาควิชาที่มีต่อกัน และต่อหัวหน้าภาคให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้สถานการณ์ในกลุ่มของหัวหน้าภาคว่า กลุ่มมีลักษณะปานกลาง หรือง่ายในการที่จะปกครองหัวหน้าภาคก็จะมีการดำเนินงานที่จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมล รักสวน. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.

กิติพร ปัญญาภิญโญผล. สุขภาพจิตของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516. อัดสำเนา.

เกษตรศาสตร์, มหาวิทยาลัย. ทะเบียนนิสิต. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532.

เกษม สุวรรณกุล. ทิศทางของมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ : ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

ไกศล มีคุณ. ลักษณะของผู้นำและสภาวการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

เขียน แสงหนุ่ม. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการสละสิทธิ์การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2527.

_____. สภาพทั่วไปของนักเรียนและนักศึกษาผู้สำเร็จการศึกษาในระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2525.

_____. สถิติวิเคราะห์และแผนภาพผู้สำเร็จการศึกษากับการมีงานทำ. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2528.

จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ. รายงานการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2529. อัดสำเนา.

จิรศักดิ์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์. การศึกษาการรับรู้ในกลุ่มอันเนื่องมาจากการหมุนเวียนผู้นำ. บริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

เจิดหล้า สุนทรวิภาต. ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกกลุ่มกับผู้ที่มิใช่เป็นสมาชิกกลุ่ม. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521. อัดสำเนา.

ชาติชาย ณ. เชียงใหม่. "บทบาทการบริหารงานของคณบดี : ความขัดแย้งในบทบาทที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหาร," เอกสารวิชาการของสภาอาจารย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2(1) : 10 - 23 ; ธันวาคม 2528.

เชียงใหม่, มหาวิทยาลัย. ทะเบียนนิสิต. เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2530.

_____. ระเบียบข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่ : กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2530ข.

_____. ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาหัวหน้าภาควิชา. เชียงใหม่ : กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2529.

ณัฏร์ ชพานนท์ และสมศักดิ์ เกี่ยวกิ่งแก้ว. รายงานการวิจัยปัญหาการบริหารงานมหาวิทยาลัย : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2523. อัดสำเนา.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. "การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ : หลักและแนวปฏิบัติทางวิชาการ," วารสารข้าราชการ. 30(2) : 21 - 35; กุมภาพันธ์ 2528.

_____. "สรุปคำบรรยายเรื่อง โครงการพัฒนาทัศนคติและจริยธรรมเพื่อการทำงานราชการ," รายงานการสัมมนาเรื่อง การเสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม และจริยธรรมของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 2527.

_____. "การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีการทางจิตวิทยาสังคม," จุลสารฉบับที่ 2 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2519.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจนปัจจนึก. ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวกับสุขภาพจิตและจริยธรรมของนักเรียนวัยรุ่นไทย. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 26. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, 2524.

. จริยธรรมของเยาวชนไทย. กรุงเทพฯ : รายงานการวิจัย ฉบับที่ 21. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงาน และสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

นพนธ์ สัมมา. จิตลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับการยอมรับนวกรรมทางการศึกษา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

บุญกอบ วิสมิตะนันทน์. ธรรมจริยาของครูไทย. กรุงเทพฯ : รายงานการวิจัย ฉบับที่ 30. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527.

บุญรับ ศักดิ์มณี. การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานข้าราชการ, ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ปฐม มณีโรจน์. รายงานการสัมมนาเรื่อง ความเป็นเลิศทางวิชาการและจริยธรรม, กรุงเทพฯ : สภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.

ประสม สถาปิตานนท์. "ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญหา," ใน รายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะ และสถาบัน วันที่ 15 - 17 ตุลาคม 2525. หน้า 1 - 20. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับพิเศษ) พ.ศ. 2521," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 41. ตอนที่ 37. หน้า 10 - 11. 21 กรกฎาคม 2521.

"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ฉบับพิเศษ) พ.ศ. 2530," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 104. ตอนที่ 269. หน้า 23. 28 ธันวาคม 2530.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ฉบับพิเศษ) พ.ศ. 2522," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 96. ตอนที่ 61. หน้า 12 - 14. 25 เมษายน 2522.

พินิจ สว่างคำ. ปัญหาการควบคุมอารมณ์และความเครียดกับนักบริหาร," หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 4 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : ประชาชน, 2530.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และสินธะวา คามดิษฐ์. มหาวิทยาลัยกับสังคมไทย : รวมบทความคัดสรร. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

มนูญ วงศ์นารี. ฝ่ายจัดการ-หัวหน้างานและองค์การที่มีประสิทธิผล. กรุงเทพฯ : นภาพัฒน์การพิมพ์, 2524.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534). กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2530.

_____. ภาวะการหางานทำของบัณฑิตรุ่นปี 2522 - 2526. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน ทบวงมหาวิทยาลัย, 2529.

_____. รายงานการศึกษาเรื่องการสละสิทธิ์การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐปี 2522 - 2524. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2525.

รัตนา ประเสริฐสม. การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยของนักเรียนประถมศึกษา, ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

ลลิตา สุนทรวิภาต. ลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ. วิทยานิพนธ์ สศ.ม. (อาชญาวิทยา) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531. อัดสำเนา.

วรเดช จันทรศร. การพัฒนาองค์การ : การวินิจฉัยปัญหาและแนวทางแก้ไข. กรุงเทพฯ : เอกสารการศึกษา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2525.

วิเชียร รักการ. การวิจัยเปรียบเทียบจิตลักษณะของนิสิตและนิสิตอาสาสมัคร : การศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2522. อัดสำเนา.

ไวรัช เจียมบรรจง. อิทธิพลของขนาดกลุ่มและลักษณะของสมาชิกที่มีต่อผลิตผลและความพอใจในกลุ่ม. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

สมนึก แตงเจริญ. "การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย," เอกสารวิชาการของสภาอาจารย์. สถาบันทิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2(1) : 1 - 9 ; ธันวาคม 2528.

สุจิตรา จรจิตร. การคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

สุพจน์ จักขุทิพย์. ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการพฤติตนไม่สมควรแก่สภาพของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521. อัดสำเนา.

สุภา ทรุจิตตวิวัฒน์. "อาจารย์ใสนสถาบันอุดมศึกษา," ใน เอกสารทางวิชาการเรื่องความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

สุลักษณ์ ศิวรักษ์. ทิศทางมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, 2530.

สุวิทย์ รุ่งวิสัย. "คำกล่าวรายงานการเปิดสัมมนา," รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมในอนาคต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 6 - กรกฎาคม 2531.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. แบบของการเป็นผู้นำ พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2522.

อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2526.

Agran, M. "An Analysiss of the Effects of a Self - Control Training Program on the Acquisition and Generalization of Social Behavior in Work Setting. Dissertation Abstracts International. 45(11) : 3320-A ; May, 1985.

Andersen, D.G. and J.P. King. "The Dean of Education : A Demographic Analysis," Journal of Teacher Education. 38(5) : 9 - 12 ; September/October, 1987.

Argyris, C. Integrating the Individual and the Organizations. New York : Wiley, 1964.

Boles. H.W. and J.A. Davanport. Introduction of Educational Leadersahip. New York : Harper and Row, 1975.

Brooks, H. "A Study of Management Control System in Organizational Service Units of Academic Institutions and the Effect of Staff and User Participation on Performance and Service Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46(06) : 1451-A ; December, 1985.

Buck, M.R. and H.R. Austrin. "Factors Related to School Achievement in an Economically Disadvantaged Group," Child Development. 42 : 1813 - 1826 ; 1971.

Cartwright. D. and A. Sander. Group Dynamic : Research and Theory. Evanston, Ill. : Row. Peter and Company, 1955.

Chemers, M. Martin and Roya Ayman. "Leadership Orientation as a Moderator of the Relationship between job Performance and job Satisfaction of Mexican Managers," Personality and Social Psychology Bulletin. 4 : 359 - 367 ; December, 1985.

Chemers, M.M. and others. "A Person - Environment Analysis of Job Stress : A Contingency Model Explanation," Journal of Personality and Social Psychology. 49(3) : 628 - 635 ; 1985.

_____. "Personality - Environment Match and Health : Support for the Contingency Model," Paper Persentation at APA Convention. Washington D.C., 1986.

Chancha Suwanathat. "Review of Teacher Effectivencess in Thailand," in Selected Articles and Papers Presented at Different Occosions from 1978 - 1983. p. 22 - 29. Bangkok : Behavioral Science Research Institute, S.W.U., 1983.

Cohen, J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. New York : Academic Press, 1977.

Drucker, P.F. The Effective Executive. New York : Harper and Row, 1967.

Edward, P.J. "Validat· and Extension of The Fiedler Contingency Model for Leade..ip Effectiveness in Scondary School Administration," Dissertation Abstracts International. 45(1) : 30A ; November, 1984.

Eldridge, D.R. "The Effect of Student Knowledge of Behavioral Objectives on Achievement and Attitude toward the Course, Dissertation Abstracts International. 47(03) : 851-A ; September, 1986.

Evers, A.S. "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents," Dissertation Abstracts International. 47(12) : 4249-A ; July, 1987.

Eysenck, H.J. Fact and Fiction in Psychology. Middlesex, England : Penguin Book, Ltd., 1970.

Ferguson, G.A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed. Tokyo : McGraw-Hill, 1981.

Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967.

_____. "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," In Person Perception and Interpersonal Behavior. p. 243 - 257. Edited by R. Tagiusi and L. Petsullo, Calif : Standard, 1958.

_____. Time - Based Measures of Leadership Experience and Organizational Performance : A Review of Research and a Preliminary Model. Technical Report 91-1. University of Washington, 1991.

Fiedler, F.E. and M.M. Chemers. Leadership and Effective Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresmen, 1974.

Fiedler, F.E. and J.E. Garcia. New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : John Willey & Sons, 1987.

Fiedler, F.E. and L. Mahar. "The Field Experiment Validating Contingency Model Leadership Training," Journal of Applied Psychology. 64(3) : 247 - 254; 1979.

Fiedler, F.E., M.M. Chemers and L. Mahar. Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1976.

Halpin, A.W. Theory and Research in Administration. New York : Macmillan, 1986.

Hatheway, I.H. "A Study of Institution Attitudes Relating to Participative Management in Nebraska Community Community College Institution Govement," Dissertation Abstracts International. 46(03A) : 581-A ; September, 1985.

Hersey, Paul and Kenneth Blanchard. Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1977.

Hoffman, M.L. "Moral Development," in Musses (ed). Carmichael's Mannual of Child Development. Vol. 2. 3rd ed. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1970.

Hollander, E.P. and J.W. Julian. "Studies in Leader Legitimacy Influences, and Innovation," in Advances in Experimental Social Psyhchology. edited by L. Berkowitz, New York : Academic, 1970.

Hutchins, E.B.and F.E. Fiedler. Task - Oriented and Quasi - therapeutic Role Functions of the Leader in Small Military Groups. Sociometry, 1960.

Iaffaldan, Michell T. and Paul M. Muchinky. "Job Satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis," Psychological Bulletin. 97(2) : 1985.

Kelly, E.L. and D.W. Fiske. The Prediction of Performance in Clinical Psychology. Ann Arbor, Mich. : University of Michigan Press, 1951.

Klimoski, R.K. and M. London. "Role of the Rater Performance Appraisal," Journal of Applied Psychology. 59; 1974.

Knowles, Asa S. "Faculty Personal Policies and Regulation," in Handbook of College and University Administration. Edited by Asa S.Knowles. p. 6 - 29, 6 - 55. New York : McGraw-Hill, 1970.

Kohlberg, "Moral Stages and Moralization : The Cognitive Developemtal Approach," in T. Lickna (ed). Moral Development and Behavior : Theory Research and Social Issue. New York : Holt Rinehart and Winston, 1976.

Lefcourt, H.W. "Locus of Control and Copying with Life's Events," in Ervin Stout (ed). Personality Basic Aspects and Current Research. New York : Prentice Hall, Inc., 1980.

Locke, Edwin A. "Job Satisfaction", in Social Psychology and Organizational Behaviour. Edited by Michael Gruneberg and Toby Walk, New York : John Wiley and Sons., 1984.

Loyer, Marie do Anges and R.R. O'Reilly. "Assessing the Impact of Education on Leadership Effectivencess of Graduates," Resources in Education : Educational Resources in Information Center. V. 21. N 21(1) : EA 019039 : January, 1985.

Maslow, A.H. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.

Miller, E.L. "The Relationship among Leadership Styles, Perception of the Nature of People and Percieve - Leadership Effectveness," Dissertation Abstracts International. 48(1) : 795-A ; October, 1987.

Mischel, Walter and Harriet W. Mischel. "A Cognitive Social Learning to Morality and Self - Regulation," Thomas (ed). Moral Development and Behavior : Theory, Research and Social Issues. New York : Holt, Rienhart and Winston, 1974.

Mitchell, Mary B. "Department Chairperson Management Strategies : Enhancing Faculty Performance and Work Satisfaction," Dissertation Abstracs International. 47(1) : 3995-A ; May, 1974.

Morphet, Edgar L. and others. Educational Organization and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1967.

Mouly, George J. Psychology for Effective Teaching. New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965.

Mulhare, L. "School Management Suystems and Level of Teacher and Student Attendance (New Jersey)," Dissertation Abstracts International. 46(09) : 2508-A ; November, 1985.

Nagle, Karen E. "Job Satisfaction of Minnesota Community College Administrators : An Examination of the Dual Factor Theory," Dissertation Abstracts International. 48(01) : 33-A ; July, 1987.

Nath Bhanthumnavin. Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmers' Associations : The Case of Central Region Thailand. Doctor Dissertation, University of the Philippines at Los Banos, Los Banos : Philippines, 1985.

Openshow, Howard. "Job Satisfaction Determinants among Faculty and Administrators : An Application of Herzberg's Motivation - Hygiene Mode in Higher Educations," Dissertation Abstracts International. 41 : No.06 : 2470-A; December, 1980.

Parten, M.B. "School Participation among Pre-School Children," Journal Social Psychology. 27, 1934.

Pendley, K.L. "Effective Educational Leadership ; Its Relationship to Personality Characteristics, Interpersonal Behaviors and Leadership Style," Dissertation Abstracts International. p. 43-A. 47(01) ; June, 1985.

Rapeepun Suwannatachote. A Study of Incentives for Department Heads at Regional Public Universities in Thailand. Doctor's Thesis. Oklahoma : Oklahoma State University, 1984. Pholotocopied.

Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970.

Russell, C. "Relationship of Sex of Department Head to Department Climate," Administration Science Quarterly. 11(1) : 211; 1974.

Russell, D., A Elizabeth, and V. Dawn. "Job Related Strees, and Social Support Burnout among Classroom Teachers," Jounrnal of Applied Psychology. 72(2) : 269 - 274. 1987.

Shulz, R.J. "Effective Communitee Leardership : A Process Model and Training Program," Dissertation Abstracts International. 48(6) : 1373-A ; December, 1987.

Shaver, Rellye G. Principle of Social Psychology. Cambridge : Wintrop Publishers, Inc., 1977.

Shaw, Marvin E. Group Dynmics the Psycholgoy of Small group Behavior. New York : McGraw-Hill book Company, 1971.

Skinner, B.F. "What is Wrong with Daily Life in the Western World?," American Psychologist. 41(5) : 568 - 574; 1986.

Stauffer, S.A., and others. The American Soldier. vol.1 Princeton : Princeton University Press, 1984.

Steers, R.M. Organization Effectiveness. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Co., Inc., 1977.

Strickland, B.R. "Internal - external Control of Reinforcement," in Blass (ed). Personality Variables in Social Behavior. New York : John Wiley and Sons, Ltd., 1977.

Surin Setamanit. "Staff and Faculty Development in Thailand," in Staff and Faculty Development in Southeast Asian University. Hong Kong : Maruzen Investment, 1981.

Thomas, S.M. "A Study of the Perceptions of Oklahoma School Principals Regarding their Use of Participatiye Management," Dissertation Abstracts International. 48(10) : 2508-A ; March, 1988.

Tjosvold, Dean. "Effects of Shared Responsibility and Goal Interdependence on Controversy and Decision Making Between Department," Journal of Social Psychologyl. 128(1) : 7 - 178 ; 1984.

Vargas, L. "Participative Management Among Selected Los Angeles Country Elementary School Principals," Dissertation Abstracts International. 47(9) : 3277-A ; June, 1985.

Weiss, Howard and John Sherman. "Internal - External Control as a Predictor of Task Effort and Satisfaction Subsequent to Failure," Journal of Applied Psychology. 57(2) : 132 - 136, 1973.

Wright, D. The Psychology of Moral Behavior. Middlesex, England : Penquin Book Ltd., 1975.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามงานวิจัย

ที่ ทม 1007/0595

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 มีนาคม 2533

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเจิดหล้า สุนทรวิภาต เป็นนิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ศ.ดร.ดวงเดือน	พันธุมนาวิน	ประธาน
ศ.ดร.เสริมศักดิ์	วิศาลาภรณ์	กรรมการ
ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอให้หัวหน้าภาควิชาและคณบดี ตอบแบบสอบถามในระหว่างเดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2533 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

สมพร บัวทอง

(นายสมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
130 ถนนสุเทพ อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่ 50002

มีนาคม 2533

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

ด้วยกระผมกำลังศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามซึ่งจะถามท่านเกี่ยวกับลักษณะชีวสังคมและภูมิหลัง ลักษณะเกี่ยวกับงานและตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา แบบวัดจิตลักษณะของคนไทยที่ดีและเก่ง แบบวัดภาวะผู้นำและการรับรู้สภาวการณ์กลุ่มและแบบวัดพฤติกรรมร่วมมือ หรือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม <u>คำตอบที่ได้รับจากท่านจะเป็นความลับ การวิเคราะห์และการเสนอผลงานวิจัยจะกระทำโดยรวมมิได้เป็นรายบุคคล</u>

งานวิจัยนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้หากไม่ได้รับความกรุณา และความร่วมมือจากท่าน กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายเจิดหล้า สุนทรวิภาต)
ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
ณ มศว ประสานมิตร

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่องคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปิด ดังนั้นแบบสอบถามจึงแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ถามลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของหัวหน้าภาควิชา

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับลักษณะที่เกี่ยวกับงานและตำแหน่ง

ตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับจิตลักษณะของคนไทยที่ดีและเก่ง

ตอนที่ 4 ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการรับรู้สถานการณ์กลุ่มของหัวหน้าภาควิชา

ตอนที่ 5 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา

<u>แบบสอบถามตอนที่ 1 ลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้ตอบ</u>

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง
2. อายุ.....ปี
3. วุฒิการศึกษา.....
4. ตำแหน่งวิชาการ.....
5. ภูมิลำเนาเดิมของท่าน

   [ ] ภาคเหนือ [ ] ภาคตะวันออก

   [ ] ภาคใต้ [ ] ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

   [ ] ภาคกลาง [ ] ภาคตะวันตก
6. มหาวิทยาลัยที่ท่านสังกัดชื่อ.....
7. ภาควิชาที่ท่านสังกัดคือภาควิชา.....

แบบสอบถามตอนที่ 2 ลักษณะที่เกี่ยวกับงานและตำแหน่ง

คำชี้แจง ไปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ท่านเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาด้วยวิธีการ

[ ] เลือกตั้ง [ ] สรรหา

2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของท่าน.....ปี

3. อายุราชการของท่านนับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงขณะนี้.....ปี

แบบสอบถามตอนที่ 3 จิตลักษณะคนไทยที่ดีและเก่ง

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบจิตลักษณะคนไทยที่ดีและเก่ง ซึ่งประกอบด้วยลักษณะความเชื่อมั่น, อำนาจในตน, ลักษณะมุ่งอนาคต, เหตุผลเชิงจริยธรรม, สุขภาพจิต และทัศนคติต่องานของหัวหน้าภาควิชา ไปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้อโดยละเอียดว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

ไปรดตอบทุกข้อ

แบบสอบถามที่ 3.1 เกี่ยวกับความเชื่ออำนาจในตน

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับ เหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของหัวหน้าภาควิชา ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเหล่านี้ว่า ตรงกับความเชื่อ และความรู้สึกของท่านเพียงใด แล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย / ลงใน [ ] หน้าข้อความนั้น ๆ เพียงข้อเดียว คำตอบมี 15 ข้อ ไปรดตอบให้ครบทุกข้อ ขอบพระคุณ

1. ข้าพเจ้าไม่ทราบผลที่ข้าพเจ้าจะได้รับจากการที่ข้าพเจ้าช่วยรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำชื่อเสียงให้หน่วยงาน

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

2. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ แต่ข้าพเจ้าไม่อาจบอกได้ว่า วิถีชีวิตราชการของข้าพเจ้าจะเป็นอย่างไร?

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. ในที่ทำงานของข้าพเจ้า คนที่ได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้นนั้น เพื่อนร่วมงานมักมองไม่เห็นว่าได้ทำความดีความชอบให้ราชการในแง่ใด

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. บ่อยครั้งเมื่อข้าพเจ้าส่งผลงานที่ข้าพเจ้าใช้ความพยายามอย่างมากในการจัดทำแก่ผู้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาของท่านเพียงแต่รับไว้เท่านั้น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ขณะนี้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานราชการให้ผลไม่คุ้มค่า

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. อาจารย์ที่มีจากครอบครัวที่มีชาติตระกูล มักได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. การเล่นพวกเล่นพ้องและระบบอุปถัมภ์ยังมีอยู่มากในวงราชการที่ข้าพเจ้าเกี่ยวข้อง

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. มีอาจารย์บางคนในที่ทำงานของข้าพเจ้ามาสายเป็นประจำ ลาป่วย ลากิจ บ่อยครั้งมาก แต่ก็ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน 2 ขั้น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. ในหลายกรณี ผู้ที่ได้รับความดีความชอบเป็นพิเศษในหน่วยงานของข้าพเจ้านั้น มิใช่คนที่ข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นคนที่ทำงานดีและมีนิสัยดี

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. บางครั้งข้าพเจ้าทำผิดเพียงเล็กน้อย แต่ถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาอย่างรุนแรง

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. มีบ่อยครั้งที่ข้อเสนอแนะของคน ๆ หนึ่งมักเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ทั้ง ๆ ที่ข้าพเจ้ามองไม่เห็นความเหมาะสมเลย

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. คนโปรดของท่านมักไม่ถูกลงโทษอย่างรุนแรง ถึงแม้จะทำความผิดร้ายแรงอันมีผลเสียหายต่อราชการมาก

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานเป็นอย่างดี แต่ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบเพราะสาเหตุนี้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. ข้าพเจ้าไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เพราะไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้ความตั้งใจทำงานและผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ชอบข้าพเจ้า ก็เป็นสิ่งที่ยากมากที่จะทำให้ท่านกลับมาชอบข้าพเจ้าได้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

แบบสอบถามที่ 3.2 เกี่ยวกับลักษณะมุ่งอนาคตของหัวหน้าภาควิชา

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับ ลักษณะมุ่งอนาคตและผลงานของหัวหน้าภาควิชา ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเหล่านี้ว่าตรงกับความเชื่อและความรู้สึกของท่านเพียงใด แล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย / ลงใน [ ] หน้าข้อความสั้น ๆ เพียงข้อเดียว คำถามมี 20 ข้อ โปรดตอบให้ครบทุกข้อ ขอบพระคุณ

1. ข้าพเจ้ามักจะทำงานไม่เสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

2. การประกอบกรรมดีโดยขาดผู้รู้เห็นเป็นการกระทำที่สูญเปล่า

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

3. บุคคลมักเสียกำลังใจถ้าทำงานเสร็จแล้วโดนผู้อื่นขโมยผลงานไป

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

4. การวางแผนล่วงหน้าเป็นการกระทำที่ไร้ประโยชน์ เพราะมักไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

5. ผลงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ แม้จะเป็นผลงานที่ดีก็ไร้ค่า

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

6. สิ่งตอบแทนที่ดีที่สุดในการทำงานคือ เงิน และ/หรือตำแหน่ง

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

7. ความพอใจของข้าพเจ้าเกิดจากการได้รับการยอมรับและการยกย่องจากผู้อื่นเท่านั้น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. ในปัจจุบันคนเรามักขาดความกล้าที่จะทำความดี

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. ถ้าในการสอบมีการแอบเปิดตำราตอบ คนที่ไม่ฉวยโอกาสอย่างคนอื่นเป็นคนโง่

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. เมื่ออยู่ต่างถิ่นข้าพเจ้าคิดว่าจะทำอะไรก็ทำได้เพราะไม่มีใครรู้จักเรา

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. ถ้าข้าพเจ้าเห็นของที่อยากได้และราคาแพงมาก ข้าพเจ้าจะตัดสินใจซื้อทันทีและยอมอดหลังจากนั้น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่มีประโยชน์อะไรเลยที่จะต้องไปวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. ถ้าข้าพเจ้าอยากได้สิ่งใด แต่ต้องรอคอย ข้าพเจ้าจะหมดความอดทนหรือทนไม่ได้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. ข้าพเจ้าพยายามใช้เงินอย่างประหยัดเพื่อให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอดเดือน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. ข้าพเจ้าคิดว่าถึงเวลาแล้วที่เราควรจะมีการรณรงค์กันในเรื่องการใช้ทรัพยากรของชาติ เพื่อให้มีเหลือถึงเยาวชนรุ่นต่อไป

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

16. ในการประชุม ถ้ามีการพูดกันถึงสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วย ข้าพเจ้าจะคัดค้านทันทีโดยไม่สนใจว่าขณะนั้นเป็นจังหวะที่เหมาะสมหรือไม่?

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

17. ข้าพเจ้าคิดว่าคนเราควรหาความสุขใส่ตัวให้มากที่สุดในขณะนี้ เพราะอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

18. การทำความชั่วในที่ลับตาคนนั้น ทำได้ง่ายกว่าในที่แจ้ง

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

19. ข้าพเจ้าจะระมัดระวังในการทำงานเฉพาะเมื่อมีคนมาคอยจ้องจับผิด

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

20. การทำความดีไม่ควรหวังผลตอบแทนจากผู้อื่น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

แบบสอบถามที่ 3.3 เกี่ยวกับเหตุผลเชิงจริยธรรมของหัวหน้าภาควิชา

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับเหตุผลเชิงจริยธรรมของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีเรื่องสั้น 14 เรื่อง ขอให้ท่านสมมติว่าตนเองเป็นตัวเอกในแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งได้ตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ขอให้ท่านคิดว่าท่านเป็นตัวเอกนั้น ท่านตัดสินใจกระทำเช่นนั้น เพราะเหตุใด เมื่อคิดเหตุผลได้แล้วจึงอ่านคำตอบที่มีให้เลือก 6 คำตอบ ในแต่ละเรื่องคำตอบใดตรงกับเหตุผลที่ท่านคิดไว้ล่วงหน้ามากที่สุด ให้ขีดเครื่องหมาย / หน้าคำตอบนั้นเพียงเรื่องละคำตอบเดียว

1. ข้าพเจ้ามาทำงานแต่เช้าเป็นประจำ และมักจะมาถึงที่ทำงานเป็นคนแรก ทั้งนี้เพราะข้าพเจ้ารู้สึกว่าการมาทำงานตั้งแต่เช้านั้น ทำให้ข้าพเจ้า

_____ทำงานตอนเช้าทำให้เกิดสมาธิดี สมองโปร่ง ได้งานมาก และคุณภาพสูง

_____สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดอุบัติเหตุในถนน

_____เพื่อไม่ให้ผิดระเบียบราชการเมื่อมาถึงที่ทำงานสาย

_____ทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำในสิ่งที่ตนเห็นสมควร

_____อาจได้รับพิจารณาความดีความชอบพิเศษ

_____ทำให้เจ้านายรัก และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน

2. ถ้าหน่วยแพทย์และพยาบาลเคลื่อนที่มารับบริจาคโลหิตที่สำนักงาน ข้าพเจ้าจะไม่บริจาคโลหิตเพราะ

_____บุคคลไม่จำเป็นจะต้องละอายใจตนเอง เมื่อไม่ได้บริจาคโลหิต เพราะการทำความดีนั้นทำได้หลายทาง

_____มีงานในหน้าที่ซึ่งสำคัญกว่าที่จะต้องรีบทำ

_____เป็นการเสียสละที่ได้ผลไม่คุ้มค่า

_____เพราะเห็นว่ายังมีโลหิตสำรองเหลืออยู่มาก แต่ถ้าประเทศอยู่ในภาวะสงครามก็จะยินดีบริจาค

_____ข้าพเจ้ากลัวเจ็บ และเมื่อบริจาคโลหิตแล้วจะทำให้ร่างกายอ่อนแอติดโรคง่าย

_____ข้าพเจ้าไม่กลัวเพื่อนร่วมงานจะหาว่าข้าพเจ้าเป็นคนใจแคบ เพราะมีเพื่อน ๆ อีกหลายคนที่ไม่บริจาคโลหิต

3. ถ้าข้าพเจ้าเห็นผู้ร้ายกำลังลักทรัพย์ และต่อมาผู้ร้ายถูกจับได้ ตำรวจขอร้องให้ข้าพเจ้าเป็นพยาน ข้าพเจ้าจะไม่ไปเป็นพยาน เพราะ

_____การเป็นพยานให้ตำรวจจะทำให้ข้าพเจ้ามีแต่ทางเสียมากกว่าทางได้

_____การปรักปรำผู้อื่น โดยข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าเขาเป็นผู้ร้ายจริง เป็นสิ่งที่น่าละอายใจเกินกว่าที่ข้าพเจ้าจะทำได้

_____ข้าพเจ้ากลัวผู้ร้ายจะมาแก้แค้นภายหลัง

_____ถ้าข้าพเจ้าไม่ยอมเป็นพยานก็ไม่เป็นการกระทำที่ขัดกฎเกณฑ์ใด ๆ

_____การลงโทษคนที่ไม่ได้ทำผิดแม้เพียงคนเดียวเลวร้ายกว่าการปล่อยให้คนชั่วลอยนวล

_____เป็นการฉลาดที่จะปฏิเสธไม่ยอมเป็นพยานเพราะคนอื่น ๆ ก็คงจะเห็นว่าข้าพเจ้าทำถูกต้องแล้ว

4. ข้าพเจ้าตั้งใจจะชมภาพยนต์เรื่องหนึ่ง ถึงแม้มีคนเข้าคิวคอยซื้อตั๋วเป็นแถวยาวมาก และถ้าไปต่อคิวตั๋วอาจจะหมดเสียก่อน แต่ข้าพเจ้าก็จะเข้าคิดตามลำดับก่อนหลัง เพราะ

_____ข้าพเจ้ากลัวการแย่งชิง ซึ่งอาจทำให้เกิดการทำร้ายกันขึ้นได้

_____เป็นการรักษาความยุติธรรมที่ทุกคนต้องการ

_____ข้าพเจ้ามาทีหลังคนอื่น ๆ จึงต้องรับผิดชอบในผลของการมาทีหลัง

_____เป็นหน้าที่ของข้าพเจ้าที่จะต้องช่วยรักษาความเป็นระเบียบของสังคม

_____ข้าพเจ้าอยากให้คนอื่นเห็นว่าข้าพเจ้ามีมารยาทดี

_____ข้าพเจ้าคิดว่าไม่มีใครในแถวอยากให้ข้าพเจ้าแซงคิว เพราะข้าพเจ้าเองก็ไม่อยากให้ใครมาแซงคิวข้าพเจ้าเช่นกัน

5. ถ้าข้าพเจ้าจำเป็นต้องซื้อของอย่างหนึ่ง แต่พ่อค้าเรียกราคาแพงกว่าปกติ เพราะรู้ว่าข้าพเจ้าจำเป็นจะต้องใช้ของสิ่งนั้น ถ้าเผอิญพ่อค้านั้นทอนเงินเกินมาให้ข้าพเจ้า ข้าพเจ้าจะไม่คืนเงินที่เกินให้คนขายเพราะ

_____เงินนั้นแม้จะมีค่าเพียงเล็กน้อย แต่ก็ไม่ควรให้เสียไป

_____การสอนให้พ่อค้ารู้จักระมัดระวังผลประโยชน์ของตน ช่วยลดความละอายใจของข้าพเจ้าที่จะรับเงินเกิน

_____คนที่ไม่ดีควรได้รับการกระทำตอบที่ไม่ดีเช่นเดียวกัน

_____การรับทอนเงินที่เกินมามิใช่การกระทำที่ผิดกฎหมาย

_____พ่อค้าทอนเงินให้ข้าพเจ้าแล้ว ข้าพเจ้าจึงมีสิทธิ์จะเก็บเงินนั้นไว้โดยไม่ผิดหลักการ

_____ถ้าข้าพเจ้าคืนเงินให้พ่อค้า คนอื่น ๆ จะหาว่าข้าพเจ้าโง่

6. ถ้าในหน่วยงานของท่านมีระเบียบว่าจะต้องเลือกตั้งหัวหน้าจากคนในหน่วยงานนั้น ถ้าในกรณีที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุด มีอาวุโสสูง และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับทั่วไปมากกว่าข้าราชการคนอื่น ๆ ท่านจะลงคะแนนเสียงเลือกตัวท่านเองหรือไม่ เพราะเหตุใด ข้าพเจ้าจะไม่เลือกตนเองเพราะ

_____การเป็นหัวหน้าในสมัยนี้ลำบากทั้งกายและใจ ไม่เป็นหัวหน้าจะสบายกว่ามาก

_____คนเราอาจดูตนเองผิดไปได้เพราะความลำเอียง ข้าพเจ้าอาจจะมีข้อบกพร่องทางด้านอื่นก็ได้

_____ถ้าเป็นการเลือกตั้งทางการเมืองคนเราอาจจะเลือกตนเองได้ แต่ไม่ควรนำมาใช้กับหน่วยงาน

_____เกรงจะเป็นที่ครหานินทาถ้ามีผู้ทราบว่าข้าพเจ้าเลือกตนเอง

_____เชื่อมั่นว่าอย่างไรเสียข้าพเจ้าก็คงจะได้รับเลือกเป็นหัวหน้าอย่างแน่นอนอยู่แล้ว

_____ระเบียบของการเลือกตั้งให้ดูเสียงข้างมากเป็นฝ่ายชนะ

7. เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดได้รับแบ่งงานจากหัวหน้างานพิมพ์เป็นสัดส่วนเท่าเทียมกันแล้ว คนที่หนึ่งพิมพ์เร็วและขยันจึงเสร็จก่อน และว่างอยู่ ส่วนคนอื่น ๆ พิมพ์ช้าและผิดบ่อยจึงยังมีงานเหลือเกือบครึ่งหนึ่ง ในขณะนั้นก็มีเรื่องด่วนอีกเรื่องหนึ่งเข้ามาซึ่งผู้ใหญ่ต้องการในวันนั้น หัวหน้างานพิมพ์จึงขอร้องให้คนที่หนึ่งช่วยรับเรื่องด่วนนั้นมาพิมพ์ให้ด้วย ถ้าท่านเป็นเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด คนที่หนึ่งท่านจะรับพิมพ์ให้หรือไม่ เพราะเหตุใด?

ข้าพเจ้าจะพิมพ์ให้ เพราะ

_____จะทำให้เพื่อนร่วมงานชอบพอเรามากขึ้น และผู้บังคับบัญชาก็จะยกย่องชมเชยคนทำงานดี

_____เป็นความภาคภูมิใจของข้าพเจ้าที่เป็นคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและไม่เห็นแก่ตัว

_____เราช่วยเขาในครั้งนี้ ครั้งหน้าเขาจะได้ช่วยเราบ้าง นอกจากนั้นข้าพเจ้ายังอาจได้รับพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษด้วย

_____เป็นหน้าที่ของพนักงานพิมพ์ดีดที่จะต้องพิมพ์งานต่าง ๆ อยู่แล้ว ตามการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา

_____การช่วยให้งานเร่งด่วนของราชการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจะทำให้ประเทศชาติพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

_____ข้าพเจ้าก็ว่างอยู่และพิมพ์ดีดได้คล่องแคล่ว จึงไม่มีความลำบากอะไรที่จะรับพิมพ์ให้

8. ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่คนหนึ่งไปรับงานในหน่วยงานใหม่ได้เพียง 1 สัปดาห์ สำนักงานอำนวยการก็ถูกโจรกรรม ทั้ง ๆ ที่ก็ได้มีการจัดเวรยาม ทั้งภารโรงและเจ้าหน้าที่ตามปกติแล้ว ต่อมาก็สืบทราบว่าการโจรกรรมครั้งนี้เป็นการแสดงความไม่พอใจของคนเก่าและพวกซึ่งผิดหวังจากตำแหน่งนี้ แต่ก็ไม่มีหลักฐานแน่ชัด ข้าราชการผู้ใหญ่คนนี้จึงตัดสินใจจ่ายค่าเสียหายให้แก่รัฐโดยจำนองบ้านของตนเองเป็นเงินกว่าหนึ่งแสนบาท ถ้าข้าพเจ้าเป็นข้าราชการผู้ใหญ่คนนี้ ข้าพเจ้าไม่ยอมชดใช้ค่าเสียหายเพราะ

_____จะทำให้ข้าพเจ้าเดือดร้อนโดยข้าพเจ้ามิได้เป็นผู้กระทำผิด

_____การยอมชดใช้ค่าเสียหายจะทำให้คู่ปรปักษ์หัวเราะเยาะว่าโง่เง่า

_____เป็นการแก้ที่ปลายเหตุ ไม่ช่วยให้ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจในการเสียสละของตนเอง

_____ควรมีการสอบสวนดำเนินการตามระเบียบหาตัวผู้กระทำผิด ถ้าหาไม่ได้ก็แล้วไป

_____เป็นการลงทุนที่ได้ผลไม่คุ้มค่า เพราะผลตอบแทนที่จะได้จากตำแหน่งนี้ก็ไม่มากนัก

_____การยอมชดใช้ค่าเสียหายมิได้ช่วยในการเสริมสร้างและการรักษากฎระเบียบของหน่วยงานและของสังคมแต่อย่างใด

9. ชายคนหนึ่งถูกพิพากษาจำคุก 30 ปี เวลาผ่านไป 1 ปี เขาก็แหกคุกออกมาได้ และย้ายไปอยู่จังหวัดชายแดน เปลี่ยนชื่อเป็นนายสด เขาทำงานหนักมากถึง 8 ปี เขามีบุตร 3 คน จากการทำมาหากินอย่างขยันขันแข็ง เขาสามารถเก็บเงินได้จนสามารถดำเนินการธุรกิจของเขาเองได้ สองสามีภรรยาช่วยกันทำมาหากิน ช่วยกันทำมาค้าขายด้วยความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เขาจ้างคนงานด้วยค่าจ้างที่สูงกว่าคนอื่น ๆ นอกจากนี้ เขายังได้บริจาคเงินส่วนกำไรของเขาให้งานการกุศลและช่วยพัฒนาหมู่บ้านที่เขาอยู่ให้เจริญขึ้นมาก วันหนึ่ง นางอินทร์เพื่อนเก่าจำนายสดได้ว่า เขาคือชายคนที่หนีคุกมาเมื่อ 8 ปีก่อน ซึ่งทางตำรวจออกหมายประกาศจับทั่วประเทศ และให้รางวัลสูงถึงห้าหมื่นบาท นางอินทร์ควรรายงานให้ตำรวจทราบหรือไม่

ถ้าข้าพเจ้าเป็นนางอินทร์ ข้าพเจ้าจะไม่รายงานให้ตำรวจทราบ เพราะ

_____การลงโทษผู้กระทำผิดในทันทีย่อมให้ผลดี แต่การลงโทษผู้กลับตัวเป็นคนดีมานานถึง 8 ปี ย่อมให้ผลเสียมากกว่าผลดี

_____เรื่องนี้เป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ทางราชการที่จะจัดการ ข้าพเจ้าเป็นเพียงราษฎรธรรมดาเท่านั้น

_____ข้าพเจ้าเห็นว่าเงินรางวัลห้าหมื่นบาทนั้นยังไม่คุ้มกับการเสี่ยง

_____ข้าพเจ้าเกรงว่าเพื่อนบ้านอื่น ๆ จะเห็นว่าข้าพเจ้ามักได้และเลิกคบค้าสมาคมกับข้าพเจ้า

_____ข้าพเจ้ากลัวว่านายสดจะแก้แค้นข้าพเจ้าในภายหลัง

_____ข้าพเจ้าเห็นว่าในกรณีนี้นายสดได้กลับตัวเป็นคนดีแล้ว และทำประโยชน์แก่ส่วนรวมด้วยจึงควรให้อภัย

10. นายสมเดช กำแหงมหา นายอำเภอดอนแจ้ง เป็นขวัญใจของชาวบ้าน มนุษยสัมพันธ์กับประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ดีมาก จุดเด่นของนายอำเภอสมเดช ตรงที่เมื่อชาวบ้านมีเรื่องทะเลาะเบาแว้งกันถึงขนาดจะฆ่ากันตาย นายอำเภอเปาบุ้นจิ้นก็ว่าได้ ประชามักพูดกันว่าถ้านายอำเภอสมเดชย้ายไปแล้วละก้อ อำเภอดอนแจ้งจะลุกเป็นไฟทีเดียว นายอำเภอสมเดชได้ทำงานด้านพัฒนาอาชีพของชาวอำเภอดอนแจ้ง เมื่อได้ผลผลิตของชาวบ้านออกมาไม่ว่าจะเป็นผ้าไหม ตระกร้าหวาย ไม้แกะสลัก ฯลฯ นายอำเภอสมเดชจะนำไปจำหน่ายที่กรุงเทพฯ ได้หมด ตอนแรก ๆ นายอำเภอสมเดชก็ได้นำเงินมาชำระให้ชาวบ้านอย่างครบถ้วน โดยไม่หักค่าใช้จ่ายแต่อย่างใดเลย มาในครั้งสุดท้ายนายอำเภอสมเดชติดค้างเงินนายสันต์ ชาวบ้านผู้มีอันจะกินผู้หนึ่ง จนเวลาล่วงมาได้ 1 ปี นายอำเภอก็ยังไม่สามารถจะนำเงินจำนวนสองหมื่นบาทมาใช้ ถ้าท่านเป็นนายสันต์ท่านจะร้องเรียนต่อผู้ว่าราชการจังหวัดหรือไม่ เพราะเหตุใด

ถ้าข้าพเจ้าเป็นนายสันต์ ข้าพเจ้าจะไม่รายงานเรื่องนายอำเภอสมเดช แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพราะ

_____ข้าพเจ้าไม่ได้มีสัญญาผูกมัดกับนายอำเภออย่างแน่นแฟ้นพอ เกรงว่ากฎหมายจะช่วยข้าพเจ้าไม่ได้ จะเป็นการเสียเวลา

_____แม้ข้าพเจ้าอาจจะได้เงินคืน แต่ข้าพเจ้าอาจทำให้คนส่วนใหญ่เดือดร้อน เพราะขาดนายอำเภอที่ปฏิบัติงานดี

_____ข้าพเจ้าเกรงว่าเพื่อนบ้านคนอื่น ๆ จะเกลียดชังและเป็นปฏิปักษ์ต่อข้าพเจ้า เพราะเขารักนายอำเภอคนนี้มาก

_____ข้าพเจ้ากลัวว่าพวกราษฎรที่จงรักภักดีต่อนายอำเภอจะทำร้ายข้าพเจ้าและครอบครัว

_____การยกหนี้ให้นายอำเภอจะทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสตอบแทนความดีของนายอำเภอนี้บ้าง

_____ข้าพเจ้ายังจะต้องพึ่งนายอำเภอสมเดชทางด้านอื่น ๆ อยู่อีก

11. ท่านเป็นหัวหน้าในหน่วยงานของท่าน นายกมลเป็นลูกน้องคนหนึ่งเริ่มทำงานราชการมาได้ 2 ปีแล้ว บุคคลนี้มีลักษณะท่าทางที่ท่านพอใจมาก นายกมลเป็นคนมีนิสัยไอบอ้อมอารีต่อเพื่อนร่วมงานและต่อท่านมาก มีลักษณะท่าทางที่ท่านพอใจมาก ได้ช่วยเหลือท่านหลายด้าน เช่น ช่วยซ่อมเครื่องไฟฟ้าที่ชำรุดให้ท่าน จัดหาคนงานไปดูแลบริเวณสนามในบ้านของท่านตลอดจนมีความเอื้ออาทรต่อสุขภาพของท่านอยู่เสมอ ต่อมาท่านได้มอบหมายงานราชการชิ้นหนึ่งให้นายกมลทำ และเป็นงานที่นายกมลมีความรู้ความชำนาญพอสมควร ท่านได้กำหนดให้แล้วเสร็จในเวลาที่พอเหมาะ แต่เมื่อถึงเวลา นายกมลก็ยังไม่ได้เริ่มงานนั้น เพราะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการคุยกับเพื่อนร่วมงานตามโต๊ะ แม้ท่านจะเลื่อนกำหนดส่งต่อไปอีก 3 ครั้ง นายกมลก็ยังไม่นำงานนั้นมาส่งท่าน ในกรณีเช่นนี้ท่านจะปฏิบัติอย่างไรต่อนายกมล ข้าพเจ้าจะลงโทษนายกมล เพราะ

_____เมื่อหาของมาตอบแทนนายกมลที่เคยช่วยเหลือข้าพเจ้าแล้วก็หมดหนี้สินกัน

_____ถ้าข้าพเจ้าไม่ลงโทษนายกมล ข้าพเจ้าเองก็มีความผิด

_____คุณค่าของข้าราชการอยู่ที่ผลงานเพื่อราชการและส่วนรวม การลงโทษนายกมลจะสามารถพัฒนาคุณภาพของนายกมลได้

_____เป็นความผิดของข้าพเจ้าด้วยส่วนหนึ่งที่ใช้นายกมลในเรื่องส่วนตัว จนทำให้นายกมลเข้าใจผิด จึงควรลงโทษเพื่อทำให้นายกมลเข้าใจอย่างถูกต้อง

_____ข้าพเจ้าต้องทำตามหน้าที่ผู้บังคับบัญชาอย่างครบถ้วน ด้วยการตักเตือนนายกมลหลายครั้งแล้ว ครั้งนี้จึงควรลงโทษ

_____จะได้ไม่เป็นเยี่ยงอย่างแก่ข้าราชการอื่น และข้าพเจ้าอาจถูกครหานินทาถ้าไม่ดำเนินการ

12. ถ้าท่านมีโอกาสให้คำปรึกษาแนะนำแก่ลูกหลานหรือคนรู้จักที่กำลังตัดสินใจว่าจะเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาดีหรือไม่ ถ้าท่านเห็นว่าเขาควรจะเรียนต่อ ท่านจะให้เหตุผลกับเขาว่าอย่างไร

_____ควรเรียนให้มาก ๆ เพื่อจะได้เป็นที่พึ่งแก่ตนเอง และผู้อื่นเมื่อโตขึ้น

_____การเรียนให้มากจะช่วยให้ไม่ต้องทำงานที่เหนื่อยมาก ลำบากกาย

_____การเรียนให้มากจะช่วยให้มีกินมีใช้อย่างสมบูรณ์พูนสุข

_____ถ้ามีคนส่งเสียให้เรียน หน้าที่ของคนในวัยนี้คือ เรียนหาความรู้ให้เต็มที่

_____ควรเรียนให้มาก เพราะใคร ๆ ก็ชอบคบหาสมาคมกับคนที่มีความรู้ และยกย่อง

_____คนที่มีความรู้จะสามารถทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่สังคมและส่วนรวมได้มาก

13. ถ้าบุตรหลานของท่านคบเพื่อนที่มีนิสัยไม่ดี แม้แต่บุตรหรือหลานของท่านก็ยังเคยโดนเพื่อนคนนี้ขโมยเงิน ถ้าท่านเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่บุตรหลานของท่าน ท่านจะบอกให้เขาเลิกคบเพื่อนที่ไม่ดี โดยท่านจะให้เหตุผลว่า

_____การคบคนชั่วจะได้ผลอย่างเดียว คือ ทำให้จิตใจของเราต่ำลงทุกที

_____การเป็นเพื่อนกับคนขโมยจะทำให้เราพลอยเสียชื่อไปด้วย

_____ควรตอบแทนการกระทำที่ชั่วร้ายของเพื่อนคนนี้โดยการตัดขาดความเป็นเพื่อนกันเสีย

_____คนที่ดีน่าคบยังมีอีกมาก ไม่ควรเสียเวลาไปคบหากับคนไม่ดี

_____ควรเลิกคบกับเพื่อนคนนี้ เพราะจะมาขโมยเงินทำให้เราเดือดร้อนอีก

_____ถ้าไม่อยากยุ่งเกี่ยวกับกฎหมาย ก็ควรจะปลีกตัวออกห่างจากเพื่อนคนนี้

14. ถ้าวัยรุ่นในบ้านของท่านชอบทะเลาะวิวาท ได้เถียง และลงไม้ลงมือกันเป็นประจำ ท่านเป็นผู้ใหญ่ในบ้าน ท่านจะห้ามปรามวัยรุ่นเหล่านี้ โดยท่านจะให้เหตุผลกับเขาว่า

_____ถ้าไม่เลิกทะเลาะกันผู้ใหญ่จะลงโทษให้เข็ดตัว

_____การทะเลาะเบาะแว้งกันทำให้จิตใจขุ่นมัว และขาดความสุข

_____การทะเลาะกันจะไม่ช่วยแก้ปัญหาได้ แต่การปรับความเข้าใจกันอย่างสงบจะมีประโยชน์กว่า

_____การทะเลาะกันทำให้ขายหน้าชาวบ้าน ใคร ๆ จะเอาไปนินทาได้

_____เราทำดีกับคนอื่น เขาก็จะทำดีตอบแทนเรา ถ้าเราทำไม่ดีกับเขา เขาก็จะทำไม่ดีกับเรา

_____สมาชิกในบ้านเดียวกันมีหน้าที่จะต้องรักษาความสามัคคี และอภัยให้แก่กัน

<u>แบบสอบถามที่ 3.4 เกี่ยวกับสุขภาพจิตของหัวหน้าภาควิชา</u>

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับ <u>สุขภาพจิตของหัวหน้าภาควิชา</u> ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเหล่านี้ว่า ตรงกับความเชื่อและความรู้สึกของท่านเพียงใด แล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย / ลงใน [ ] หน้าข้อความนั้น ๆ เพียงข้อเดียว คำถามมี 20 ข้อ โปรดตอบให้ครบทุกข้อ ขอบพระคุณ

1. ข้าพเจ้าจะอารมณ์เสียมากที่ต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความรับผิดชอบ

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
เสมอ	เกิดบ่อย	เกิดน้อย	ไม่เกิดเลย

2. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงานเมื่อมีการเล่นพรรคเล่นพวกกัน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

3. ข้าพเจ้าจะรู้สึกรำคาญมากถ้าต้องทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ขาดความสามารถในงาน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

4. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมาก เมื่อมีคนในที่ทำงานของข้าพเจ้าขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

5. ข้าพเจ้าจะรู้สึกรำคาญมากถ้าที่ทำงานคับแคบและไม่สะอาด

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

6. ข้าพเจ้ารู้สึกหงุดหงิดมากที่ได้รับเงินเดือนน้อย

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

7. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมากถ้าสถานที่ทำงานไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

8. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลัวถ้าต้องทำงานที่เสี่ยงกับการทำผิดกฎระเบียบ

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

9. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกังวลใจมากเมื่อต้องทำงานที่เสี่ยงกับความล้มเหลว

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

10. ข้าพเจ้าจะหมดกำลังใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรมในการทำงาน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

11. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลุ้มใจมากเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

12. ข้าพเจ้าจะกลุ้มใจมากเมื่อลูกน้องของข้าพเจ้าทำงานร่วมกันไม่ได้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

13. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหนักใจมากเมื่อลูกน้องต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือการมอบหมายงานใหม่

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

14. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลุ้มใจมากเมื่อเข้ากับผู้บังคับบัญชาไม่ได้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

15. ข้าพเจ้าจะรู้สึกวิตกกังวลถ้าลูกน้องของเข้าพเจ้าขาดความสามารถในการทำงาน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

16. ข้าพเจ้าจะรู้สึกวิตกมากเมื่อผู้บังคับบัญชาคอยจ้องจับผิด

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

17. เมื่อมีความจำเป็นต้องประเมินผลงานของผู้อื่น ข้าพเจ้าจะรู้สึกลำบากใจมาก

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

18. ข้าพเจ้ากังวลมากเสมอ เมื่อต้องทำงานที่ตัวเองไม่ถนัด

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

19. เมื่อข้าพเจ้ามีงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนต่าง ๆ ข้าพเจ้าจะรู้สึกหนักใจมาก

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

20. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมากเมื่อมีงานล้นมือ

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ]

เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

แบบสอบถามที่ 3.5 เกี่ยวกับทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของหัวหน้าภาควิชา

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีความประสงค์ที่จะทราบถึงความรู้สึกที่ท่านมีต่อการทำงานในหน้าที่หัวหน้าภาควิชา ทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์ในทางการศึกษา เมื่อท่านอ่านข้อความแล้วโปรดทำเครื่องหมาย / หน้าคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

องค์ประกอบที่ 1 "ความรู้คุณรู้โทษและความรู้สึกพอใจ-ไม่พอใจ"

1. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนอาจารย์ในภาควิชานี้

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

2. งานอาชีพของข้าพเจ้ามีประโยชน์ในการสร้างสรรค์คุณภาพของคนในชาติ

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

3. การได้สอนหนังสือนักศึกษาจะช่วยให้ข้าพเจ้าได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

4. การสอนหนังสือของข้าพเจ้าจะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของลูกศิษย์ได้มาก

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

5. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่คณะศึกษาศาสตร์มีสวัสดิการพอเพียง

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

6. ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้สอนในคณะศึกษาศาสตร์นี้

[ ] จริงที่สุด [ ] จริง [ ] ค่อนข้างจริง [ ] ค่อนข้างไม่จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

7. งานหัวหน้าภาควิชาเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมาก แต่ได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่า

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเพิ่มความเป็นมิตร และความสามัคคีในภาควิชาของข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่เหมาะสมกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. เมื่อเปรียบเทียบกับงานของข้าราชการอื่น ๆ งานของอาจารย์เป็นงานที่คนทั่วไปเห็นความสำคัญน้อย

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

<u>องค์ประกอบที่สอง</u> "ความพร้อมและมุ่งจะยึดอาชีพอาจารย์ในมหาวิทยาลัย"

1. ถ้ามีโอกาสเลือก ข้าพเจ้าต้องการเปลี่ยนไปทำงานอื่นที่ไม่ใช่งานสอน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. การกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ศิษย์เป็นเรื่องยากเกินกว่าอาจารย์ในยุคปัจจุบันจะปฏิบัติได้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. เนื่องจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ ถ้ามีโอกาสหารายได้พิเศษข้าพเจ้าต้องทำ แม้จะกินเวลาราชการไปบ้าง

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. ข้าพเจ้าเห็นว่าเมื่ออาจารย์พบนักศึกษาประพฤติผิดไม่ว่าในสถานที่ใดก็ตาม ควรหาโอกาสตักเตือนแก้ไขทันที

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ถ้าข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถมากกว่านี้ ข้าพเจ้าคงจะไม่เป็นอาจารย์

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง. ไม่จริงเลย

6. ข้าพเจ้าจะแนะนำให้ลูกหลานเลือกอาชีพอย่างเดียวกับข้าพเจ้า

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. ข้าพเจ้ารู้สึกท้อถอยที่จะทำหน้าที่อาจารย์ให้ครบถ้วน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. อาชีพอาจารย์เป็นอาชีพที่น่าจะได้รับความนิยมจากชนรุ่นหลังมาก

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. เมื่อเป็นอาจารย์นานขึ้น ข้าพเจ้าจึงทราบว่าข้าพเจ้าเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสม

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

แบบสอบถามที่ 4 ภาวะผู้นำและสภาวะการณ์กลุ่มของหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะ ภาวะผู้นำและสภาวะการณ์ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจะประกอบด้วย (1) แบบวัดแอลพีซี เพื่อถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชากับผู้ร่วมปฏิบัติงาน ที่หัวหน้าภาควิชาเห็นว่ามีส่วนช่วยเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของงาน (2) แบบวัดสภาวะการณ์กลุ่มของหัวหน้าภาควิชา โปรดพิจารณาตอบตามข้อที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับตรงกับความคิดเห็นของท่าน โปรดตอบทุกข้อ

แบบสอบถามที่ 4 ภาวะผู้นำและสถานะการณ์กลุ่มของหัวหน้าภาควิชา

แบบสอบถามที่ 4.1 แบบวัดแอลพีซี

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับผู้ร่วมปฏิบัติงานที่ท่านเห็นว่าจะมีส่วนช่วยเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของงาน

กรุณานึกถึงบุคคลที่ท่านคิดว่าเมื่อร่วมงานกับท่านแล้ว จะทำให้งานนั้นล้มเหลว โปรดตอบโดยเลือกขีดเครื่องหมาย / เหนือตัวเลขที่ท่านต้องการเพียงตัวเดียวในแต่ละบรรทัด มีทั้งหมด 18 บรรทัด กรุณาตอบให้ครบทุกบรรทัด ขอกราบขอบพระคุณ

คนที่ทำงานร่วมกับท่านแล้ว ทำให้งานนั้นล้มเหลว คน ๆ นี้มีลักษณะดังนี้

	มาก			น้อย	:	น้อย			มาก	
น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	:	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	:	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ปฏิเสธ	1	2	3	4	:	5	6	7	8	ยอมรับ
เครียด	1	2	3	4	:	5	6	7	8	ความสบาย
ห่างเหิน	1	2	3	4	:	5	6	7	8	ใกล้ชิด
เย็นชา	1	2	3	4	:	5	6	7	8	อบอุ่นกันเอง
ช่วยเหลือดี	8	7	6	5	:	4	3	2	1	มุ่งร้าย
น่าเบื่อหน่าย	1	2	3	4	:	5	6	7	8	น่าสนใจ
ชอบทะเลาะ	1	2	3	4	:	5	6	7	8	เข้ากันได้
เศร้าซึม	1	2	3	4	:	5	6	7	8	ร่าเริง
เปิดเผย	8	7	6	5	:	4	3	2	1	ปกปิด
ลอบกัด	1	2	3	4	:	5	6	7	8	ภักดี
ไม่น่าไว้วางใจ	1	2	3	4	:	5	6	7	8	น่าไว้วางใจ
เกรงใจ	8	7	6	5	:	4	3	2	1	ไม่เกรงใจ
เลวร้าย	1	2	3	4	:	5	6	7	8	ดี
น่าคบหา	8	7	6	5	:	4	3	2	1	ไม่น่าคบหา
ไม่จริงใจ	1	2	3	4	:	5	6	7	8	จริงใจ
ใจดี	8	7	6	5	:	4	3	2	1	ใจร้าย

แบบสอบถามที่ 4.2 แบบวัดสภาวะการณ์ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจะเป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานที่รับผิดชอบ และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา

4.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียดว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้น ๆ โปรดตอบทุกข้อ

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 หมายถึง เห็นด้วย

3 หมายถึง ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าไม่ค่อยกลมเกลียวกัน					
2	ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้					
3	ในภาควิชาของข้าพเจ้ามีบรรยากาศอบอุ่น และเป็นกันเอง					
4	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับข้าพเจ้าเป็นอย่างดีในการทำงาน					
5	ข้าพเจ้ามีความขัดแย้งกันบ้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
6	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของข้าพเจ้าเป็นอย่างดี					
7	ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี					
8	ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา					

4.2.2 ลักษณะโครงสร้างของงานในภาควิชา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะโครงสร้างของงานในภาควิชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้น ๆ โปรดตอบทุกข้อ

2 หมายถึง จริงเสมอ

1 หมายถึง จริงเป็นบางส่วน

0 หมายถึง จริงเป็นส่วนน้อย

ข้อที่	ข้อความ	2	1	0
1	มีการกำหนดเป้าหมายของงานในภาควิชาไว้อย่างชัดเจน	..	..	...
2	มีผู้สามารถอธิบายลักษณะงานและให้คำแนะนำวิธีปฏิบัติงานในภาควิชาได้	..	..	...
3	มีการระบุขั้นตอนในการทำงานในภาควิชาอย่างเหมาะสม	..	..	...
4	มีการมอบหมายแบ่งงานเป็นส่วน ๆ ไว้ชัดเจน	..	..	...
5	มีวิธีการที่จะบอกได้ว่าภาควิชานี้ทำงานดีกว่าภาควิชาอื่น	..	..	...
6	เมื่องานเสร็จสามารถเห็นผลงานได้ชัดเจนและเมื่อมีปัญหาก็มีวิธีการแก้ไขชัดเจน	..	..	...
7	มีข้อบ่งชี้ผลงานที่มีประสิทธิภาพไว้ชัดเจน	..	..	...
8	มีมาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน	..	..	...
9	การประเมินผลจะใช้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ	..	..	...
10	หัวหน้าภาควิชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผลการประเมินก่อนเริ่มงานชิ้นใหม่	..	..	...

11. ก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ข้าพเจ้ามีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อการบริหารงานในตำแหน่งมากน้อยเพียงใด ?

___ ___ ___ ___

ไม่ได้รับการฝึกอบรม ได้รับน้อย ได้รับปานกลาง ได้รับมาก

12. ก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ข้าพเจ้าเคยมีประสบการณ์ในการบริหารงานมามากเพียงใด ?

___ ___ ___ ___

ไม่มีประสบการณ์ มีน้อย มีประสบการณ์ปานกลาง มีประสบการณ์มาก

4.2.3 อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะอำนาจในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าภาควิชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้น ๆ

โปรดตอบทุกข้อ

1. ข้าพเจ้าสามารถที่จะเสนอการลงโทษ หรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

[ ]	[ ]	[ ]
สามารถทำได้เต็มที่	เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน	ทำไม่ได้

2. ข้าพเจ้าสามารถจะเสนอเพื่อการเลื่อนขั้น ลดตำแหน่ง ว่าจ้าง หรือไล่ออก ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้

[ ]	[ ]	[ ]
สามารถทำได้เต็มที่	เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน	ทำไม่ได้

3. ข้าพเจ้ามีความรู้ที่จะสั่งงาน และแนะนำการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้งานสำเร็จ

[ ]	[ ]	[ ]
มี	มีบางครั้ง	ไม่มี

4. เป็นหน้าที่ของข้าพเจ้าที่จะประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

[ ]	[ ]	[ ]
ใช่	เป็นบางครั้ง	ไม่ใช่

5. ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งที่ระบุไว้ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนี้

[ ]	[ ]
ใช่	ไม่ใช่

<u>แบบสอบถามตอนที่ 5 พฤติกรรมร่วมมือหรือการบริหารแบบร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา</u>

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดเห็น และความรู้สึกเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมมือหรือการบริหารงานแบบร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการบริหารงานด้านการจัดตารางสอน งานวิจัย การพัฒนาภาคด้านวิชาการ และงบประมาณของภาควิชา มีจำนวนทั้งหมด 16 ข้อ ขอให้ผู้ตอบพิจารณาเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งของข้อคำถาม แล้วทำเครื่องหมาย / ใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เมื่อภาควิชาของข้าพเจ้าได้เงินมาทำวิจัย ข้าพเจ้าจะดำเนินการวิจัยตามลำพัง

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

2. ในการกำหนดตัวผู้สอนวิชาใหม่ของภาควิชา ข้าพเจ้าจะกำหนดเอง โดยไม่ได้สอบถามผู้ใด

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

3. ในการจัดซื้อตำราเพื่อการเรียนการสอนของภาควิชา ข้าพเจ้ามักจะไม่ทำโดยพละการ

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

4. งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานในภาควิชา ส่วนมากหัวหน้าภาควิชาจะเป็นคนดำเนินการคนเดียวด้วยตนเอง

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

5. เมื่อภาควิชาของข้าพเจ้าได้เงินทำวิจัย ข้าพเจ้าจะแบ่งเงินให้อาจารย์บางคนไปทำวิจัย

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

6. ในการกำหนดวันและเวลาสอนแต่ละวิชา ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้อาจารย์แต่ละคนเสนอขอเวลาสอนที่ต้องการได้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. เมื่อจะต้องจัดงานของภาควิชา และข้าพเจ้ามีความคิดเห็นแตกต่างจากอาจารย์บางคน ข้าพเจ้าจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็นสองฝ่าย (หรือหลายฝ่าย)

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. งบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนนั้น ส่วนมากหัวหน้าภาควิชาจะให้อาจารย์แต่ละคนดำเนินการจัดซื้อเอง แล้วเอาใบเสร็จรับเงินมาเบิกได้

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. เมื่อภาควิชาของข้าพเจ้าได้เงินมาทำวิจัย ข้าพเจ้าจะขอความเห็นจากอาจารย์บางคนก่อนที่จะจัดการต่อไป

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. ในการกำหนดตารางสอนแต่ละภาคเรียน ข้าพเจ้าจะดำเนินการไปตามเดิม โดยไม่ต้องขอความเห็นใหม่

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. เมื่อมีการประชุมทางวิชาการที่เหมาะสมกับอาจารย์บางคน ข้าพเจ้าจะแจ้งให้ทราบพร้อมทั้งสอบถามความสมัครใจในการไปร่วมประชุมนั้น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. ข้าพเจ้าไม่เคยสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ในภาควิชาเกี่ยวกับการเปิดหลักสูตรใหม่หรือวิชาใหม่

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. ข้าพเจ้ามักส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาของข้าพเจ้าร่วมมือกันออกความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานวิจัยทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและของกลุ่ม

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. ในการกำหนดตารางสอน ในแต่ละภาคเรียน ข้าพเจ้ามักนำปัญหาที่เคยเกิดขึ้นเข้ามาสู่การประชุมของภาควิชาเพื่อการแก้ไขเสียก่อน

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. ก่อนจะมีการจัดนิทรรศการของภาควิชา ข้าพเจ้าจะจัดการประชุมเพื่อให้อาจารย์ในภาควิชาได้ร่วมกันออกความคิดเห็น

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

16. ในช่วงที่ข้าพเจ้าเป็นหัวหน้าภาควิชา ได้เคยมีการประชุมอาจารย์ในภาควิชาเพื่อร่วมกันวางมาตรการการใช้เงินบางประเภท

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

แบบสอบถามคณบดีหรือรองคณบดี ชุดที่ 1

<u>คำแนะนำในการตอบแก่คณบดี</u>

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสอบถามความรู้สึกของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา

กรุณาเติมข้อความลงในช่องว่าง และขีดเครื่องหมาย / เหนือข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่านเพียงข้อความเดียว โปรดตอบให้ครบทั้ง 10 ข้อ ขอกราบขอบพระคุณ

"การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา"

ขณะนี้ท่านกำลังพิจารณา<u>หัวหน้าภาควิชา</u>.....

รหัส

ขณะที่ท่านกำลังพิจารณาเกี่ยวกับกลุ่มและผลงานของหัวหน้าภาควิชาข้างบนนี้ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน

ท่านรู้จักคน ๆ นี้มานาน.....ปี และเป็นผู้บังคับบัญชาของคน ๆ นี้มานาน.....ปี .....เดือน

1. ท่านทราบว่าก่อนที่จะปฏิบัติงาน บุคคลคนนี้จะวางแผนในการปฏิบัติงานว่า จะให้ใครทำอะไรก่อนเสมอ ?

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
___	___	___	___	___	___

2. เขามีความสามารถในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเข้าใจได้ง่าย

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
___	___	___	___	___	___

3. กรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา เขามักปล่อยให้เกิดความขัดแย้งโดยไม่ระงับปัญหาดังกล่าว

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. ท่านทราบมาว่าบุคคลคนนี้มักเอาใจใส่ ฝึกฝน แนะนำ หรือสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถไม่ปิดบังอำพราง

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. เขามักจะคำนึงถึงขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาด้วยเมื่อมีการมอบหมายงาน

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. เขาสามารถทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างท่านกลับกลุ่มสมาชิกภายใต้การบังคับบัญชาของเขา

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. เขาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมถ้วนหน้า "ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง"

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. เขามักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาวิธีทำงานจากเรื่องเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา หรืออาศัยประสบการณ์ที่จะพบเองข้างหน้า

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. เขายินดีที่จะ "ร่วมหัวจมท้าย" หรือรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่องานที่อยู่ในความรับผิดชอบเกิดความเสียหายแก่ทางราชการ สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. ท่านรู้ว่าบุคคลคนนี้ได้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. ขอความกรุณาท่านคณบดี หรือรองคณบดี ประเมินหัวหน้าภาควิชาแต่ละภาควิชาที่สังกัดในคณะของท่าน โดยให้ท่านประเมินจากประสิทธิผลสูงสุดถึงต่ำสุดด้วยวิธีเรียงลำดับ (การประเมินครั้งนี้จะเก็บเป็นความลับที่สุด)

1. หัวหน้าภาควิชา รหัส.....มีประสิทธิผลสูงสุด
2. " รหัส.....
3. " รหัส.....
4. " รหัส.....
5. " รหัส.....
6. " รหัส.....
7. " รหัส.....
8. " รหัส.....
9. " รหัส.....
10. " รหัส.....
11. " รหัส..... มีประสิทธิผลต่ำสุด

แบบสอบถามคณบดี หรือรองคณบดี ชุดที่ 2

<u>คำแนะนำในการตอบแก่คณบดี หรือรองคณบดี</u>

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสอบถามความรู้สึกของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน

กรุณาเติมข้อความลงในช่องว่าง และขีดเครื่องหมาย / เหนือข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่านเพียงข้อความเดียว โปรดตอบให้ครบทั้ง 10 ข้อ ขอกราบขอบพระคุณ

<u>ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือภาควิชา</u>

ขณะนี้ท่านกำลังพิจารณาภาควิชา.....

รหัส

1. ท่านรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของบุคคลผู้นี้มีความร่วมมือกันทำงานดี

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. จำนวนผลงานของกลุ่มนี้จัดอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. คนในกลุ่มนี้มาทำงานสายบ่อยครั้ง

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. คนในกลุ่มนี้ลากิจ ลาป่วย บ่อยครั้ง

___ ___ ___ ___ ___ ___

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ผลงานของกลุ่มของบุคคลคนนี้อยู่ในเกณฑ์น่าพึงพอใจ

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

6. ผู้ใต้บังคับบัญชาของบุคคลนี้ส่วนใหญ่มีความพอใจที่ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน ไม่อยากสับเปลี่ยนไปปฏิบัติงานในกลุ่มอื่นหรือในหน่วยงานอื่น

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

7. คนกลุ่มนี้มักจะส่งงานล่าช้า ไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

8. ท่านรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของบุคคลผู้นี้มีขวัญกำลังใจในการทำงานดี

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

9. ท่าน "หัวเสีย" อยู่บ่อยครั้งเมื่อตรวจงานของกลุ่มนี้

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

10. ท่านรู้สึกว่าบรรยากาศในการทำงานของคนกลุ่มนี้ดี

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

11. ขอความกรุณาท่านคณบดี หรือรองคณบดี ประเมินการปฏิบัติงานของภาควิชานี้ โดยเรียงลำดับภาควิชาจากประสิทธิผลสูงสุดถึงประสิทธิผลต่ำสุด (การประเมินครั้งนี้จะเก็บเป็นความลับที่สุด)

1. ภาควิชา รหัส.....มีประสิทธิผลสูงสุด
2. " รหัส.....
3. " รหัส.....
4. " รหัส.....
5. " รหัส.....
6. " รหัส.....
7. " รหัส.....
8. " รหัส.....
9. " รหัส.....
10. " รหัส.....
11. " รหัส..... มีประสิทธิผลต่ำสุด

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียด

ตาราง 1 แสดงจำนวนร้อยละของข้อมูลที่จัดเก็บได้ตามสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

แหล่งข้อมูล	จำนวนที่จัดเก็บ	จำนวนที่เก็บได้	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยส่วนกลาง	50	49	56.32
มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค	49	38	43.68
รวม	99	87	100.00

ตาราง 2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามชีวสังคม และลักษณะของงาน

	ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	50	57.47
	หญิง	37	42.53
	รวม	87	100.00
อายุ	30 - 34 ปี	4	4.60
	35 - 39 ปี	12	13.80
	40 - 44 ปี	32	36.77
	45 - 49 ปี	24	27.59
	50 - 54 ปี	11	12.64
	55 - 60 ปี	4	4.60
	รวม		100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปร		จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ	น้อยกว่า 9 ปี	9	10.34
	10 - 18 ปี	42	48.28
	19 - 28 ปี	29	33.33
	29 - 38 ปี	7	8.05
	รวม	87	100.00
วุฒิ	ต่ำกว่าปริญญาตรี (10-13 ปี)	1	1.15
	ปริญญาตรี (14 - 17 ปี)	38	43.68
	ปริญญาโท (18 - 19 ปี)	25	28.74
	ปริญญาเอก (20 ปีขึ้นไป)	23	26.43
	รวม	87	100.00
จำนวนปีที่จบการศึกษามานาน	1 - 10 ปี	29	33.33
	11 - 20 ปี	48	55.17
	21 - 30 ปี	10	11.49
	รวม	87	100.00
ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์	30	34.48
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	28	32.18
	รองศาสตราจารย์	26	28.89
	ศาสตราจารย์	3	3.45
	รวม	87	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

	ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
สถานที่ทำงานตามภูมิลำเนาเดิม	ภาคเหนือ	7	8.05
	ภาคใต้	11	12.64
	ภาคกลาง	46	52.87
	ภาคตะวันออก	3	3.45
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	19	21.84
	ภาคตะวันตก	1	1.15
	รวม	87	100.00
วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	สมัครรับเลือกตั้ง	23	26.43
	สรรหา	60	68.97
	อื่น ๆ	4	4.60
	รวม	87	100.00
ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา			
	น้อยกว่า 6 เดือน	11	12.64
	7 - 12 เดือน	18	20.69
	13 - 24 เดือน	34	39.08
	25 - 36 เดือน	16	18.39
	37 - 48 เดือน	8	9.20
	รวม	87	100.00

ตาราง 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษาและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

	$\bar{X}$	(1)	(2)	(3)	(4)
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง		25.73	25.78	28.27	29.15
การศึกษาสูง x เป็นหัวหน้านาน	25.73	-	.05	2.54	3.42
การศึกษาต่ำ x เป็นหัวหน้าไม่นาน	25.78		-	2.49	3.37
การศึกษาต่ำ x เป็นหัวหน้านาน	28.27			-	0.86
การศึกษาสูง x เป็นหัวหน้าไม่นาน	29.15				-

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสุขภาพจิตและประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาจากความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า กับระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
สุขภาพจิตของหัวหน้าภาควิชา	ความหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า(ก)	68.54	1	68.54	<1
	ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า(ข)	952.92	1	952.92	<1
	ปฏิสัมพันธ์(ก x ข)	333.57	1	333.57	<1
	ที่เหลือ	1,033.49	82	3,376.49	
	รวม	278,203.72	85	3,272.99	
ประสิทธิผลของหัวหน้า	ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า(ก)	284.20	1	284.20	3.62
	ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า(ข)	135.62	1	135.62	1.73
	ปฏิสัมพันธ์(ก x ข)	148.47	1	148.47	4.87
	ที่เหลือ	6,445.60	82	78.61	
	รวม	6.996.60	85	82.31	
ประสิทธิผลของภาควิชา	ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า(ก)	0.00	1	0.00	<1
	ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า(ข)	14.94	1	14.94	<1
	ปฏิสัมพันธ์(ก x ข)	13.09	1	13.09	<1
	ที่เหลือ	2,765.99	82	33.72	
	รวม	2.794.55	85	32.87	

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทำนายสุขภาพจิตได้ 0.4%

ทำนายประสิทธิภาพของหัวหน้าได้ 6%

ทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้ 0.5%

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะที่เกี่ยวกับงานของหัวหน้าและทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับประสิทธิผลของงานในกลุ่มหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ สูงและกลุ่มหัวหน้าที่มีจิตลักษณะต่ำ

กลุ่ม	จำนวน		%	TPRA						%	TEFF					
	คน	ทำนาย	NY	YH	LPC	Ld - Mb	TS	Pow	ทำนาย	NY	YH	LPC	Ld - Mb	TS	Pow
หัวหน้าจิตลักษณะต่ำ	42	22	-.ต	-.34*	.33*	.ต	.ต	.ต	11	-ต	-ต	-ต	.ต	.27*	.ต
หัวหน้าจิตลักษณะสูง	45	8	.ต	.ต	-.ต	.ต	-.ต	-.ต	8	-.ต	-.ต	.ต	.ต	-.ต	-.ต

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต =ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

TPRA = ประสิทธิผลของหัวหน้า

NY = อายุราชการ

LPC = คะแนน แอลพีซี

TS = โครงสร้างของงาน

TEFF = ประสิทธิผลของภาควิชา

YH = ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า

Ld - Mb= ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

POW = อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า

ตาราง 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมร่วมมือ เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มลักษณะ 5 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชา ในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม

กลุ่ม	Gc x PsyT			Gc 1									Gc 2								
							PsyT 1			PsyT 2						PsyT 1			PsyT 2		
	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N
รวม	154.72	19.22	87	157.72	20.14	39	157.37	21.33	19	158.05	19.49	20	152.29	18.29	48	152.62	16.12	26	151.91	20.95	22
เป็นหัวหน้า																					
ไม่นาน	155.35	20.78	54	158.44	22.04	25	155.50	23.09	14	162.18	19.90	11	152.69	19.63	29	152.28	18.36	18	153.37	22.47	11
เป็นหัวหน้า																					
นาน	153.70	16.61	33	156.43	16.91	14	162.60	12.05	5	153.00	18.85	9	151.68	16.54	19	153.38	10.45	8	150.45	20.30	11
การศึกษาต่ำ	152.00	21.21	39	149.07	22.98	14	151.29	25.55	7	146.86	21.91	7	153.64	20.46	25	154.40	19.95	15	152.50	22.24	10
การศึกษาสูง	156.94	17.35	48	162.56	16.97	25	160.92	18.73	12	164.08	15.78	13	150.83	15.93	23	150.18	9.01	11	151.42	20.80	12

ตาราง 6 (ต่อ)

กลุ่ม	Gc x PsyT			Gc 1									Gc 2								
							PsyT 1			PsyT 2						PsyT 1			PsyT 2		
	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N
อายุน้อย	152.52	21.15	48	155.96	22.02	26	153.75	24.38	12	157.86	20.52	14	148.45	19.80	22	149.00	19.63	11	147.91	20.93	11
อายุมาก	157.44	16.39	39	161.23	15.93	13	163.57	14.27	7	158.50	18.06	6	155.54	16.59	26	155.27	13.08	15	155.91	21.18	11

Gc = ตัวแปรความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

PsyT = ตัวแปรจิตลักษณะ 5 ด้าน

Gc_1 = ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

Gc_2 = ความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

$PsyT_1$ = จิตลักษณะสูง

$PsyT_2$ = จิตลักษณะต่ำ

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ย

SD = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N = จำนวนคน

ตาราง 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้าและจิตลักษณะ 5 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชา ในกลุ่มรวม และ กลุ่มย่อย 6 กลุ่ม

กลุ่ม	Gc x PsyT			Gc 1									Gc 2								
							PsyT 1			PsyT 2						PsyT 1			PsyT 2		
	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N
รวม	38.28	9.09	87	36.46	9.89	39	37.37	9.90	19	35.60	10.15	20	39.75	8.20	48	41.54	7.43	26	37.64	8.72	22
ระยะเวลาเป็นหัวหน้าไม่นาน	39.11	8.71	54	38.48	9.79	25	38.85	9.84	14	38.00	10.17	11	39.66	7.80	29	39.33	7.48	18	40.18	8.66	11
ระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน	36.91	9.65	33	32.06	9.36	14	33.20	9.83	5	32.67	9.64	9	39.89	8.98	19	46.50	4.54	8	35.09	8.40	11
การศึกษาต่ำ	37.49	9.36	39	33.14	10.71	14	32.86	9.42	7	33.43	12.63	7	33.92	7.70	25	40.93	8.06	15	38.40	37.26	10

ตาราง 7 (ต่อ)

กลุ่ม	Gc x PsyT			Gc 1									Gc 2								
							PsyT 1			PsyT 2						PsyT 1			PsyT 2		
	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N
การศึกษาสูง	38.92	8.91	48	38.32	9.09	25	40.00	9.56	12	36.77	8.71	13	39.57	8.87	23	42.36	8.74	11	37.00	10.05	12
อายุน้อย	37.56	8.77	48	36.77	10.06	26	38.83	10.22	12	35.00	9.94	14	38.50	7.08	22	40.00	8.60	11	37.00	5.11	11
อายุมาก	39.15	9.50	39	35.85	9.91	13	34.86	9.53	7	37.00	11.12	6	40.81	9.04	26	42.67	6.51	15	38.27	11.52	11

Gc = ตัวแปรความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

Gc_1 = ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

Gc_2 = ความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

PsyT = ตัวแปรจิตลักษณะ 5 ด้าน

$PsyT_1$ = จิตลักษณะสูง

$PsyT_2$ = จิตลักษณะต่ำ

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ย

SD = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N = จำนวนคน

ตาราง 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของภาควิชา เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า และจิตลักษณะ 5 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม

กลุ่ม	Gc x PsyT			Gc 1									Gc 2								
							PsyT 1			PsyT 2						PsyT 1			PsyT 2		
	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N
รวม	27.10	5.73	87	27.13	6.15	39	27.58	5.43	19	26.70	6.88	20	27.09	5.43	48	27.76	5.32	25	26.32	5.58	22
ระยะเวลาเป็นหัวหน้าไม่นาน	27.43	5.88	54	27.26	6.45	25	28.57	5.36	14	26.73	7.77	11	27.14	5.41	29	26.82	5.70	18	27.84	5.16	11
ระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน	26.58	5.55	33	26.00	5.62	14	24.80	5.12	5	26.67	6.06	9	27.00	5.61	19	29.75	3.99	8	25.00	5.92	11
การศึกษาต่ำ	26.60	9.33	39	25.86	5.53	5	26.43	6.05	7	26.29	5.37	7	26.88	6.25	25	26.64	5.60	14	27.20	5.12	11

ตาราง 8 (ต่อ)

กลุ่ม	Gc x PsyT			Gc 1									Gc 2								
							PsyT 1			PsyT 2						PsyT 1			PsyT 2		
	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD	N
การศึกษาสูง	27.58	6.05	48	27.84	6.47	25	28.25	5.19	12	27.46	7.66	13	27.30	5.68	23	29.18	4.81	11	25.58	6.07	12
อายุน้อย	27.38	5.47	48	27.58	5.93	26	28.25	5.83	12	27.00	6.17	14	27.14	4.96	22	27.80	5.27	10	26.55	4.84	12
อายุมาก	26.77	6.09	39	26.23	6.71	13	26.43	4.86	7	26.00	8.92	26	27.04	5.88	26	27.73	5.54	15	26.09	6.47	11

Gc = ตัวแปรความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

PsyT = ตัวแปรจิตลักษณะ 5 ด้าน

Gc_1 = ความเหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

Gc_2 = ความไม่เหมาะสมของกลุ่มกับหัวหน้า

$PsyT_1$ = จิตลักษณะสูง

$PsyT_2$ = จิตลักษณะต่ำ

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ย

SD = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N = จำนวนคน

ตาราง 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของหัวหน้า เมื่อพิจารณาจิตลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นหัวหน้ามานาน

กลุ่ม	$\bar{X}$ จิตลักษณะต่ำ	$\bar{X}$ จิตลักษณะสูง
เป็นหัวหน้าไม่นาน	26.00	27.32
เป็นหัวหน้านาน	34.00	41.38
อายุน้อย	35.88	39.39
อายุมาก	37.82	40.19
การศึกษาต่ำ	36.36	38.36
การศึกษาสูง	36.88	41.12

ตาราง 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน กับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ และจิตลักษณะ 5 ประการ (รวม 13 ตัวแปร) กับประสิทธิผลของหัวหน้า ในกลุ่มรวม และกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ และพฤติกรรมร่วมมือสูง

กลุ่ม	จำนวน คน	% ทำนายเป็น 13 ตัว	TPRA												
			Age	Ed	NY	YH	LPC	Ld - Mb	TS	Pow	Icon	Fo	MR	MH	ATT
รวม	87	6.22	-ต	.ต	-.ต	-.ต	.ต	ต	-ต	.ต	ต	.ต	.ต	-.ต	ต
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือต่ำ	39	24.15	ต	-.ต	.ต	-.26*	ต	-ต	-.28*	-.ต	.ต	.ต	.ต	.ต	-.ต
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือสูง	48	30.27	-.ต	ต	-.ต	.ต	.ต	.31*	ต	.24*	.ต	.ต	.ต	-ต	.ต

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต = ความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Age = อายุ ATT = ทัศนคติที่ดีต่องาน YH = ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า Icon = ความเชื่ออำนาจในตน

Ed = การศึกษา NY = อายุราชการ Ld - Mb = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง MH = สุขภาพจิต

TPRA = ประสิทธิผลของหัวหน้า LPC = คะแนนแอลพีซี Pow = อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า

TS = โครงสร้างของงาน FO = ลักษณะมุ่งอนาคต MR = เหตุผลเชิงจริยธรรม

ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะชีวสังคมและลักษณะงานของหัวหน้ากับผู้นำตามทฤษฎี และจิตลักษณะของหัวหน้า (รวม 13 ตัวแปร) กับประสิทธิผลของภาควิชาในกลุ่มรวมและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

กลุ่ม	จำนวน คน	% ทำนายเป็น 13 ตัว	TEFF											
			Age	Ed	NY	YH	LPC	Ld - Mb	TS	Pow	Icon	Fo	MR	MH	ATT
รวม	87	12.16	-.ต	ต	-.ต	-.ต	ต	.21*	ต	.ต	ต	.ต	.ต	-.ต	.ต
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือต่ำ	39	26.43	-.28*	-ต	-.ต	-.ต	ต	ต	.ต	.ต	-ต	.ต	.ต	-.ต	.ต
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือสูง	48	20.26	.ต	.ต	-.ต	-.ต	ต	.30*	.ต	.ต	.ต	.ต	.ต	-.ต	.ต

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต ความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Age = อายุ
Ed = การศึกษา
NY = อายุราชการ
YH = ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า
TEFF = ประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม)
LPC = คะแนนแอลพีซี
Ld-Mb = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
TS = โครงสร้างของงาน
POW = อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า
Icon = ความเชื่ออำนาจในตน
FO = ลักษณะมุ่งอนาคต
MR = เหตุผลเชิงจริยธรรม
MH = สุขภาพจิต
ATT = ทัศนคติต่องาน

ตาราง 12 เปอร์เซนต์การทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา ของตัวแปรทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ กับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	%	TPRA				%	TEFF				%	TBEH			
	ทำนาย	LPC	Ld-Mb	TS	POw	ทำนาย	LPC	Ld-Mb	TS	POw	ทำนาย	LPC	Ld-Mb	TS	POw
รวม	2.51	ต	ต	-ต	ต	5.86	ต	ต	ต	ต	4.29	-ต	ต	ต	-ต
ระยะเวลาเป็นหัวหน้าไม่นาน	4.40	-ต	ต	ต	ต	8.91	ต	.23*	.27*	ต	7.52	ต	ต	-ต	-ต
ระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน	10.32	.ต	-ต	-ต	ต	11.21	ต	ต	-ต	ต	7.21	-ต	ต	.25*	ต
การศึกษาต่ำ	3.71	ต	ต	-ต	ต	8.39	ต	ต	ต	-ต	16.23	-ต	-ต	ต	ต

ตาราง 12 (ต่อ)

กลุ่ม	TPRA					TEFF					TBEH				
	% ทำนาย	LPC	Ld-Mb	TS	POw	% ทำนาย	LPC	Ld-Mb	TS	POw	% ทำนาย	LPC	Ld-Mb	TS	POw
การศึกษาสูง	6.94	ต	ต	ต	ต	8.57	ต	ต	ต	ต	7.73	-ต	ต	ต	-ต
อายุน้อย	1.41	-ต	-ต	ต	ต	2.57	-ต	ต	ต	ต	5.14	-ต	ต	ต	ต
อายุมาก	13.56	.27*	.28*	ต	ต	18.27	.35*	.32*	ต	ต	5.55	ต	-ต	ต	-ต

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

TPRA = ประสิทธิผลของหัวหน้า

LPC = คะแนนแอลพีซี

TS = โครงสร้างของงาน

ต = ค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

TEFF = ประสิทธิผลของภาควิชา

Ld-Mb = สัมพันธ์หัวหน้าลูกน้อง

TBEH = พฤติกรรมร่วมมือ

ตาราง 13 เปรียบเทียบค่าอำนาจการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ประสิทธิผลของภาควิชาและพฤติกรรมร่วมมือ กับการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะ 5 ประการ ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม

กลุ่ม	TPRA						TEFF						TBEH					
	% ทำนาย	Icon	Fo	MR	MH	ATT	% ทำนาย	Icon	Fo	MR	MH	ATT	% ทำนาย	Icon	Fo	MR	MH	ATT
รวม	3.88	ต	ต	ต	-ต	ต	6.35	ต	ต	ต	-ต	ต	10.11	-.24*	ต	-ต	.19*	ต
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	5.32	ต	ต	ต	-ต	ต	12.69	ต	ต	ต	-ต	ต	-	-	-	-	-	-
พฤติกรรมร่วมมือสูง	7.28	ต	ต	ต	-ต	ต	8.46	ต	ต	ต	-ต	ต	-	-	-	-	-	-
ระยะเวลาเป็นหัวหน้า																		
ไม่นาน	5.46	ต	ต	-ต	-ต	-ต	11.90	-ต	ต	ต	-24*	-ต	19.30	-.36*	ต	-ต	ต	ต
ระยะเวลาเป็นหัวหน้า																		
นาน	19.19	ต	ต	ต	ต	ต	17.95	ต	.32*	ต	-ต	ต	31.43	-ต	-ต	ต	-.46*	-ต
การศึกษาต่ำ	3.53	ต	ต	ต	-ต	-ต	10.42	ต	ต	ต	-ต	ต	9.88	-ต	ต	ต	ต	ต

ตาราง 13 (ต่อ)

กลุ่ม	%	TPRA					%	TEFF					%	TBEH				
	ทำนาย	Icon	Fo	MR	MH	ATT	ทำนาย	Icon	Fo	MR	MH	ATT	ทำนาย	Icon	Fo	MR	MH	ATT
การศึกษาสูง	7.11	ต	ต	ต	-ต	ต	4.05	-ต	ต	ต	-ต	-ต	28.07	-.39*	-ต	-ต	.43*	-ต
อายุน้อย	9.14	ต	ต	ต	ต	ต	4.70	-ต	ต	ต	-ต	ต	17.33	-.30*	ต	-ต	ต	ต
อายุมาก	17.72	ต	ต	ต	-.27*	-ต	8.87	ต	ต	ต	-ต	ต	15.10	-ต	-ต	ต	-.31*	-ต

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต = ความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Icon = ความเชื่ออำนาจในตน

Fo = ลักษณะมุ่งอนาคต

MR = เหตุผลเชิงจริยธรรม

TEFF = ประสิทธิ์ผลของภาควิชา (กลุ่ม)

MH = สุขภาพจิต

ATT = ทัศนคติที่มีต่องาน

TPRA = ประสิทธิผลของหัวหน้า

TBEH = พฤติกรรมร่วมมือ

ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์กับจิตลักษณะ ในกลุ่มรวม กลุ่มพฤติกรรมร่วมมือต่ำและกลุ่มพฤติกรรมร่วมมือสูง และกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	Icon				FO				MR				MH				ATT			
	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW
กลุ่มรวม	.20*	.23*	.27*	.35*	.23*	.27*	ต	.20*	.19*	.30*	ต	ต	-ต	-.27*	-ต	.22*	ต	.42*	-.22*	.29*
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	ต	.28*	.32*	.29*	-ต	.36*	ต	ต	ต	ต	ต	ต	ต	-ต	-ต	-ต	-ต	.34*	.35*	ต
พฤติกรรมร่วมมือสูง	.26*	ต	.27*	.38*	.34*	ต	-ต	ต	.28*	.42*	ต	ต	-.41*	-.32*	-ต	-.27*	.30*	.47*	ต	.31*
เป็นหัวหน้าไม่นาน	.24*	.33*	ต	.31	.35*	.24*	ต	ต	ต	.29*	.23*	ต	-ต	-.36*	-ต	-ต	.33*	.36*	.30*	.27*
เป็นหัวหน้านาน	ต	ต	.37*	.39*	-ต	.32	-ต	.40	ต	.30*	-ต	ต	-ต	-ต	-ต	-ต	-ต	.54*	ต	ต
การศึกษาต่ำ	.39*	.46*	.31*	.40*	.42*	.36*	ต	ต	.34*	.43*	-ต	ต	-.27*	-.42*	ต	-.37*	.33*	.41*	ต	.25*

ตาราง 14 (ต่อ)

กลุ่ม	Icon				FO				MR				MH				ATT			
	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW	LPC	Ld-Mb	TS	POW
การศึกษาสูง	ต	ต	.26*	.34*	ต	ต	ต	ต	ต	ต	ต	ต	-ต	-ต	-.25*	-ต	ต	.43*	.26*	ต
อายุน้อย	ต	ต	ต	.26*	ต	ต	.38*	-ต	ต	.35*	.31*	-ต	ต	-ต	-ต	-ต	ต	.45*	.36*	ต
อายุมาก	ต	ต	ต	.39*	.31*	ต	-ต	.38*	.32*	.27*	-ต	ต	ต	-.44*	-.ต	-.33*	-.32*	.39*	ต	.35*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต ความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญต่ำกว่าระดับ .05

Icon = ความเชื่ออำนาจในตน

LPC = คะแนนแอลพีซี

Fo = ลักษณะมุ่งอนาคต

MR = เหตุผลเชิงจริยธรรม

MH = สุขภาพจิต

ATT = ทัศนคติที่ดีต่องาน

Ld-Mb = ความสัมพันธ์หัวหน้าลูกน้อง

TS = โครงสร้างงาน

POW = อำนาจในตำแหน่ง

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมร่วมมือกับตัวแปร 6 ตัว ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำของฟิคเลอร์ 4 ตัว และประสิทธิผลของงาน 2 ตัว ในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	จำนวน คน	TBEH					
		LPC	Ld-Mb	Ts	Pow	TPRA	TEFF
รวม	87	-.ต	ต	.ต	-.ต	-.ต	.ต
ระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน	33	-.ต	.ต	.ต	.ต	.ต	ต
ระยะเวลาเป็นหัวหน้าไม่นาน	54	-ต	-.ต	.ต	-.ต	-.ต	.ต
การศึกษาต่ำ	39	-.ต	-.ต	.ต	.ต	-.ต	.ต
การศึกษาสูง	48	-.ต	.ต	.ต	-.ต	.ต	.ต
อายุน้อย	48	-.ต	.ต	.ต	-.ต	.ต	.ต
อายุมาก	39	-ต	-.ต	.ต	-.ต	-.28*	.ต

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต = ค่าความสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

TBEH = พฤติกรรมร่วมมือ

TPRA = ประสิทธิผลของหัวหน้า

TEFF = ประสิทธิผลของภาควิชา

LPC = คะแนนแอลพีซี

Ld-Mb= ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

Ts = โครงสร้างของงาน

Pow = อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ในกลุ่มรวมและกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำและพฤติกรรมร่วมมือสูง

กลุ่ม	ค่า r				
	Ld-Mb		Ts กับ	LPC	
	Ts	Pow	Pow	Ts	Ld-Mb
รวม	.30*	.27*	.22*	ต	ต
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือต่ำ	.40*	.23*	.27*	-ต	ต
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือสูง	.25*	.30*	ต	ต	.22*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต. ค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Ld-Mb = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

LPC = คะแนน แอล พี ซี Ts = โครงสร้างของงาน

Pow = อำนาจในตำแหน่งหัวหน้า

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	ค่า r				
	Ld-Mb		Ts กับ	LPC	
	Ts	Pow	Pow	Ts	Ld-Mb
รวม	.30*	.27*	.22*	ต	ต
ระยะเวลาเป็นหัวหน้าไม่นาน	.49*	ต	ต	ต	.30*
ระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน	.ต	.43*	.33*	-.35*	-ต
การศึกษาต่ำ	ต	.44*	ต	ต	.44*
การศึกษาสูง	.40*	ต	.35*	-ต	-ต
อายุน้อย	.36*	ต	ต	ต	-ต
อายุมาก	ต	.41*	ต	ต	.38*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต ค่าความสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LPC = คะแนนแอลพีซี Ld-Mb = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

TS = โครงสร้างของงาน Pow = อำนาจในตำแหน่งงาน

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในจิตลักษณะ 5 ประการ ของหัวหน้าที่มีพฤติกรรมรวมมือต่ำและพฤติกรรมร่วมมือสูง

กลุ่ม	ค่า r									
	Icon				Fo			MR		MH
	Fo	MR	MH	ATT	MR	MH	ATT	ATT	MH	Att
รวม	.39*	.38*	-.37*	.34*	.24*	-.33*	.39*	.30*	-.21*	-.42*
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือต่ำ	.52*	.40*	-.32*	.51*	ต	ต	.28*	ต	ต	-.49*
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือสูง	.33*	.34*	-.35*	ต	.25*	-.43*	.45*	.50*	-.36*	-.37*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต ค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Icon = ความเชื่ออำนาจในตน

Fo = ลักษณะมุ่งอนาคต

MR = เหตุผลเชิงจริยธรรม

MH = สุขภาพจิต

ATT = ทัศนคติที่ดีต่องาน

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในจิตลักษณะ 5 ประการของหัวหน้าในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม

กลุ่ม	ค่า r									
	Icon				Fo			MR		MH
	Fo	MR	MH	ATT	MR	MH	ATT	ATT	MH	ATT
รวม	.39	.38*	-.37*	.34*	.24*	-.33*	.39*	.30*	-.21*	-.42*
ระยะเวลาเป็นหัวหน้าไม่นาน	.42*	.37*	-.33*	.40*	.24*	-.35*	.35*	.34*	-ต	-.42*
ระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน	.32*	.36*	-.42*	ต	ต	-ต	.41*	ต	-.38*	-.42*
การศึกษาต่ำ	.46*	ต	-.36*	.31*	.32*	-.55*	.50*	.37*	-ต	-.50*
การศึกษาสูง	.35*	.49*	-.41*	.36*	ต	-ต	.31*	.24*	-.30*	-.35*
อายุน้อย	.25*	.36*	-.30*	.35*	ต	-ต	.30*	.26*	-ต	-.39*
อายุมาก	.51*	.41*	-.42*	.31*	.27*	-.48*	.40*	.34*	-.32*	-.45*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต = ค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Icon = ความเชื่ออำนาจในตน

MR = เหตุผลเชิงจริยธรรม

ATT = ทัศนคติที่ดีต่องาน

FO = ลักษณะมุ่งอนาคต

MH = สุขภาพจิต

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของหัวหน้ากับประสิทธิผลของภาควิชา กับพฤติกรรมร่วมมือ

กลุ่ม	ค่า r		
	TPRA TEFF	TPRA TBEH	TEFF TBEH
รวม	.43*	-ต	ต
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	.42*	-	-
พฤติกรรมร่วมมือสูง	.45*	-	-
เป็นหัวหน้าไม่นาน	.36*	-ต	ต
เป็นหัวหน้านาน	.54*	ต	ต
การศึกษาต่ำ	.29*	-ต	ต
การศึกษาสูง	.54*	ต	ต
อายุน้อย	.36*	-ต	ต
อายุมาก	.54*	-28*	ต

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มพฤติกรรมร่วมมือสูงต่ำ รวมทั้งกลุ่มย่อยอีก 6 กลุ่ม

กลุ่ม	จำนวนคน	YH	
		TPRA	TEFF
รวม	87	-.๓	-.๓
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือต่ำ	39	-.26*	.๓
หัวหน้าพฤติกรรมร่วมมือสูง	48	.๓	-.๓
การศึกษาต่ำ	39	๓	๓
การศึกษาสูง	48	-.31*	- ๓
อายุน้อย	48	- ๓	.๓
อายุมาก	39	-.๓	- ๓

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

YH = ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า

TPRA = ประสิทธิผลของหัวหน้า

TEFF = ประสิทธิผลของภาควิชา

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายเจิดหล้า ชื่อสกุล สุนทรวิภาต

ภูมิลำเนาเดิม กรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 130/9 หมู่บ้านไผ่ล้อม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่ 50002

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน รองศาสตราจารย์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน ภาควิชาส่งเสริมการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2507	มัธยมศึกษาปีที่ 4 (แผนกวิทยาศาสตร์) จากโรงเรียนผะดุงศิษย์พิทยา
พ.ศ.2510	มัธยมศึกษาปีที่ 5 (แผนกศิลปะ - คณิตศาสตร์) สมัครสอบ กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ.2512	ป.กศ.สูง จาก วิทยาลัยครูจันทรเกษม
พ.ศ.2514	ศศ.บ. (ศึกษาศาสตร์) จาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ.2521	ศศ.ม. (พัฒนาสังคม) จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2534	กศ.ด. (บริหารการศึกษา)จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

279

คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชา ของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย

บทคัดย่อ

ของ

เจิดหล้า สุนทรวิภาต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2534

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ และประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย โดยมีจุดมุ่งหมายทางการวิจัยจำแนกออกเป็น 4 ประการคือ (1) เพื่อแสวงหาปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) (2) เพื่อใช้ทฤษฎีของฟีดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ในหัวหน้าประเภทต่าง ๆ (3) เพื่อใช้จิตลักษณะ 5 ประการ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธผลของภาควิชา (กลุ่ม) ว่าได้ผลดีเพียงใด (4) เพื่อศึกษาเปอร์เซนต์การทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) โดยใช้ตัวทำนายทั้งหมด 13 ตัว ได้แก่ ลักษณะชีวสังคมและลักษณะของงาน 4 ตัว สถานะการณ์กลุ่ม 4 ตัว จิตลักษณะของหัวหน้า 5 ตัว โดยมีพฤติกรรมร่วมมือเป็นตัวแบ่งกลุ่มย่อย

ในการวิจัยนี้ได้ศึกษาอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในปีพุทธศักราช 2533 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 11 แห่ง เพื่อตอบแบบสอบถาม จำนวน 99 คน แต่ได้รับคืนมา 87 คน

หัวหน้าภาควิชาเหล่านี้ได้ตอบแบบวัดและแบบสอบถามของผู้วิจัย ซึ่งมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัยนี้มี 3 ชนิด คือ 1) แบบสอบถามลักษณะชีวสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงานของหัวหน้า 2) แบบวัดตามทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ อันประกอบด้วยแบบวัดจิตลักษณะแอลพีซีของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า 3) แบบวัดจิตลักษณะของคนไทยที่ดีและเก่ง 5 ด้าน ได้แก่ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจิตลักษณะเหล่านี้วัดโดยแบบวัดอันประกอบด้วยประโยคประกอบมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 15 ถึง 20 ข้อ ส่วนจิตลักษณะด้านที่ห้าคือ เหตุผลเชิงจริยธรรมวัดโดยให้ผู้ตอบอ่านเนื้อเรื่องแล้วเลือกตอบหนึ่งจากหกตัวเลือกตามใจของตน คำตอบแต่ละตัวเลือกจะแสดงถึงระดับขั้นของจริยธรรมของผู้ตอบ มีจำนวนทั้งหมด 14 ข้อ 4) แบบวัดพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้า เป็นแบบวัดอันประกอบด้วยประโยคประกอบมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 16 ข้อ 5) แบบประเมินประสิทธิผลของหัวหน้าและประเมินประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ซึ่งคณบดีหรือรองคณบดีจะเป็นผู้ประเมินหัวหน้าภาควิชา แบบประเมินทั้ง 2 ชุดนี้จะอาศัยประโยคประกอบมาตรประเมินค่า 6 หน่วย

ชุดละ 10 ข้อ สำหรับข้อ 11 ของแต่ละชุดเป็นแบบประเมินที่ใช้การจัดลำดับหัวหน้าภาคที่มีประสิทธิผลสูงสุดถึงต่ำสุด จึงรวมเป็นตัวแปรที่ศึกษาทั้งสิ้น 16 ตัว

การวิจัยนี้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลายวิธีด้วยกันคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณเป็นขั้น และการหาค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทีละคู่ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ 6 ข้อ การวิเคราะห์ทั้งหมดนี้ได้กระทำในกลุ่มรวม กลุ่มที่แบ่งตามพฤติกรรมร่วมมือต่ำ-สูง และกลุ่มที่แบ่งตามลักษณะชีวสังคมกับลักษณะงานของผู้ตอบ ทำให้สามารถเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้เด่นชัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งไม่นานกับหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำและอยู่ในตำแหน่งนานมีประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) สูงกว่า หัวหน้าที่นำมาเปรียบเทียบอีก 2 กลุ่ม

2. ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของภาควิชาในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ 5 ด้านต่ำ

นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ยังทำนายประสิทธิผลของภาควิชา (12.47%) ในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้มากกว่าในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (1.00%) ส่วนทางด้านประสิทธิผลของหัวหน้านั้นพบว่า หัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้มากกว่า หัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ แต่ความแตกต่างในปริมาณทำนายไม่มากนัก (14.24% และ 12.96% ตามลำดับ)

เมื่อแบ่งหัวหน้าภาควิชาตามอายุ 45 ปี ซึ่งนำมาเป็นเกณฑ์แบ่งทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ในหัวหน้าที่อายุมากได้มากกว่าหัวหน้าที่อายุน้อย (13.56%, 1.41%)

3. เมื่อแบ่งหัวหน้าตามอายุ 45 ปี ซึ่งนำมาเป็นเกณฑ์แบ่งจิตลักษณะรวม 5 ด้าน ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ในหัวหน้าที่มีอายุมากได้มากกว่าหัวหน้าที่อายุน้อย (17.72%, 9.14%) นอกจากนี้ยังพบอีกว่าจิตลักษณะรวม 5 ด้าน ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ในหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนานมากกว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน (19.19%, 5.46%)

ส่วนด้านประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) พบผลเช่นเดียวกันคือ จิตลักษณะรวม 5 ด้าน ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ในหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนานมากกว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน (17.95%, 11.90%)

4. ตัวแปร 13 ตัว ทำนายประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ได้มากกว่า ประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวม (หัวหน้าจำนวน 87 คน) (12.16% และ 6.22% ตามลำดับ)

เมื่อแบ่งหัวหน้าตามระดับพฤติกรรมร่วมมือเป็น 2 กลุ่ม พบว่า ตัวแปร 13 ตัว ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า ในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้มากกว่า ในหัวหน้าที่ร่วมมือต่ำ (30.27% และ 24.15%) ส่วนใหญ่ประสิทธิผลของภาควิชานั้น พบผลที่กลับกันคือ ตัวแปร 13 ตัว ทำนายประสิทธิผลของภาควิชา ในหัวหน้าร่วมมือต่ำได้มากกว่าในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (26.43% และ 20.26% ตามลำดับ) โดยตัวทำนายแบ่งเป็น 3 ชุดคือ ตามทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ 4 ตัว จิตลักษณะตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 5 ตัว และลักษณะชีวสังคมกับลักษณะของงาน 4 ตัว จึงพบว่าในกลุ่มรวมนั้นตัวทำนายชุดจิตลักษณะจากทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ทำนายทั้งประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา (กลุ่ม) ได้มากกว่าตัวทำนายอีก 2 ชุด ส่วนตัวทำนายชุดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์นั้น ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาได้มากที่สุดในกรณีที่หัวหน้ามีพฤติกรรมร่วมมือสูงเท่านั้น

จากการวิจัยนี้ เมื่อนำมาประกอบกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ ทำให้เสนอแนะทางปฏิบัติในภาควิชาของมหาวิทยาลัยได้ดังต่อไปนี้

1. เรื่องการเลือกหัวหน้าและระยะเวลาในการหมุนเวียนหัวหน้า จากผลการวิจัยนี้สามารถเสนอแนะการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนหัวหน้าภาคได้คือ ถ้าเป็นหัวหน้าภาคที่มีการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี คือ ปริญญาโท และปริญญาเอก ควรให้อยู่ในตำแหน่งเพียง 2 - 3 ปี จะมีประสิทธิผลสูง หลังจากนั้นจะต่ำลง ส่วนผู้ที่มีการศึกษาแค่ปริญญาตรี เริ่มทำงานจะมีประสิทธิผลต่ำ แต่ต้องรอเวลานานกว่า 2 - 3 ปี จึงจะมีประสิทธิผลสูงขึ้นได้ ฉะนั้นถ้ามีระยะเวลาในการเป็นหัวหน้าภาคแค่ 2 ปี ควรเลือกหัวหน้าภาคที่มีการศึกษาสูงจะได้ผลดีที่สุด

2. เรื่องการพัฒนาหัวหน้า จากการใช้ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์เป็นหลักในการวิจัยนี้ ทำให้ทราบว่าภาควิชาทางการศึกษาในประเทศไทยมีหัวหน้าที่มีลักษณะไม่เหมาะสมกับกลุ่มถึง 55 % ซึ่งทำให้หัวหน้าเอง และภาควิชามีประสิทธิผลต่ำในปัจจุบัน หัวหน้าเหล่านี้ควรได้รับการพัฒนาบางด้าน เพื่อให้สามารถปกครองกลุ่มได้ดีขึ้น หัวหน้าส่วนใหญ่ในการวิจัยนี้คือ หัวหน้าที่มีคะแนน แอล พี ซี ต่ำ (มุ่งงาน 54 %) ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางที่หัวหน้าจะปกครองและไม่เหมาะสมกับหัวหน้า จึงควรนำหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานเหล่านี้ไปฝึกปรับสถานการณ์ของกลุ่มตามทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ เพื่อให้กลุ่มนั้นง่ายต่อการที่จะปกครอง จึงจะทำให้หัวหน้าและกลุ่มมีประสิทธิผลสูงได้ นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้ยังสามารถเสนอแนะการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยได้อีกว่า ถ้าเป็นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ควรพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องให้ดีขึ้น ถ้าเป็นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ควรเลือกแต่ผู้ที่มีอายุน้อย และให้อยู่ในตำแหน่งไม่นานนัก ส่วนในหัวหน้าที่อายุมากและทำงานในตำแหน่งมานาน ควรพัฒนาจิตลักษณะตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม โดยเฉพาะสุขภาพจิต ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม ทัศนคติที่ดีต่องาน และความเชื่ออำนาจในตน และลักษณะตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ไปพร้อมจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลในงานสูงได้มาก ในกลุ่มหัวหน้าทั้งสองประเภทนี้ ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ควรพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องให้มากและเลือกแต่หัวหน้าที่มุ่งสัมพันธ์ด้วย

3. ในการพัฒนาภาควิชาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของภาคให้สูงขึ้นนั้น ควรพัฒนางานของภาควิชาให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสม และกำหนดการประเมินผลในเชิงปริมาณด้วย นอกจากนั้นควรพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ในภาควิชาที่มีต่อกัน และต่อหัวหน้าภาคให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้สถานการณ์ในกลุ่มของหัวหน้าภาคว่ากลุ่มมีลักษณะปานกลางหรือง่ายในการที่จะปกครองหัวหน้าภาคก็จะมีการดำเนินงานที่จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงได้

LEADERS'S CHARACTERISTICS AND WORK EFFECTIVENESS IN THAI UNIVERSITIES DEPARTMENTS OF EDUCATION

AN ABSTRACT

BY

CHERDLA SOONTORNVIPART

Presented in partial fulfillment of the requirements for

Doctor of Education degree in Education Administration

at Srinakharinwirot University

December 1992

The purpose of this research study was to investigate the relationship between leaders' characteristies and work effectiveness of the heads of the departments of educations in Thai Universities. There were four major objectives : first, to find factors which relate to leadership effectiveness and group effectiveness; second, to employ Fiedler's theory for predicting leader effectiveness and group effectiveness; third, to use five psychological characteristics for predicting the leader effectiveness and group effectiveness; and fourth, to find the power of prediction of leader effectiveness and group effectiveness by thirdteen variables. These thirdteen variables consisted of four biosocial and work background variables, four variables from Fiedler's theory and five psychological variables. The criteria for classifying leaders for further analyses was the leaders' cooperative core.

Eighty - seven department heads of the Faculties of Education from eleven Universities all over the country were studied. The research instruments were in the form of questionnaires. Six hypothesis were tested by using the Analysis of variance with two-way Factorial Designs, the Stepwised Multiple Regression Analysis, and inter-correlation matrices. The analylsis were done on total sample as well as on the data of different groups of respondents, classified by the bio-social and background variales. Furthermore, the comparisions were also made between the low and the high cooperative leaders.

There were four major research findings as followed. First, the department heads who had higher level of education and were in

position for only short period of time less than 36 months together with the ones who had lower level of education only Bachelor's degree and were in position for longer period of time, were more effective than other groups. Secondly the variables pertaining to Fiedler's theory could best predict the leader effectiveness and group effectiveness in the heads who had lower level of psychological characteristics. In addition, the Fiedler's theoretical variables could predict work effectiveness in the high cooperative leaders (12.47%) more than in the low-cooperative leaders (1%).

As for the leader effectiveness, it was found that those who had high cooperative behavior could be predicted with Fiedler's variables more than the low cooperative group (14.24% and 12.96%).

Thirdly when fourty-five years of age was used as a criterion, it was found that the variables from Fiedler's theory could predict leader effectiveness in the older group more than the younger group (13.56% and 1.41%) the five psychological characteristics could predict leader effectiveness in the older group more than in the younger group (17.72% and 9.14%). Furthermore, the psychological characteristics could predict both leader effectiveness and group effectiveness in the leaders who were in positions longer more than in the shorter group (19.19% and 5.46%) for leader effectiveness and (17.95% and 11.90%) for group effectiveness consecutively.

Fourthly, the thirteen variables were in general, more powerful predictors for group effectiveness thanfor the leader effectiveness (12.16% and 6.22%) but when classified the leaders into low and high

cooperative groups, it was found that the thirteen-variables could predict leader effectiveness in the high-cooperative group more than in the low group (30.27% and 24.15%). In contrary these variables were more powerful predictors for group effectiveness in the low cooperative leaders than in the high cooperative leaders (26.43% and 20.26%) when comparisons were made among three predictive groups of variables the five psychological characteristics together as a group was found to be the best predictor of group effectiveness. The variables from Fiedler's theory were the poserful predictor on group effectiveness and leader effectiveness only in the high cooperative leader.

Three important recommendations based on the results from this study are therefore prompted (1) In setting the policy for selecting the department heads, it should be realized that work effectiveness can be found in the heads with higher leval of education (Master or Doctoral degree) during their first 2 - 3 years in position. These leaders are task - oriented but later their work effectiveness tends to be reduced. Those who have lower level of education (Bachelor's degree) will produce low work effectiveness in their first 2 - 3 years of work but the effectiveness tended to increase in the later years. Therefore experiances in position are improtant for the heads with lower level of education than for the heads with higher level of education (2) Fiedler's theory can be used with the department heads who are older, who are in the position for the longer period of time and who have high cooperative behavior (3) the psychological

characteristics may be used with the total group and especially with the olders department heads who have longer period of time in position.

Therefore, it could be concluded that the older department heads who are in positions for a long period of time can use both the Fiedler's theory as well as the psychological characteristics to increase their work effectiveness.

