

การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด :

กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ

โดย

นายอวยชัย ชะบา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
พัฒนบริหารศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการนิเทศ)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กรกฎาคม 2532

การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด :

กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ

โดย

นายอวยชัย ชะบา

**วิทยาลัยดุสิตบัณฑิต
การบริหารการพัฒนา**

สงวนสิทธิการพิมพ์

โดย

อวษชัย ชะบา

2532

การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด :

กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ

โดย

อวยชัย ชะบา

เห็นชอบโดย

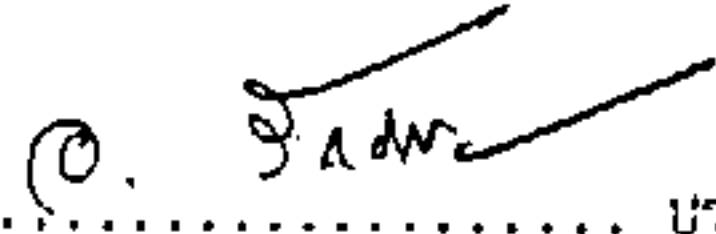
ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ วัชรธรรม

ศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์

รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์ไสยร

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา)

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย

.....  ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม)

.....  กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์)

.....  กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร)

วันที่ ๗... เดือน ... พ.ศ. 2533

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เขียนเสร็จได้ ด้วยความกรุณาของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และความช่วยเหลือจากวิทยุชน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ วัชรธรรม ประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ท่านให้คำแนะนำและวิพากษ์ วิจารณ์ กรอบแนวความคิดทฤษฎีที่สร้างขึ้น เพื่อให้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งให้คำร่าด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหารการพัฒนา

ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ท่านให้คำปรึกษาด้านระเบียบวิธีวิจัย และให้ความรู้ทางด้านสถิติ วิธีวิเคราะห์และวางแผนงานวิจัย พร้อมทั้งฝึกให้สามารถใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์และเมนเฟรม เมื่อจำเป็นต้องใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Spss

รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร ท่านแนะนำและให้ความรู้ในด้านการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัย และให้กรอบแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำรวมทั้งให้การสนับสนุนด้านกำลังใจ แก่ผู้ศึกษาวิจัยด้วยความอดทนยิ่ง

ผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ รวมถึงเพื่อนอาจารย์ที่ช่วยเหลือผู้ศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี กระทั่งมีสัมฤทธิผลในการศึกษาเล่าเรียน

สุดท้ายและสำคัญมาก ผู้ศึกษาวิจัยสำนึกในบุญคุณของบุพพจารย์ พร้อมทั้งภรรยาและ ด.ช. เกริกประกาย ด.ช. กฤษดา ชะบา ที่ช่วยลงรหัสในแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา และเป็นกำลังใจที่เหนียวแน่นอีกต่างหาก

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาในครั้งนี้ คือการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำจากต่างประเทศ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ของไทย

ได้รวบรวมข้อมูลจากภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งเป็นประชากรในการศึกษาโดยการส่งแบบสอบถามไปให้ประเมินตนเอง โดยผู้ประเมินเป็นประชากรเป้าหมาย ได้แก่หัวหน้าภาควิชา จำนวน 182 ท่าน คณาจารย์ จำนวน 138 ท่าน และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาจำนวน 160 ท่าน และติดตามสัมภาษณ์จะลิกอิตหัวหน้าภาควิชาบางท่าน เพื่อประกอบข้อค้นพบจากแบบสอบถาม

มาตรวัดในการศึกษานี้มี 8 มาตรวัด คือ มาตรวัดคุณสมบัติผู้นำ มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งตน มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มาตรวัดผู้นำแบบมุ่งคน และมาตรวัดผู้นำแบบมุ่งทีมงาน มาตรวัดความภาคภูมิใจในภาควิชา มาตรวัดการสื่อข้อความ และมาตรวัดสภาพแวดล้อม ได้นำมาตรวัดไปทดสอบ และหาความเชื่อถือได้จากกลุ่มประชากรที่มีได้ตกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนนำไปใช้ทดสอบในกลุ่มตัวอย่าง

การรวบรวมข้อมูลเริ่มดำเนินการระหว่างเดือนกันยายน 2531 ถึงมิถุนายน 2532 หลังจากนั้นได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่ ความถี่ ความเชื่อถือได้ การวิเคราะห์การถดถอย การวิเคราะห์การจำแนกหมู่ และการวิเคราะห์สมการถดถอย แบบขั้นตอน

ระดับความเชื่อถือได้ของมาตรวัดกำหนดขึ้น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ประกอบในการเลือกข้อความในแบบสอบถาม การวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ นำมาใช้เพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างกลุ่ม และมีนัยสำคัญ และลำดับสำคัญในการอธิบายของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตาม การวิเคราะห์สมการถดถอยแบบขั้นตอน นำมาช่วยในการตัดสินใจว่าตัวแปรอิสระใดมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญมากน้อยเพียงใด

ผลของการวิเคราะห์เบื้องต้น คือ

ในภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐศึกษา หัวหน้าภาควิชาจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ กัน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งตน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และ ภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน

ภาวะผู้นำที่ทุกกลุ่มไม่เห็นพ้องต้องกันว่า หัวหน้าภาควิชาของตนใช้อยู่อย่างคงเส้นคงวา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งตน มุ่งคนและ มุ่งทีมงาน ($P < .05$)

ภาวะผู้นำที่ทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่าหัวหน้าภาควิชาของตนใช้อยู่อย่างคงเส้นคงวา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ($P > .05$)

เพื่อทำการศึกษาคูว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดมีความสัมพันธ์และสามารถอธิบายความภาคภูมิใจของภาควิชาได้สูงสุดและรองลงไป และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ จึงได้นำตัวแปรอิสระ และตัวแปรควบคุมเพื่อป้องกันความสัมพันธ์หลง มาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยแบบขั้นตอน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีเพียงภาวะผู้นำแบบมุ่งคนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจในภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาพร้อมกันทั้ง 3 กลุ่ม

เมื่อทำการควบคุมเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชา ปรากฏว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน ทำให้หัวหน้าภาควิชามีความภาคภูมิใจในภาควิชา

เมื่อทำการควบคุมเฉพาะกลุ่มอาจารย์แบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจในภาควิชา แต่กลายเป็นตัวแปรอิสระตัวอื่น คือ คุณสมบัติของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$

เมื่อทำการควบคุมโดยทำให้กลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาคงที่ปรากฏว่า คุณสมบัติของผู้นำ และสถานแวดล้อมของภาควิชามีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ มิใช่ภาวะผู้นำแบบใดๆ

เมื่อทำการควบคุมเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงานเท่านั้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ หรือความภาคภูมิใจในภาควิชา

เมื่อทำการควบคุมเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ เกิดขึ้นระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ศึกษา กรณีนี้ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม

เมื่อทำการควบคุมเฉพาะกลุ่มอาจารย์สายสังคมศาสตร์ พบว่า ไม่มีภาวะผู้นำแบบใดสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของภาควิชา แต่กลับเป็นตัวแปรการสื่อสารข้อความที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$

เมื่อทำการควบคุมเฉพาะกลุ่มอาจารย์สายวิทยาศาสตร์ปรากฏว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ ซึ่งกรณีนี้ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม โดยการเพิ่มจำนวนตัวอย่างให้มากขึ้น

ABSTRACT

The purpose of this study is to test a leadership theory with Thai data. Data were collected from academic departments of public universities by questionnaires and indepth interviews from a sample of 182 academic departmental leaders, 138 faculties and 160 staff members. Also the indepth interviews with former department heads were performed to substantiate the findings. The measurements used in the study comprised 8 scales, namely leader's quality, authoritarian style or self-oriented, benevolent or employee oriented, job oriented, participative - management oriented, job pride, communication, and environment scale. There are 11 biographical items and 82 attitudinal questions used after the pre - test. Data were collected during December 1988 and June 1989 and analyzed by some statistical techniques using Statistical Packages for Social Sciences, including frequency distribution, reliability, analysis of variance, multiple classification analysis and stepwise multiple regression.

Reliability of the answers was decided by using an alpha coefficient. The analysis of variance and multiple classification analysis are used to establish significant group differences and determine the significant of independent variables. The stepwise multiple regression is used to establish significant relationship between independent variables and dependent variables.

The results of analysis show that :

1. There are at least four styles of leadership behavior in academic departments, namely self-oriented, employee-oriented, job-oriented and participative-management-oriented.

2. There are significant differences between groups of departmental leaders, faculty and staff members in perception of their leader's behavior ($p < .05$) in this project managing type of organization or the academic department.

3. There are no significant differences between and among academic department leaders, faculty and staff members in the perception of the job-oriented style of leadership ($p > .05$). All groups agreed that their leaders' performance are job-oriented style in most situations. The academic department heads used job-oriented style in getting work done through others in the departments.

Regression analysis of style of leadership variables with job pride, control for leaders' quality variables, academic departmental environment variables and communication variables, found that :

Only the employee-oriented-style-of-leadership variables are significantly correlated with job-pride variables in the academic departments. Leaders' qualities, communication, and academic departmental environment variables are also found to be significantly correlated with job-pride variables in the departments.

When the academic department leader group is controlled only the participative-management-oriented style variables are significantly correlated with job-pride variables.

When the faculty group is controlled, only leaders'-qualities variables are significantly correlated with job-pride variables.

When the staff member group is controlled, two independent variables, leader's quality and academic department's environments are significantly correlated with job-pride variables in the academic department not any leadership style.

When the academic department leader group in social sciences is controlled, only the participative-management-oriented style variables are correlated with job pride-variables in the academic department.

When the academic department leader group in physical sciences is controlled, there are no relations between independent and dependent variables. More research is needed in this matter.

When the faculty member group in social sciences is controlled, the communication variables are significantly related with job pride variables in the academic departments, not any leadership style.

When the faculty member group in physical sciences is controlled there are no relations between independent and dependent variables. Again more research is needed in this regard.

สารบัญ

8

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	1
บทคัดย่อ	2
ABSTRACT	5
สารบัญ	8
สารบัญตาราง	11
บทที่ 1 บทนำ	15
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	15
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	17
วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย	20
ขอบเขตการวิจัย	20
สมมติฐานในการศึกษา	20
กรอบแนวคิดทฤษฎี	21
บทที่ 2 การสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	28
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	29
การศึกษาระดับอุดมศึกษา	32
ภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา	39
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	43
การออกแบบการวิจัย	43
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	43
วิธีการรวบรวมข้อมูล	44
การสร้างมาตรวัด	48
มาตรวัดคุณสมบัติผู้นำ	49
มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งตน	54
มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	55

		9
	มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	57
	มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน	58
	มาตรวัดความภาคภูมิใจในงานของภาควิชา	60
	มาตรวัดการติดต่อสื่อสารในความในภาควิชา	66
	มาตรวัดสภาพแวดล้อมของภาควิชา	70
	การรวบรวมข้อมูล	72
	การวิเคราะห์ข้อมูล	72
บทที่ 4	สิ่งที่ค้นพบ	76
	บทสรุปของกลุ่มตัวอย่าง	76
	การพิสูจน์สมมติฐานข้อ 1 ด้านความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	83
	สรุปความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเรื่องภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ	
	เพื่อพิสูจน์สมมติฐานข้อ 1	89
	การพิสูจน์สมมติฐานข้อ 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	92
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจ	
	ของภาควิชา	92
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของ	
	หัวหน้าภาควิชา	95
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของ	
	คณาจารย์	97
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของ	
	กลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา	98
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของ	
	หัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์	99
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของ	
	หัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์	100
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของ	
	คณาจารย์สายวิทยาศาสตร์	102
	ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของ	
	คณาจารย์สายสังคมศาสตร์	103

		10
บทที่ 5	ข้อสรุป และข้อเสนอแนะ	105
	ข้อสรุป	105
	ข้อเสนอแนะ	106
บรรณานุกรม	bi	111
ภาคผนวก	ap-1	120
	q-1	144
	q-2	170
	ap-2	205

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่าง	45
ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายการต่างๆ ที่ใช้วัด คุณสมบัติภาวะผู้นำ	52
ตาราง 3 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งตน	55
ตาราง 4 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	56
ตาราง 5 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	57
ตาราง 6 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน	58
ตาราง 7 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดความภาคภูมิใจในภาควิชา	63
ตาราง 8 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดการสื่อข้อความในภาควิชา	68
ตาราง 9 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดสภานแวดล้อมของภาควิชา	70
ตาราง 10 ลักษณะของประชากรตัวอย่าง	78
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล	80
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร	83
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การพัฒนปรและการจำแนกหมู่เกี่ยวกับความเห็นในเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งตน มุ่งงาน มุ่งคน มุ่งทีมงาน	87

ตาราง 14	ความแตกต่างของความเห็นระหว่างกลุ่มหัวหน้าภาค อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในภาควิชาต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา 4 แบบ	89
ตาราง 15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ของทุกกลุ่ม	93
ตาราง 16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เฉพาะหัวหน้าภาควิชา	95
ตาราง 17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เฉพาะอาจารย์	97
ตาราง 18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เฉพาะเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา	98
ตาราง 19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เฉพาะหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์	99
ตาราง 20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เฉพาะหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์	100
ตาราง 21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เฉพาะอาจารย์สายวิทยาศาสตร์	102
ตาราง 22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เฉพาะอาจารย์สายสังคมศาสตร์	103

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	มาตรวัดคุณสมบัติผู้นำ (V12-V38)	120
ภาคผนวก ข1	มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งตน (V39, V40, V42)	122
ภาคผนวก ข2	มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (V44-V46)	124
ภาคผนวก ข3	มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (V48-V52)	126
ภาคผนวก ข4	มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน (V53-V57)	128
ภาคผนวก ค	มาตรวัดความภาคภูมิใจของภาควิชา (V71, V73-V92)	130
ภาคผนวก ง	มาตรวัดการสื่อสารความ (V93-V107, V110-V112)	132
ภาคผนวก จ	มาตรวัดสภาพแวดล้อมของภาควิชา (V58, V60, V63, V64, V70)	134
ภาคผนวก ฉ1	การวิเคราะห์การพัฒนแปรและการจำแนกหมู่เกี่ยวกับ ความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งตน	136
ภาคผนวก ฉ2	การวิเคราะห์การพัฒนแปรและการจำแนกหมู่เกี่ยวกับ ความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	138
ภาคผนวก ฉ3	การวิเคราะห์การพัฒนแปรและการจำแนกหมู่เกี่ยวกับ ความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	140
ภาคผนวก ฉ4	การวิเคราะห์การพัฒนแปรและการจำแนกหมู่เกี่ยวกับ ความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน	142

ภาคผนวก ข1 แบบสำรวจภาวะผู้นำ 1	144
ภาคผนวก ข2.1 แบบสำรวจภาวะผู้นำ 2	146
ภาคผนวก ข2.2 แบบสำรวจภาวะผู้นำ 3	155
ภาคผนวก ข2.3 แบบสำรวจภาวะผู้นำ 4	163
ภาคผนวก ข3 แบบสอบถาม	171
ภาคผนวก ข1 การวิเคราะห์ผลการถดถอยในภาพรวม	206
ภาคผนวก ข2 การวิเคราะห์ผลการถดถอยเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชา	210
ภาคผนวก ข3 การวิเคราะห์ผลการถดถอยเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชา สายวิทยาศาสตร์	212
ภาคผนวก ข4 การวิเคราะห์ผลการถดถอยเฉพาะกลุ่มอาจารย์	213
ภาคผนวก ข5 การวิเคราะห์ผลการถดถอยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่	215
ภาคผนวก ข6 การวิเคราะห์ผลการถดถอยเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชา สายสังคมศาสตร์	218
ภาคผนวก ข7 การวิเคราะห์ผลการถดถอยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ สายวิทยาศาสตร์	221
ภาคผนวก ข8 การวิเคราะห์ผลการถดถอยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ สายสังคมศาสตร์	223

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ก็นำองค์ความรู้หลายๆ ด้านจากประเทศที่พัฒนาแล้ว มาประยุกต์ในประเทศของตน โดยไม่มีการทดสอบหรือศึกษาความเหมาะสมของทฤษฎีเหล่านั้นกับวัฒนธรรมของประเทศตนก่อน การกระทำดังกล่าวอาจทำให้เกิดความไม่สมานฉันท์ หรือรองรับกันขึ้นระหว่างทฤษฎีที่นำเข้ามาจากนอกประเทศ กับวัฒนธรรมภายในประเทศ ความไม่สมานฉันท์หรือการขาดการรองรับกันนั้นหากจะชี้ให้เห็นเฉพาะเจาะจงลงไปก็คือลักษณะของสังคมที่แสดงออกถึงความเจริญเพียงด้านหนึ่งด้านใด แต่ก็ขาดความเจริญทั้งระบบที่สมบูรณ์ ดังคำกล่าวที่ว่า "ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ" หรือ "มีความทันสมัยแต่ไม่พัฒนา" (Bryant and white, 1982 : 19)

การทดสอบทฤษฎีจะช่วยให้ทราบว่า ความเหมาะสมตามสถานการณ์ในการพัฒนาซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นนั้น อยู่ ณ จุดใด เพื่อป้องกันความสูญเสีย ที่จะมีเมื่อลงทุนทำการพัฒนา ทั้งนี้เพราะ ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนมาใช้อย่างได้ผล โดยไม่มีการปรับให้เหมาะสมเสียก่อน

ประเทศไทย เป็นประเทศหนึ่งที่ประสบปัญหา ในเรื่องการขาดการทดสอบทฤษฎีจากต่างประเทศที่นำเข้ามาประยุกต์ใช้ ผลของการขาดการทดสอบทฤษฎีหรือสมมติฐานของทฤษฎีกับวัฒนธรรมในสังคมที่ได้มาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้การนำทฤษฎีจากต่างประเทศมาประยุกต์ เพื่อแก้ปัญหาสังคมกลับกลายเป็นการเพิ่มปัญหา ให้กับสังคมมากขึ้น เพราะผลข้างเคียงของความไม่สมานฉันท์ดังกล่าว การพัฒนาของประเทศไทยที่ประยุกต์ทฤษฎีจากต่างประเทศจึงมีลักษณะ เจริญเฉพาะด้าน หรือมีความเจริญเติบโตอย่างทันสมัย ซึ่งแสดงออกให้เห็นด้วยผลผลิตมวลรวมประชาชาติ (G.N.P.) สูง แต่ไม่พัฒนาซึ่งแสดงออกที่มีความเหลื่อมล้ำของคนจนจำนวนมากกับคนรวยจำนวนน้อย ทั้งในเมืองและชนบท และมีจำนวนคนว่างงานมากขึ้นประกอบลักษณะของการด้อยพัฒนาด้วย

จะเป็นไปได้หรือไม่ว่า ปัญหาความด้อยพัฒนาอาจเกิดจากความไม่สมานฉันท์ ระหว่างการประยุกต์ทฤษฎี กับวัฒนธรรมของสังคม เนื่องจากผู้ประยุกต์ไม่ทราบแน่ชัดถึง ลักษณะอันแท้จริงของวัฒนธรรมของตนอย่างละเอียดลึกซึ้ง เนื่องจากผู้ประยุกต์ไม่ได้ทำการ ศึกษาให้ เข้าใจก่อนการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างประเทศลงไป การแสวงหาคำความรู้ว่าแท้จริงแล้วสังคมของตนเป็นอย่างไร มีสาเหตุและผลรวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร มีแนวความคิดทฤษฎีอะไรที่สามารถอธิบายแบบแผนของปรากฏการณ์ทางสังคมได้บ้าง ทั้งที่พอสร้างได้เองและหยิบยืมมาจากภายนอก เพื่อใช้เป็นแนวทางศึกษาพื้นฐานเบื้องต้นเพื่อการ เปรียบเทียบในสิ่งที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การรู้เรา รู้เขา และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุดเมื่อลงทุนทำการพัฒนา

ทฤษฎีภาวะผู้นำ นับว่าเป็นทฤษฎีที่นักวิชาการไทย ได้นำเข้ามาประยุกต์ใช้ใน องค์การต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์การแบบสมเหตุสมผล ซึ่งติดต่อกับสภาพแวดล้อมน้อยมากและ องค์การแบบเปิดซึ่งติดต่อกับสภาพแวดล้อมมากที่สุด ทั้งนี้การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำใน องค์การเหล่านี้ ได้กระทำการไปโดยไม่มีการทดสอบทฤษฎี หรือศึกษาธรรมชาติที่แท้จริงของ องค์การ เพื่อหาความเหมาะสมระหว่างตัวแปรของทฤษฎีนำเข้า กับวัฒนธรรมองค์การของ ไทย กล่าวให้ชัดเจนลงไปคือ มีผู้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ของหัวหน้าภาควิชาในมหา วิทยาลัยของรัฐน้อยมาก ซึ่งหัวหน้าภาควิชาเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการให้บริการทางวิชา การต่อชุมชน คือ ช่วยให้บริการบุคคลของชาติได้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อการ พัฒนาประเทศ การขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหา วิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ อาจก่อให้เกิดความสูญเสียอย่าง มหาศาล ต่อทรัพยากรของชาติ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และเป็นสาเหตุของความด้อยพัฒนาทั้งปวง Bennis กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมีวิธีการบริหาร ที่ไม่ดีเลย ทั้งๆที่มหาวิทยาลัยจะศึกษาในทุกเรื่อง แต่ก็ไม่เคยศึกษาอย่างลึกซึ้งในการ บริหารงานของมหาวิทยาลัยเอง (Bogue, 1985 : 1)

การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชาใน มหาวิทยาลัยของรัฐ จึงมุ่งแก้ไขปัญหการขาดความเข้าใจในภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ระดับอุดมศึกษาของรัฐ การศึกษาจะทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาระดับดัง กล่าวแล้วนั้นคืออะไร เป็นอย่างไร มีความขัดแย้งหรือสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำที่ นำมาใช้ศึกษามากน้อยเพียงใด

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

การทดสอบหมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อยืนยันหรือหักล้าง
ต่อข้อความที่เชื่อว่าอธิบายสภาพความเป็นจริงได้

ทฤษฎี หมายถึง ข้อความชุดหนึ่งที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลและสามารถทดสอบ
ความถูกต้องได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2529 : 379)

องค์การระบบเปิด หมายถึง องค์การอันเป็นที่รวมของกลุ่มผลประโยชน์หลาย
กลุ่มมีเป้าหมายจำนวนมาก จึงต่างเจรจาต่อรองกันเพื่อพัฒนาเป้าหมายที่ต่างกลุ่มจะได้ผล
ประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้การใช้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบในการตัดสินใจใน
การกำหนด และพัฒนาเป้าหมาย (goals) กิจกรรม (activities) และผลงาน
(outcomes) องค์การระบบเปิดจึงเป็นองค์การที่เป็นระบบพลวัต (dynamic system)
สำหรับองค์การระบบเปิด ที่ศึกษาในครั้งนี้คือ ภาควิชาซึ่งเป็นองค์การที่รวมของกลุ่มผล
ประโยชน์หลายกลุ่มมีเป้าหมายจำนวนมาก ซึ่งต่างเจรจาต่อรองกันเพื่อกำหนดและพัฒนา
เป้าหมายเพื่อต่างกลุ่มจะได้มุ่งกระทำให้ได้ผลประโยชน์ตอบแทนให้กลุ่ม ทั้งนี้ภาควิชาจะ
เปิดรับข้อมูลจากสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจากภายนอกเพื่อนำเข้าไปใช้ในการ
ดำเนินงานทั้งหลายดังกล่าวแล้ว ดังนั้นเป้าหมายกิจกรรม และผลงานของภาควิชาย่อมขึ้น
อยู่กับความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจของสังคมการเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี
(Scott 1973, Green 1988 : 37, Gardner 1986, Kerr and Gade 1986)

ภาควิชา หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ขึ้นหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการบริหารและ
งานวิชาการวิชาขึ้นที่ตนได้รับการฝึกฝนอบรมศึกษามาอย่างเป็นทางการ ภาควิชามีฐานะ
รองลงมาจากคณะ ภาควิชาที่ศึกษารังนี้ มี 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเล็ก กลุ่มกลาง และกลุ่มใหญ่
กลุ่มเล็กได้แก่ ภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อยกว่า 10 คน กลุ่มกลางได้แก่
ภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนระหว่าง 10-20 คน และกลุ่มใหญ่ได้แก่ ภาควิชาที่มีจำนวน
อาจารย์มากกว่า 20 คน ขึ้นไป

ภาวะผู้นำไม่ใช่การจัดการโดยทั่วไป นักวิชาการผู้หนึ่งอธิบายว่าการลงมือทำงานเป็นเรื่องของการจัดการในรายละเอียดเท่านั้น ส่วนการมีภาวะผู้นำจะต้องกระทำมากกว่านั้น เช่น ต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย กำหนดมาตรฐาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่จะก่อให้เกิดผลผลิตสูงและแสวงหาการยอมรับและการสนับสนุน ซึ่งเป้าหมาย และมาตรฐานมาจากความคิดที่กระจ่างชัดเจนในการพยากรณ์ บุคลากรควรปฏิบัติตนอย่างไร และควรปฏิบัติให้ได้ผลดีขนาดไหนซึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดค่าตอบแทนต่อบุคลากร (Drake, 1986 : 106)

ภาวะผู้นำจึงหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มกับตัวแทนของกลุ่มซึ่งเรียกว่าผู้นำโดยมีการปฏิสัมพันธ์กันในการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสื่อสารความ การตัดสินใจ การสั่งการ และควบคุมงานรวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่ไม่เป็นทางการด้วย การมีปฏิสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ดังกล่าวก็เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เหมาะสม

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ศึกษาค้นคว้า 4 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่บริหารงานโดยใช้สิทธิตามอำนาจหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชาสิ่งจูงใจที่ใช้คือปัจจัยทางเศรษฐกิจและการลงโทษอย่างกวาดขันตามระเบียบ ผู้นำมักมุ่งบริหารงานโดยเน้นผลประโยชน์ เพื่อตนเองเป็นสำคัญ และไม่สนับสนุนผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้ เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งตน
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่ยังควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้สิทธิตามอำนาจหน้าที่ แต่มีความกรุณาปราณี มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้ตามแบบน่ายกย่อง ผู้นำสนับสนุนผู้ตามในระดับปานกลาง หรือขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้เป็นนาย พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้ เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ขอความเห็นจากผู้ตามมากกว่าจะคอยควบคุม และสั่งการลงมาตามแนวตั้งเท่านั้น ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม และสนับสนุนผู้ตามมาก แต่ผู้นำยังคงรักษาอำนาจในการตัดสินใจเอาไว้กับตนเอง พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้ เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่บริหารงานโดยจัดให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้นำจูงใจผู้ตามด้วยปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม กลุ่มมีอำนาจในการตัดสินใจค่อนข้างมาก และผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้กลุ่มสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำสนับสนุนผู้ตามและไว้วางใจผู้ตามมากที่สุด พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน

ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness) หมายถึง การดำเนินการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีหลายวัตถุประสงค์ด้วยกันการดำเนินการที่บรรลุวัตถุประสงค์นำมานิยามปฏิบัติการ (Operational definition) ได้ตามตัวชี้วัดความภาคภูมิใจในงาน

การติดต่อสื่อสารความ หมายถึง ระดับที่ข้อมูลข่าวสารกระจายออกไปในหมู่มวลชนสมาชิกของระบบสังคมในมิติความพอเพียงในการสื่อสารความ จำนวนครั้งในการสื่อสารความความถี่คุณภาพในการสื่อสารความ ความไม่เป็นทางการ และทิศทางการสื่อสารความ

สภาพแวดล้อม หมายถึง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่นั่นเอง สภาพแวดล้อมของภาควิชามีทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

คุณสมบัติผู้นำ หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำในมิติ กายภาพ ภูมิหลังทางสังคม ความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยการทำงาน นิสัยทางสังคม

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์จะทำการทดสอบสมมติฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น วัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้แก่

1. เพื่อทราบว่ามีความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละกลุ่มและระหว่างกลุ่มภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือไม่
2. เพื่อทราบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิภาพของภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือไม่

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะหัวหน้าภาควิชา และภาควิชาที่ให้บริการทางวิชาการ ในระดับอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 964 ภาควิชา (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2531 : 301 - 372)

สมมติฐานในการศึกษา

1. ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเรื่องแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา
2. แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ
 - 2.1 - 2.3 ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชา กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของวิชา
 - 2.4 - 2.5 ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์และสายสังคมศาสตร์แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาควิชา
 - 2.6 - 2.7 ในกลุ่มอาจารย์สายวิทยาศาสตร์และสายสังคมศาสตร์แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาควิชา

กรอบแนวคิดทฤษฎี

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งมุ่งอธิบายปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อระบุปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีอยู่เป็นจำนวนมาก การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มมาตั้งแต่ ค.ศ. 1910 กระทั่งปัจจุบัน (1989) เป็นเวลาเกือบศตวรรษ ผลงานทั้งหมดดังกล่าวสามารถนำมาจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่มด้วยกัน ตามลักษณะปัจจัยที่ผู้ศึกษาเชื่อว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิด หรือกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ ผลงานหรือทฤษฎีภาวะผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่เชื่อว่าปัจจัยคุณลักษณะเฉพาะ (certain characteristics หรือ traits) เป็นตัวกำหนด อีกกลุ่มหนึ่งเชื่อว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมบางประการ (certain behaviors) เป็นตัวกำหนด ส่วนกลุ่มสุดท้ายเชื่อว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์ (certain situations) น่าจะเป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Ivancevich, 1977, 274) แต่ละกลุ่มศึกษาตัวแปรต่างๆ กัน กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะเฉพาะอย่างเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กลุ่มนี้จึงศึกษาตัวแปรคุณลักษณะต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำได้เป็น 6 ประเภท (Bass ;1981, Ivancevich,1977 : 275) คือ

- 1) ลักษณะทางกายภาพ มีตัวแปรองค์ประกอบได้แก่ อายุ รูปร่าง ท่าทาง ความสูง เป็นต้น
- 2) ภูมิหลังทางสังคม ศึกษาในเรื่อง การศึกษา สถานภาพทางสังคม การเปลี่ยนแปลงชั้นทางสังคม
- 3) ความเฉลียวฉลาด ศึกษาตัวแปรความสามารถ วิจารณ์ญาณ ความรู้ การตัดสินใจ การพูด

162381

4) บุคลิกภาพ ศึกษาตัวแปรต่างๆ คือ ความก้าวร้าว ความตื่นตัว การครอบงำ ความกระตือรือร้น การแสดงออก ความเป็นตัวของตัวเอง การสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ส่วนตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง

5) ลักษณะนิสัยการทำงาน จะรวมตัวแปรต่างๆ ได้แก่ แรงขับเพื่อความสำเร็จ แรงขับในความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความตั้งใจในการทำงานอย่างเด็ดเดี่ยวกล้าหาญ ความมุ่งมั่นในการทำงาน

6) ลักษณะนิสัยทางสังคม ได้แก่ ตัวแปร ความสามารถด้านการบริหาร ความน่าคบ ความร่วมมือ ความน่านิยมจากสังคม เกียรติภูมิ การเข้าสังคม ได้ดีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ไหวพริบ การผูกพันในมิตรภาพหรือการทูต

แต่จากการศึกษาตัวแปร ในกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำพบว่า คุณลักษณะเฉพาะ (traits) ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแต่ไม่เป็นปัจจัยที่กำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงไม่สามารถใช้ปัจจัยนี้เพียงประการเดียว ทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ (Bass, 1981:407)

2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรม

ในขณะที่กลุ่มคุณลักษณะสนใจว่า อะไรเป็นสิ่งที่กำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมจะสนใจว่า พฤติกรรมผู้นำอย่างไร เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กลุ่ม Behavioral Theories จึงศึกษาภาวะผู้นำที่พฤติกรรมหรือลีลา เพื่อค้นหาลีลาที่ดีที่สุดที่จะแสดงถึงความมีภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ทั้งนี้โดยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากองค์การทุกชนิดเพื่อยืนยันข้อสรุปที่ค้นพบว่ามีแบบแผน ภาวะผู้นำอยู่จริง ที่สามารถศึกษาซ้ำๆ ได้

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า มีลีลาภาวะผู้นำหลายแบบในองค์การต่างๆ กัน ซึ่งสามารถจัดลีลาภาวะผู้นำเหล่านั้นได้ออกเป็น 4 แบบ ตามเกณฑ์การแสดงออกของตัวภาวะผู้นำเองเป็นหลัก คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเห็นความสำคัญของตนเองเป็นหลัก พฤติกรรมแบบเห็นความสำคัญของงานเป็นหลัก พฤติกรรมแบบเห็นแก่คนเป็นหลัก และพฤติกรรมแบบให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานพร้อมๆ กันเป็นหลัก (Argyris : 1964, Blake and Mouton : 1982, Likert : 1984, McGregor : 1966) ซึ่งมีแนวความคิดกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. ลีลาภาวะผู้นำแบบมุ่งตน ได้แก่ ผู้นำที่ใช้อำนาจ อิทธิพล บารมี ความรู้ การครอบงำข่มขู่ เพื่อรักษาตำแหน่งของผู้นำและผลประโยชน์พิเศษสำหรับตนเองมักไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตนเองเป็นศูนย์กลางของอำนาจ เชื่อกันว่าลีลาภาวะผู้นำแบบนี้ มักมีประสิทธิผลน้อยต่อองค์การเมื่อเปรียบเทียบกับลีลาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ

2. ลีลาภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการนำผู้ตามให้ใช้พลังและความสามารถต่างๆ ทำงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์การโดยมุ่งสร้างผลงานให้มากที่สุด ส่วนความรู้สึกของผู้ตามนั้นจะเป็นอย่างไร ไม่ใช่ประเด็นสำคัญของผู้นำในกลุ่มนี้ ผู้นำจึงชี้แนะ กระตุ้นควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

3. ลีลาภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำในกลุ่มนี้จัดว่าเป็นผู้นำแบบมนุษยนิยม คือ เอาใจผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงานที่จะได้รับ ผู้นำต้องการบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและความนิยมยกย่องจากสมาชิก ผู้นำอยู่เหนือความขัดแย้ง และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ผู้ตามจึงมีขวัญกำลังใจสูง แต่ผลงานต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนพร้อมกัน

4. ลีลาผู้นำแบบมุ่งทีมงาน ลีลาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้มุ่งสร้างทีมงาน ดังนั้นจึงให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการให้มีส่วนร่วม มีการฟังพากันและกัน มุ่งปรับปรุงให้สมาชิกพึงตนเองและควบคุมตนเองได้ ให้ความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่น และมีการสนับสนุนให้ร่วมทำงานให้บรรลุผล ผู้นำจึงคาดหวังในผลงานที่สูง ตามเป้าหมายที่สมาชิกคือทั้งผู้นำและผู้ตามร่วมกันกำหนดขึ้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่าน แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่มีผลงานน้อย กับประเภทที่ให้ผลงานมาก (Unproductive and Productive leadership patterns) (Gribben : 1981) และสรุปว่า ภาวะผู้นำประเภทที่มีผลงานสูงมักเป็นภาวะผู้นำประเภทที่เอาใจใส่ทั้งความรู้สึกของคนโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และมุ่งงานอย่างเอาจริงเอาจังไปพร้อมๆ กันด้วย เพื่อมุ่งสร้างทีมงานไม่ใช่ต่างคนต่างทำ

3. กลุ่มทฤษฎีเงื่อนไข (Contingency Theories)

กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์ น่าจะเป็นตัวแปรอิสระ ในการกำหนดพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มากกว่าความรู้สึกลึกซึ้ง ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำเอง เนื่องจากนักวิชาการกลุ่มนี้ได้ทำการทดลอง โดยจัดกลุ่มผู้นำที่เชื่อว่าตนเองมีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง ให้เข้าทำงาน ที่มีสถานการณ์ที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับพฤติกรรมที่ผู้นำเชื่อว่าตนเองมีลักษณะเช่นนั้น ผลของการทดลองปรากฏว่า ผู้นำที่ตนเองเชื่อว่าพฤติกรรมการทำงานของตนมีลักษณะการทำงานแบบผู้นำที่มุ่งความรู้สึกลึกซึ้งของคนหรือเห็นแก่คนเป็นหลัก เมื่อต้องไปทำงานจริงๆ ในสถานการณ์จริงที่มีผู้ปฏิบัติงานนิยมทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานเป็นหลักหรือคำนึงถึงผลงานที่ได้รับมีความสำคัญที่สุด ผู้นำที่นำมาทดลองจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะการนำของตนจากการเป็นผู้เห็นแก่คนเป็นหลัก ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งงานตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่

ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่คิดว่าเขามีพฤติกรรมการทำงานแบบเห็นแก่งานและผลงานมากกว่าความรู้สึกลึกซึ้งของคน เมื่อถูกจัดให้เข้าทำงานจริงในสถานการณ์จริง โดยผู้ถูกทดลอง ไม่รู้ตัวโดยทำงานในสถานการณ์ที่มีผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสุขและความอบอุ่นของผู้ร่วมงานหรือมุ่งคนมากกว่าผลงาน ผู้นำที่ก่อนเข้าทำงานเป็นคนมุ่งงานจะเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงานแบบมุ่งงาน ไปสู่พฤติกรรมการทำงานแบบมุ่งคน ตามสภาพแวดล้อมนั้น เหมือนการปรับแรก

อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบว่าผู้นำแบบใดก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) สูงกว่ากัน ปรากฏว่า การศึกษาไม่ยืนยันว่าพฤติกรรมแบบใดจะเหนือกว่ากันในทุกสถานการณ์ อย่างคงเส้นคงวาเพราะในบางสถานการณ์ผู้นำแบบมุ่งงานมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งคน แต่ในบางสถานการณ์ผู้นำแบบมุ่งคนกลับมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน (Fiedler, 1977: 94 - 97) ฟิเดเลอร์จึงสรุปว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มากกว่าพฤติกรรมของผู้นำเอง หรือตัวแปรอิสระที่กำหนดภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลไม่ใช่พฤติกรรมของผู้นำเอง แต่เป็นสถานการณ์

สำหรับปัจจัยสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่กลุ่มนี้ยอมรับศึกษามี 3 ปัจจัย (Owens, 1981: 162) ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ปัจจัยนี้วัดได้จากตัวแปร ความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ ความชอบพอ เป็นต้น

2. ความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งงาน ปัจจัยนี้วัดได้จากเป้าหมายนโยบาย การกำหนดระเบียบข้อบังคับ อำนาจ งานบางระดับอาจมีความชัดเจนว่างานบางระดับ ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำด้วย เช่น งานบริหารระดับสูงมักมีความชัดเจนในเป้าหมาย นโยบาย ระเบียบ อำนาจ น้อยกว่างานปฏิบัติในระดับต่ำ ซึ่งมีคู่มือกำหนดแนวทางไว้ให้อย่างชัดเจน พฤติกรรมภาวะผู้นำจึงต้องเปลี่ยนแปลงระหว่างการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบเห็นแก่คนกับการมีพฤติกรรมที่เห็นแก่งานตามสถานการณ์ที่จะเอื้ออำนวยต่อแบบหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นๆ

3. อำนาจในการให้คนให้โทษของหัวหน้า ปัจจัยสถานการณ์นี้วัดได้จากตัวแปรเหล่านี้ คือ อำนาจในการจ้างมาหรือน้อย อำนาจในการลงโทษไล่ออก ขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้น เปลี่ยนงาน ลงโทษ ภาคทัณฑ์ หากผู้นำมีอำนาจมาก จะเอื้ออำนวยให้เกิดสถานการณ์ที่จะช่วยให้ผู้นำแบบมุ่งงานประสบผลสำเร็จสูงกว่าการใช้พฤติกรรมแบบมุ่งความรู้สึกของคนเป็นหลัก

จากการศึกษาตัวแบบ Fiedler's Contingency model (Fiedler, 1967: 146) พบว่า Fiedler แนะนำให้ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเลือกใช้อย่างหนึ่งอย่างใดระหว่างผู้นำที่เห็นแก่งานกับผู้นำที่เอาใจคน นั่นคือถ้าปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทั้ง 3 ปัจจัยรวมกันแล้ว ปรากฏว่าก่อให้เกิดสถานการณ์ที่ดี . ฟิดเลอร์แนะนำให้ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานเท่านั้น แต่ถ้าปัจจัยทั้ง 3 รวมกันแล้วทำให้เกิดสถานการณ์ ปานกลาง ฟิดเลอร์แนะนำให้ใช้ภาวะผู้นำแบบเอาใจคนเป็นหลักเท่านั้น อย่างไรก็ตามผลการศึกษาได้ชี้ว่าบางครั้งทั้งๆ ที่สถานการณ์ดีแต่การทํานายกลับยืนยันให้ใช้ภาวะผู้นำที่เห็นแก่ความรู้สึกของคนแทนที่จะเป็นพฤติกรรมแบบเห็นแก่ผลงานเป็นหลัก

ผลการศึกษาจึงหาข้อสรุปแน่นอน ในการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละสถานการณ์ไม่ได้ครบถ้วน และคงเส้นคงวา ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อถือได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นตัวแปรตามของสถานการณ์ (Blake and Mouton, 1982 : 258) แต่นักวิชาการบางคนเห็นว่าปัญหาของตัวแบบของ Fiedler อยู่ที่การเก็บข้อมูลมีจำนวนน้อยเกินไป ทำให้เกิดการโต้แย้งกันต่อทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Bass, 1981 : 617)

โดยสรุปจากที่ได้ทบทวนวิพากษ์วิจารณ์แนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีอยู่จากปี ค.ศ. 1910 ถึงปี ค.ศ. 1989 คือกลุ่ม Trait, Behavioral และ Contingency Theories ไปแล้ว เพื่อแสวงหากรอบแนวความคิดที่ควรศึกษาเพิ่มเติม พบว่า ขณะที่การอธิบายของกลุ่ม Trait Theories ขาดพลังทำนายที่แท้จริงและกลุ่ม Contingency Theories ก็ยังมีข้อโต้แย้งในหลายๆ ด้านที่น่าจะได้ทำการศึกษาในโอกาสต่อไป การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในครั้งนี้ จึงมุ่งนำทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มทฤษฎี พฤติกรรมมาเป็นการรอบหลัก ส่วนกลุ่มทฤษฎีอื่นเป็นการรองและดัดแปลงให้เหมาะสมกับ สภาพสังคมและวัฒนธรรมไทย โดยใช้คำนิยามจากนักทฤษฎีตะวันตกและตะวันออกร่วมกัน

จากคำนิยามภาวะผู้นำที่เป็นกรอบการศึกษาครั้งนี้ ดัดแปลงจากคำนิยามของ Likert (1984) Tannenbaum (1961) Weschler (1961) Massarik (1961) และ อรุณ รัชธรรม (2526)

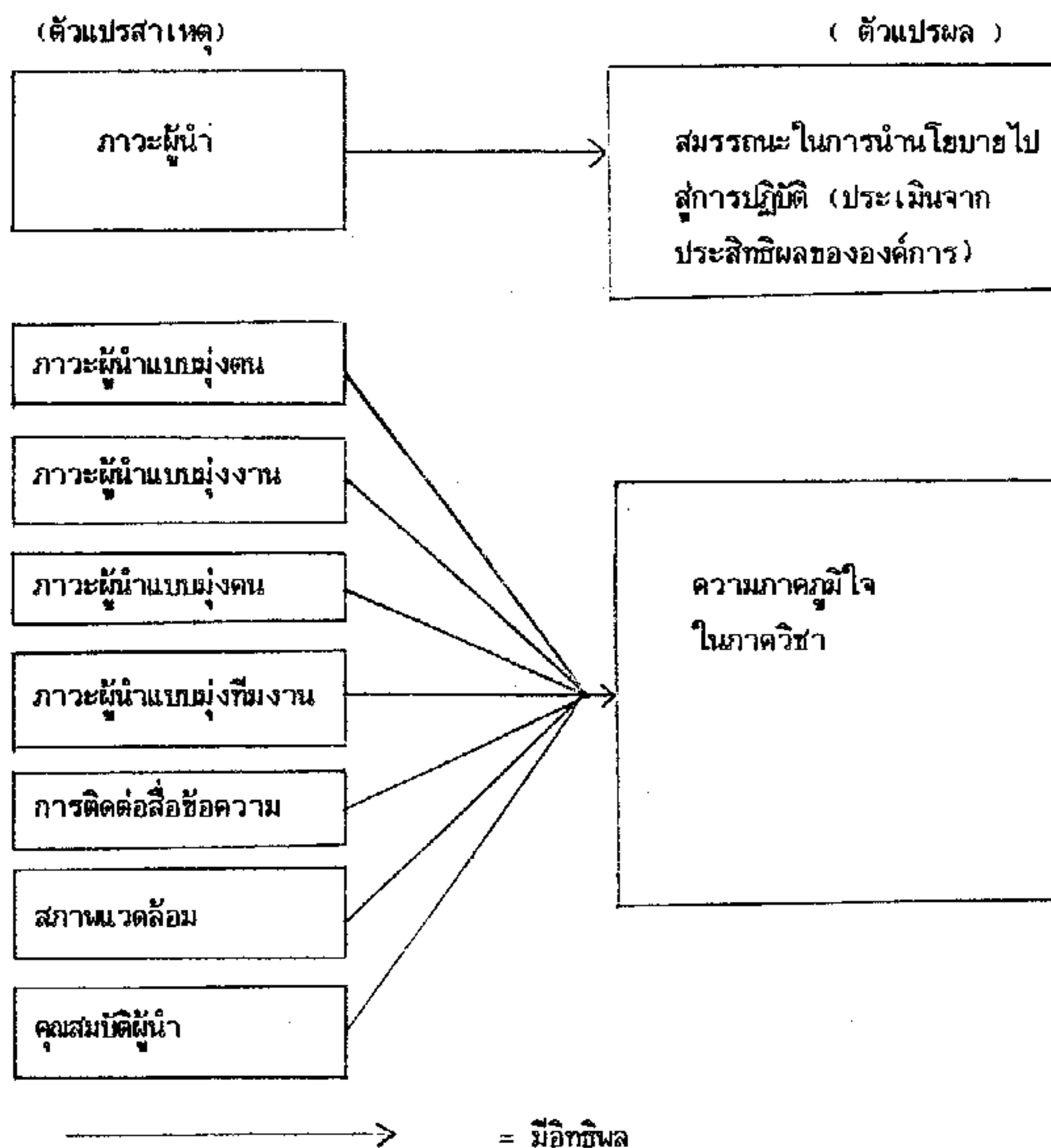
ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยมีผู้ที่เป็นผู้นำของกลุ่มเป็นตัวแกนแห่งการเปลี่ยนแปลงคือการกระทำของผู้นำมีอิทธิพลเปลี่ยนแปลงผู้อื่นได้มากกว่าผู้อื่นเปลี่ยนแปลงเขาในสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากนิยามภาวะผู้นำมีแนวความคิดสำคัญๆ อย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ก่อให้เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. ประสิทธิภาพขององค์การทั้งด้านเอาใจคนและด้านผลงาน

จากคุณสมบัติด้านหน้าที่ทั้ง 4 ประการของตัวแปรภาวะผู้นำจากกลุ่มทฤษฎี ภาวะผู้นำสามารถนำมาสร้างกรอบแนวความคิดแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลได้ กรอบแนวความคิดซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลอาจเขียนเป็นแผนภาพได้ดัง เช่นที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดที่นำมาศึกษา



จากแผนภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดที่นำมาศึกษาประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภทคือตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล ตัวแปรสาเหตุได้แก่ตัวแปรแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ตัวแปรการติดต่อสื่อสาร ตัวแปรสภาพแวดล้อม และตัวแปรคุณสมบัติของผู้นำ ส่วนตัวแปรผลได้แก่ ตัวแปรความภาคภูมิใจในภาควิชา แผนภาพที่ 1 จึงสรุปให้เห็นว่าความภาคภูมิใจในภาควิชาน่าจะแปรผันได้ ตามแบบภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร สภาพแวดล้อม และคุณสมบัติของผู้นำ ทั้งนี้ตัวแปรการติดต่อสื่อสาร ตัวแปรสภาพแวดล้อม และตัวแปรคุณสมบัติผู้นำเป็นตัวแปรควบคุม

บทที่ 2

การสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารการพัฒนานั้น ย่อมมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบในการนำนโยบายการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในงานพัฒนา หน่วยงานเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์การ (organization) ชนิดหนึ่ง และมีลักษณะพิเศษ คือเป็นองค์การระบบเปิด (open system) ความหมายของการเป็นองค์การระบบเปิดก็คือองค์การ เป็นที่รวมของกลุ่มผลประโยชน์หลายกลุ่ม มีเป้าหมายจำนวนมาก จึงเจรจาต่อรองกัน เพื่อพัฒนาเป้าหมายหมายที่ต่างกลุ่มจะได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้จะใช้ข้อมูลซึ่งมาจากสภาพแวดล้อม ภายนอกประกอบในการตัดสินใจ กำหนดและพัฒนาเป้าหมาย (goals) กำหนดกิจกรรม (activities) และผลงาน (outcomes) องค์การระบบเปิดจึงเป็นองค์การที่เป็นระบบพลวัต ซึ่งในการศึกษารั้งนี้ องค์การระบบเปิดนั้นก็คือภาควิชาตนเอง (Scott, 1973 : 22) (Leavitt, Dill, Eyring, 1973 : 4) (Blake and Mouton, 1981 : 240)

นักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์เชื่อกันว่า องค์การมีองค์ประกอบอยู่ด้วยกันอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (structure) ด้านกระบวนการ (process) ด้านพฤติกรรม (behavior) และด้านสภาพแวดล้อม (environments) (Sapru : 1981, 587-603) (Ivancevich : 1977, 323)

สำหรับองค์ประกอบที่ได้รับความสนใจศึกษาเป็นพิเศษในที่นี้ คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม หรือพฤติกรรมองค์การ (organizational behavior) องค์ประกอบอื่นจะนำมาศึกษาเพื่อทำการควบคุม อาทิ ตัวแปรกระบวนการสื่อสารข้อความ สภาพแวดล้อมและตัวแปรคุณสมบัติผู้นำ ซึ่งจัดไว้ในกรอบแนวความคิดดังกล่าวไปแล้วในบทนำ

องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรมองค์การ หากพิจารณาในระดับทฤษฎีแนวความคิดแล้ว เราสามารถระบุแนวคิดหรือตัวแปรหลักที่สำคัญ ได้หลายประการ อาทิ ภาวะผู้นำ (leadership) การจูงใจ (motivation) การมีส่วนร่วม (participation) การทำงานเป็นคณะ (team work) ความผูกพันในงาน (commitment) การกำหนดบทบาทไม่ชัดเจน (role ambiguity) การขัดแย้งในบทบาท (role conflict) ซึ่งแนวคิดหรือตัวแปรดังกล่าว ล้วนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกัน และก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การขึ้น และเป็นกรอบแนวความคิดที่นำศึกษาทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามแนวความคิดที่มุ่งศึกษาในครั้งนี้ จะเน้นกรอบแนวความคิดภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรอบภาวะผู้นำในระบบ 4 (System 4) ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมองค์การแตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นกรอบแนวความคิดด้านพฤติกรรมองค์การที่ได้รับความสนใจศึกษาอย่างละเอียดในประเทศตะวันตกที่พัฒนาแล้ว ผลงานได้ถูกเผยแพร่ออกไปสู่ประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศที่ด้อยพัฒนาที่สุด และอาจมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างวัฒนธรรมเหล่านี้ทั่วโลก รวมทั้งในประเทศไทยด้วย ซึ่งก็มิได้มีการทดสอบความสอดคล้องหรือความแตกต่าง ระหว่างทฤษฎีที่นำมาประยุกต์กับสภาพเป็นจริงเชิงประจักษ์ (empirical evidence) (ดิน ปรัชญญฤทธิ์, 2526 : 48) ซึ่งการอธิบายเชิงทฤษฎีของตะวันตกต่อปัญหาของประเทศต่างท้องที่ และวัฒนธรรม อาจไม่ถูกต้องก็เป็นได้ เพราะในประเทศกำลังพัฒนานั้น จะมีปัญหาสังคมที่มีลักษณะพิเศษต่างไปจากปัญหาสังคมของประเทศที่พัฒนาแล้ว (อุทัย เลาหวิเชียร, 1982 : 5) การทดสอบสมมติฐานของทฤษฎีก่อน กับวัฒนธรรมของท้องถิ่นอาจพบข้อควรหลีกเลี่ยง เป็นคุณประโยชน์ในการประยุกต์ทฤษฎี และก่อให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด เช่น อาจพบว่าตัวแปรบางตัว ในทฤษฎีภาวะผู้นำของตะวันตกไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชาได้ และอาจมีตัวแปรบางตัวที่มีประโยชน์สูงสุด และสมควรนำมาพัฒนาใช้งาน ให้เกิดผลดีกับภาควิชาและการพัฒนาประเทศต่อไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอันมาก ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีผลงานศึกษาและวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปได้บ่งชี้ว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเป็นสาเหตุที่สำคัญสาเหตุหนึ่งที่น่าจะทำให้องค์การมีสมรรถนะสูงขึ้น มีการลดต้นทุนให้ต่ำลงได้ มีบุคลากรที่มีความพึงพอใจสูงในงานที่ทำ มีการเข้าออกหรือการเปลี่ยนงานต่ำ รวมถึงมีจำนวนผู้เข้ารับบริการสูงขึ้น บุคลากรมีกำลังขวัญสูง อัตราการขยายตัวขององค์การสูงขึ้น อัตราส่วนของการทำงานล่วงเวลาลดลง ผู้รับบริการมีความพอใจมากขึ้น การซื้อข้อความมีประสิทธิภาพ มีการหยุดงานต่ำ มีการเกาะกลุ่มของบุคลากรสูง บุคลากรมีความภาคภูมิใจในโครงการ (Seashore, 1984 : 430-439) ภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลสูง ต่อการทำงานของกลุ่มคนในองค์การและจัดว่าเป็นเรื่องสำคัญควรแก่การศึกษาความเข้าใจ (Mitchell, 1983 : 374)

ในปี ค.ศ. 1910 โทมัส คาร์ไล (Thomas Carlyle) เริ่มศึกษาผู้นำว่า จะมีคุณลักษณะเฉพาะในการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลหรือไม่ โดยเขาใช้ตัวแบบ Trait Model ซึ่งโดยสรุปผลการศึกษาค่อย ๆ มาเป็นจำนวนมาก ไม่ยืนยันว่าคุณลักษณะเฉพาะทางร่างกายของผู้นำมีอยู่ (Jennings, 1986 : 454)

นักวิชาการที่สนใจในเรื่องนี้ จึงมุ่งแนวทางใหม่คือ การใช้ตัวแบบด้านพฤติกรรม Behavioral Model (Hellriegel and Slocum, 1976 : 466-468) ซึ่งมุ่งระบุลีลาหรือแบบผู้นำ (styles) ในลักษณะต่างๆ เช่น แบบเน้นความสัมพันธ์ของคนแบบเน้นผลงาน แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย แบบตามสบาย รวมทั้งผู้นำที่อยู่ในระบบการจัดการ 4 ประเภท ของ Likert ด้วย ทั้งนี้การใช้แบบภาวะผู้นำแบบใด ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์อีกด้วย จึงมีตัวแปรด้านสถานการณ์ (situational variables) เข้ามาเกี่ยวข้องอีก และกรอบการศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แน่ชัด ก็ยังไม่ได้มีการยืนยันอย่างเห็นพ้องต้องกันในหมู่นักวิชาการ ตัวแบบที่สมควรนำมาเป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้านี้ จึงเลือกใช้ตัวแบบด้านพฤติกรรม ของ Rensis R. Likert ซึ่งเป็นตัวแบบ หรือกรอบทฤษฎีที่มีการนำไปทดสอบในหลายประเทศ ผลปรากฏว่า องค์การทุกชนิดรวมทั้งองค์การของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ที่มีระบบการจัดการใกล้เคียงกับระบบ 4 หรือ system 4 มีประสิทธิผลสูงกว่าองค์การที่มีระบบการจัดการแบบใกล้เคียงกับ system 1 (Likert, 1984 : 249 ; Marrow, Bower and Seashore, 1968 ; McCullough, 1975 ; Mohr, 1971; Roberts et al, 1968 ; and Toronto, 1972) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำตัวแบบด้านคุณสมบัติผู้นำ และตัวแบบเชิงสถานการณ์มาประกอบในการศึกษาด้วย

กรอบแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่กำหนดขึ้นตามแผนภาพในบทที่ 1 จะถูกใช้เป็นแนวทางการศึกษา หัวหน้าภาควิชา และภาควิชาที่ให้บริการทางวิชาการ แก่ชุมชนในระดับอุดมศึกษา เพื่อเป็นการศึกษาการพัฒนาการบริหาร อันจะนำไปสู่การบริหารการพัฒนาการศึกษาต่อไป ซึ่งการบริหารงานระดับอุดมศึกษาตามนโยบายของรัฐนั้น ได้มอบให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบ นำนโยบายการพัฒนากการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในงานบริหารการพัฒนาการศึกษาในระดับนี้มหาวิทยาลัยของรัฐ จึงเป็นกลไกการบริหารที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลโดยรัฐ และมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารการพัฒนาการศึกษา โดยประสานงานกับทบวงมหาวิทยาลัย เป้าหมายของมหาวิทยาลัยมีอยู่หลายประการ กล่าวโดยย่อได้แก่การสอน การวิจัยการบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริการทางวิชาการ และอื่นๆ (สุภรณ์ ศรีนวล, 2516 : 13)

การให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชน หรือชุมชนส่วนรวม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะมีต่อการพัฒนาประเทศ เป็นเป้าหมายหนึ่งที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต หากมหาวิทยาลัยจะต้องพึ่งตนเอง โดยการพึ่งตนเองนั้นจะมีขึ้นได้ก็โดยอาศัยแรงสนับสนุนจากผู้รับบริการทางวิชาการ อันได้แก่ชุมชนและประชาชนทั่วไปเป็นหลัก

ในปัจจุบันการให้บริการทางวิชาการ ของภาควิชาในมหาวิทยาลัยไทย มักจัดทำในรูปของโครงการหรือเป็นองค์การแบบเปิด มีการระดมทรัพยากรทุกด้านที่จะบริหารงานพัฒนาให้บรรลุผลอย่างเหมาะสม ทรัพยากรเหล่านั้นนำมาใช้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Bennis, 1984 : 196)

ปัญหาสำคัญประการหนึ่ง ที่เกิดขึ้นในองค์การระบบเปิด หรือองค์การแบบ Matrix หรือภาควิชาในที่นี้ก็คือ มีพฤติกรรมการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา นั่นคือผู้ใต้บังคับบัญชาจำต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป ความยุ่งยากที่เกิดขึ้นนี้ มีผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การระบบเปิดแตกต่างจากองค์การสมเหตุสมผล (rational system) (Scott, 1973 : 196) จากการศึกษาของ Reeser (1969) และ Davis (1969) และ Lawrence (1978) ต่างยืนยันว่าในองค์การระบบเปิด จะมีความซับซ้อน และยุ่งยากในการบริหารมากกว่าองค์การแบบสมเหตุสมผล (Graham, 1985 : 136-174) เพราะต้องคำนึงถึงระบบรวมเสมอ (Blakes and Mouton, 1981 : 241)

ส่วนในภารกิจของผู้นำซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1981 : 584) เป็นหัวหน้าโครงการ (project manager) ต้องมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง เน้นเป้าหมายให้บรรลุผลมากกว่าเน้นวิธีการ (goal oriented) โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการเปลี่ยนแปลงด้วย (planned change) และมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมโดยประยุกต์ความรู้จากสหวิทยาการ

ภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด หรือภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาจึงเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สมควรได้รับการวิเคราะห์ โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังใช้หน่วยงานในรูปแบบของโครงการให้รับผิดชอบในภารกิจเพื่อการพัฒนาประเทศให้บรรลุผล ตามแนวทางที่กำหนดจากรายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่องมหาวิทยาลัยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ที่สงขลา

การศึกษาระดับอุดมศึกษา

สภาพปัจจุบัน

การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาระดับสูง ซึ่งจัดต่อจากการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยทั่วไปแล้วยังไม่มีประเภทอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การศึกษาระดับอุดมศึกษาอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2522) คือ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย และสถาบันวิชาชีพเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยประกอบด้วย มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาประเภทวิทยาลัย ได้แก่วิทยาลัยต่างๆ เช่น วิทยาลัยครู วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ ฯลฯ ซึ่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันอุดมศึกษาประเภทสถาบันวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตกำลังคนในด้านต่างๆ ที่กระทรวงเจ้าสังกัดต้องการเพื่อประโยชน์ ในการดำเนินงานของสังกัดนั้นๆ โดยเฉพาะ เช่น วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยสงฆ์ โรงเรียนนายร้อยของสามเหล่าทัพ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาประเภทวิชาชีพเฉพาะนี้มีทั้งของรัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังมีสถาบันการศึกษานานาชาติอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา ที่ตั้งขึ้นเพื่อการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2521 : 84)

วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง แตกต่างกันไปตามพระราชบัญญัติ จัดตั้งสถาบันนั้นๆ ซึ่งในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาก็มิได้ระบุวัตถุประสงค์ไว้อย่าง ชัดเจนอย่างไรก็ดี ตามข้อเสนอของคณะกรรมการอุดมศึกษา ในคณะกรรมการวางแผน ฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา (Office of The National Education Commission, 1974) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังนี้

1. มุ่งพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาของผู้เรียนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของมนุษยชาติ
2. มุ่งผลิตกำลังคนเพื่อพัฒนาสังคม
3. เป็นศูนย์กลางการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
4. รักษาและทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ
5. มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีศีลธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคม อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

หรือ บทบาทของอุดมศึกษาโดยทั่วไป คือ

1. สอน หมายถึง ถ่ายทอดวิทยาการขั้นสูง
2. วิจัย ค้นคว้า บุกเบิก แสวงหา และทะนุบำรุงวิชาการ
3. ถ่ายทอดวัฒนธรรม ทะนุและถ่ายทอดวัฒนธรรม ถ้าวางไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติ
4. บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

กระบวนการจัดการศึกษา

การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาก่อน พ.ศ. 2502 หรือก่อนแผนพัฒนา การเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2504 - 2508) มหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีอยู่ 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร ขึ้นอยู่กับกระทรวงต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการ การการศึกษาแห่งชาติ 2528 : 2 - 25) อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในกระทรวง

ศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นทบวงการเมือง ขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ อยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อยู่ในสังกัดกระทรวงเกษตร และมหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีสภาการศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ และประสานงานในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่างๆ จนกระทั่งใน พ.ศ. 2515 รัฐบาลได้ออกประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 จัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการดูแลรับผิดชอบสถาบันอุดมศึกษา จึงได้โอนมหาวิทยาลัยต่างๆ มาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งต่อมาใน พ.ศ. 2502 ได้เปลี่ยนฐานะเป็นทบวงอิสระ และเปลี่ยนชื่อเป็น ทบวงมหาวิทยาลัย จนถึงปัจจุบันนี้

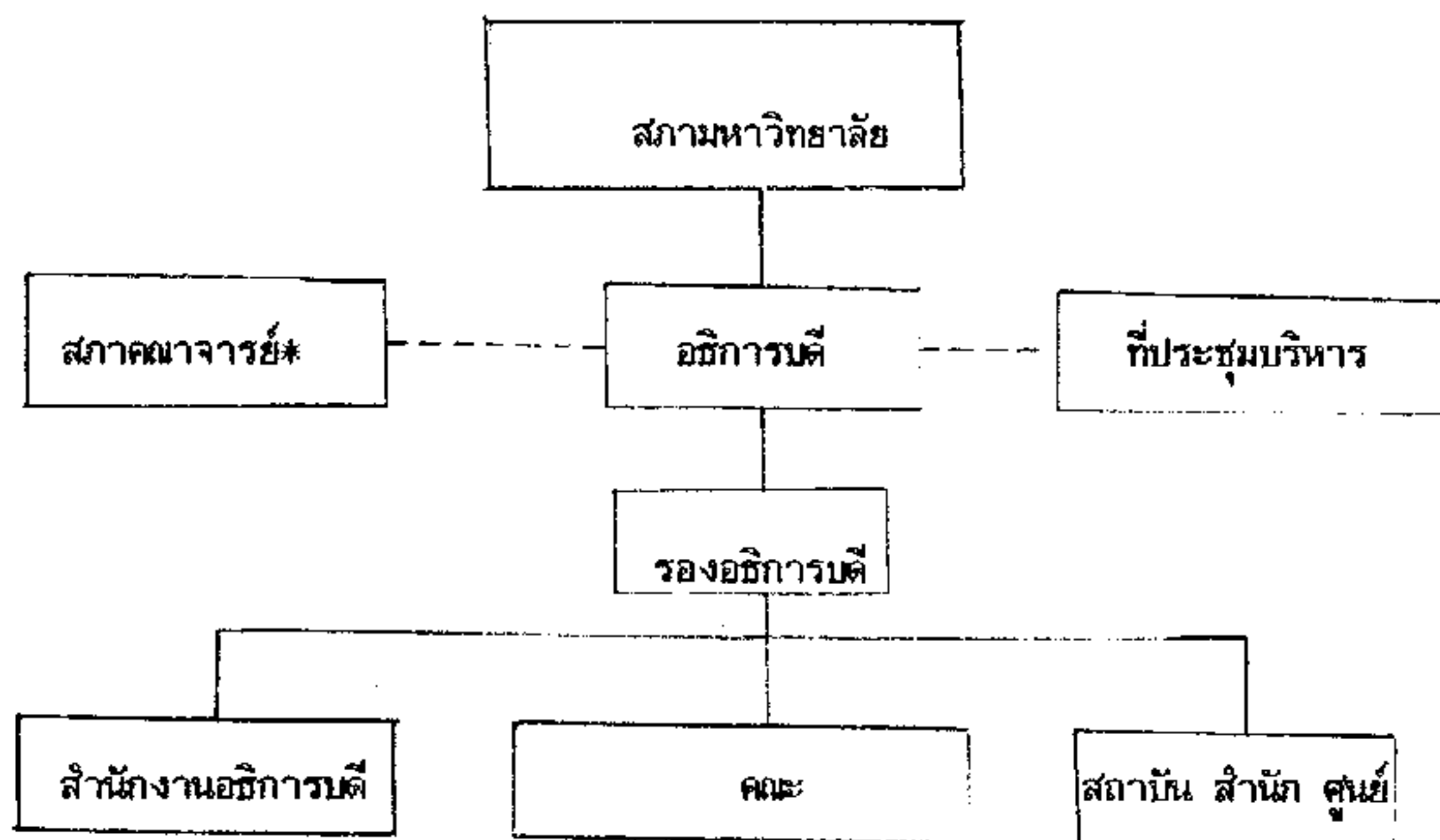
การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบัน

การบริหารภายใน

การบริหารงานภายใน ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง จะมีพระราชบัญญัติของตนเอง โดยมอบอำนาจให้แก่สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร อธิการบดีอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสภามหาวิทยาลัย และรับผิดชอบงานบริหารในมหาวิทยาลัย คณะศูนย์/สถาบัน/สำนัก และสำนักงานอธิการบดีอยู่ในบังคับบัญชาของอธิการบดี ที่ประชุมคณบดีและสภาอาจารย์ (ถ้ามี) เป็นองค์การที่ปรึกษาในเรื่องการบริหาร

สำหรับ การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยแสดงได้ตามแผนผังนี้

แผนผังที่ 2 ส่วนงานของมหาวิทยาลัยไทย



สภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรการบริหารงานสูงสุดของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยบุคคลที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติ ของแต่ละสถาบัน องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในปัจจุบันแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ คือ

1. องค์ประกอบกรรมการสภามหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก มีจำนวนใกล้เคียงกัน หรือมีอัตราส่วนเป็นที่ยอมรับในแง่ของความเป็นธรรมในการออกเสียง

* ในปัจจุบันเฉพาะพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่กำหนดให้มีสภาคณาจารย์

2. องค์ประกอบที่มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ผู้บริหารโดยตำแหน่ง และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามปกติจำนวนผู้บริหารโดยตำแหน่งมีมากกว่ากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ มหาวิทยาลัยและสถาบันส่วนใหญ่

3. องค์ประกอบที่มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษ เพื่อให้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอนทางไกล โดยใช้สื่อต่างๆ องค์ประกอบกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นบุคคลภายนอก กล่าวคือผู้แทนหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง กับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีอธิการบดี และกรรมการสภาวิชาการ ในฐานะผู้แทนสภาวิชาการร่วมเป็นเลขานุการด้วย เช่น สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

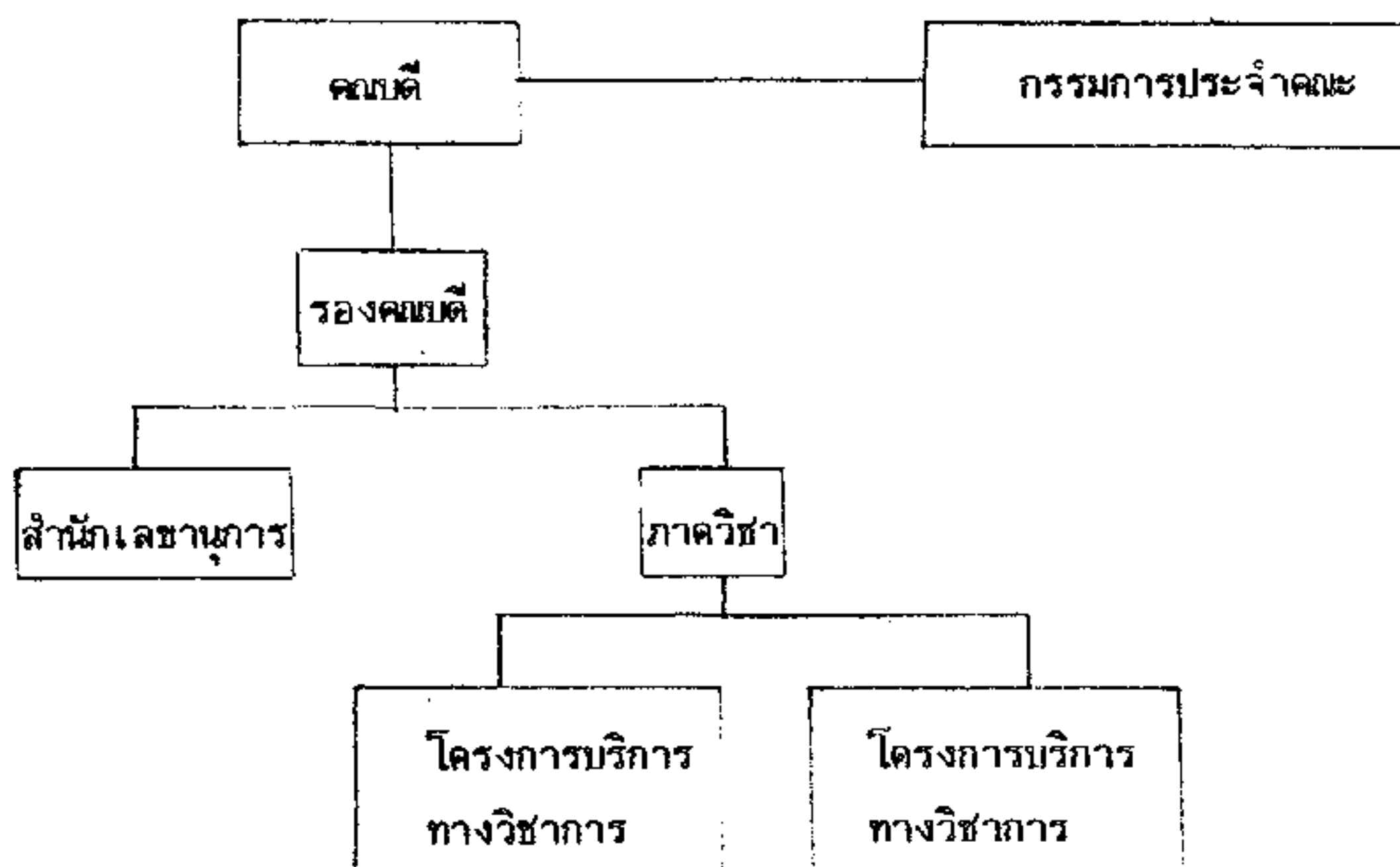
อธิการบดี

อธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานในมหาวิทยาลัย และเป็นกรรมการโดยตำแหน่งของสภามหาวิทยาลัย ในบางมหาวิทยาลัยอธิการบดีดำรงตำแหน่งเป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยและสถาบันส่วนใหญ่แบ่งส่วนราชการสำนักงานอธิการบดีออกเป็นกองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ กองแผนงาน กองกิจการนักศึกษา และกองบริการการศึกษา สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ โดยการเสนอแนะจากอธิการบดี

คณบดี หรือ ประธานสาขาวิชา

คณบดี หรือ ประธานสาขาวิชา เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในคณะ และเป็นประธานคณะกรรมการประจำของคณะหรือสาขาวิชา ซึ่งกรรมการประจำคณะนี้ประกอบด้วยรองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา กรณีเป็นสาขาวิชา คณะกรรมการประจำสาขาวิชาประกอบด้วยคณาจารย์ที่ได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการประจำสาขาวิชา และมีคณาจารย์ผู้หนึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา คณะกรรมการประจำคณะหรือสาขาวิชาเป็นองค์การบริหารในเรื่องวิชาการ และให้คำปรึกษาแก่คณบดีในกิจการต่างๆ ของคณะหรือสาขาวิชา หัวหน้าภาควิชาอยู่ใต้การบังคับบัญชาของคณบดี การแบ่งส่วนราชการของคณะแสดงได้ตามแผนผังต่อไปนี้

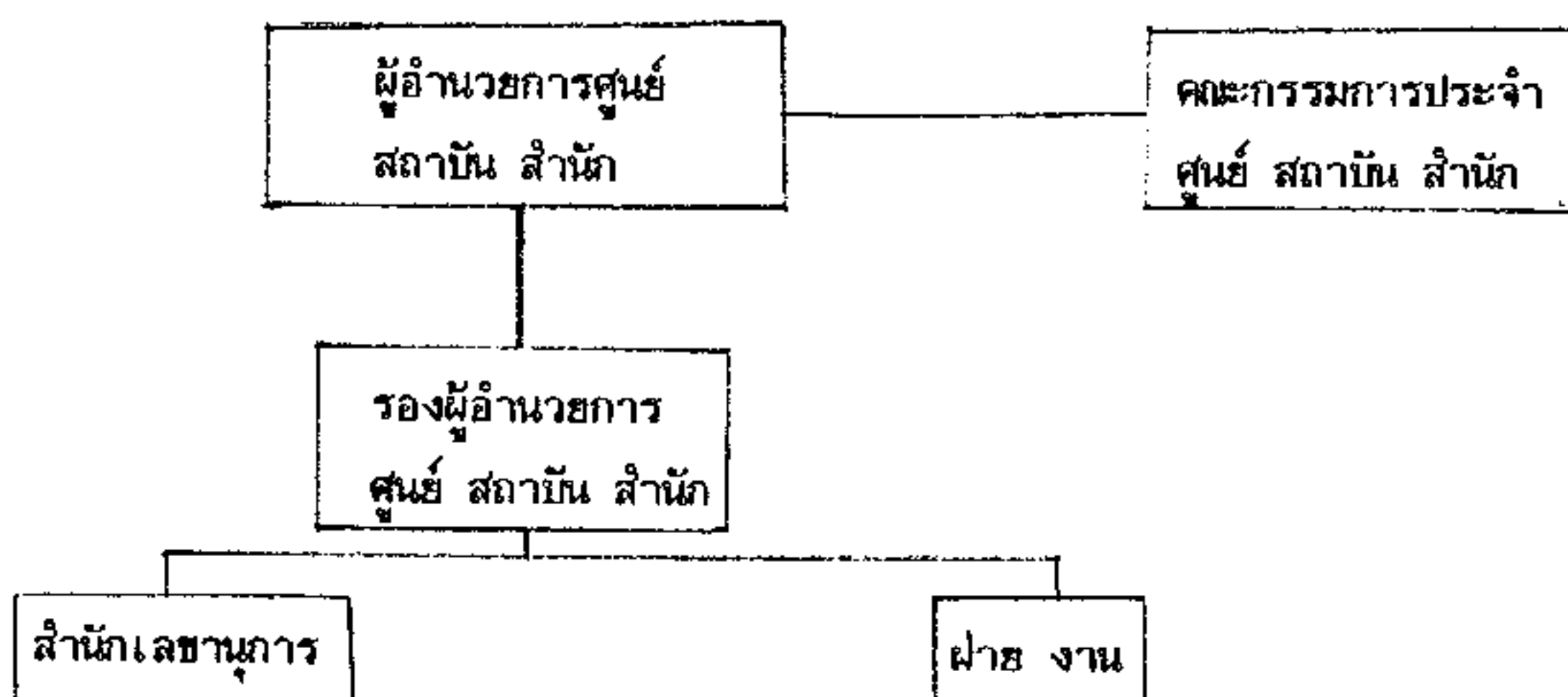
แผนผังที่ 3 การแบ่งส่วนราชการในคณะ



ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก

ผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าบริหารงานของศูนย์/สถาบัน/สำนัก มหาวิทยาลัย
ใหญ่ๆ หลายแห่งจัดตั้งศูนย์ขึ้นเพื่อให้บริการทางด้านวิชาการแก่คณะต่างๆ ตัวอย่าง เช่น
ศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสถาบันการวิจัยทางวิชาการต่างๆ เช่น สถาบัน
วิจัยทางสังคมศาสตร์ สถาบันไทยศึกษา หรืออาจมีสำนักต่างๆ ที่เปิดให้บริการแก่นักศึกษา
เช่น สำนักบริการการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล เป็นต้น ในแต่ละศูนย์ สถาบัน หรือ
สำนัก จะมีคณะกรรมการพิเศษ เป็นผู้วางนโยบายทั่วไป ให้แก่ผู้อำนวยการ ซึ่งการแบ่ง
ส่วนราชการของศูนย์หรือสถาบัน หรือสำนัก อาจเป็นไปตามแผนผังต่อไปนี้

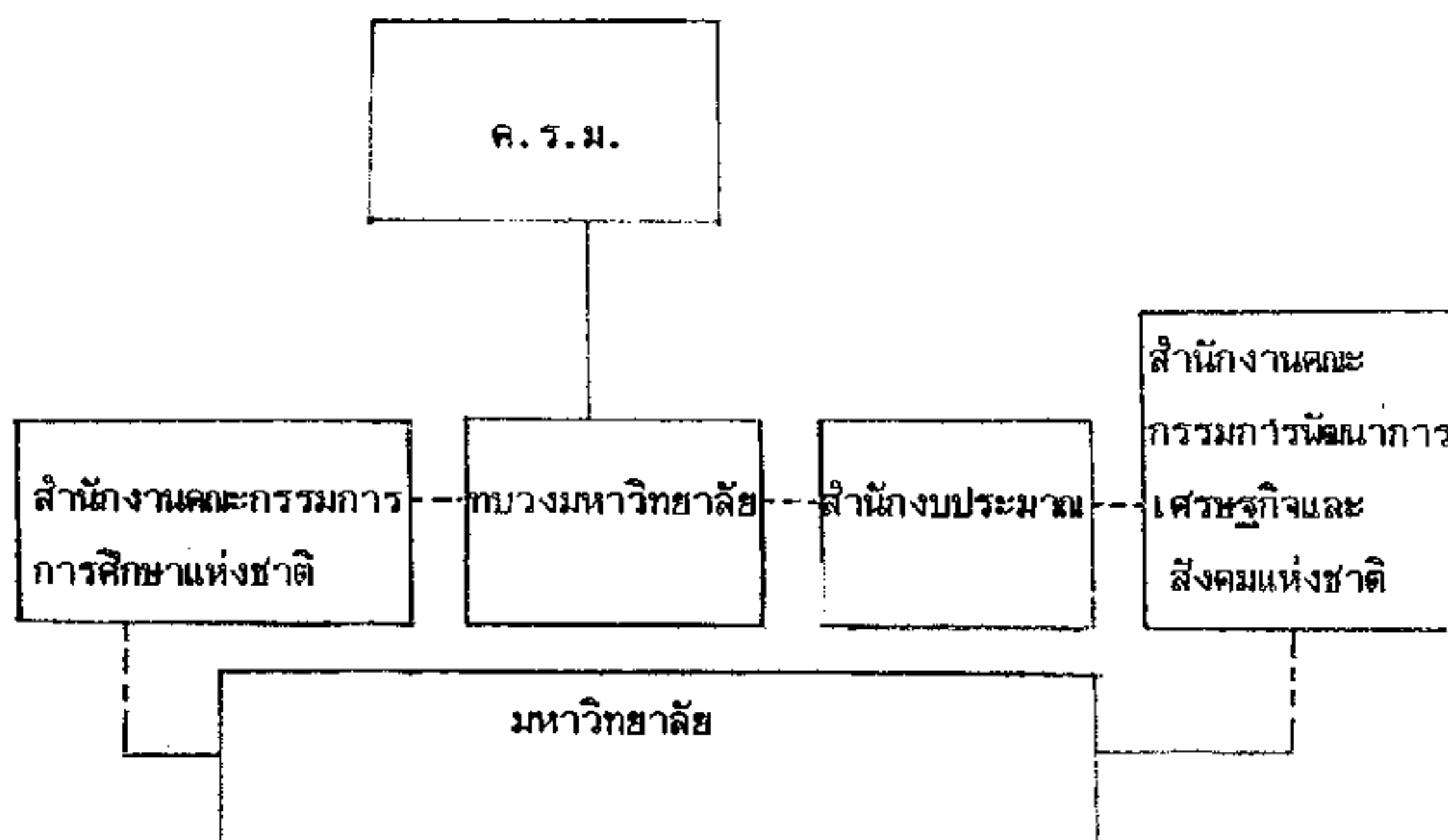
แผนผังที่ 4 การแบ่งส่วนราชการของศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก



การบริหารงานภายนอก

มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมดสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อาจารย์ประจำเป็นข้าราชการพลเรือนมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นผู้รักษาระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยต้องเสนอขออนุมัติงบประมาณต่อรัฐบาล สำนักงบประมาณ มีอิทธิพลในการพิจารณางบประมาณของมหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจในการวางแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย (ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติสภาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2521) ตามแผนผังต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับส่วนราชการสามแห่ง คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเรื่องการวางแผนการศึกษา สำนักงบประมาณในเรื่องงบประมาณ และทบวงมหาวิทยาลัยในเรื่องนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ อย่างกว้างๆ และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกประเทศ

แผนผังที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับส่วนราชการอื่นๆ



ภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา

"ภาควิชาเป็นเส้นเลือดใหญ่ของมหาวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่จะทำให้เส้นเลือดนั้นทำงาน ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ และในการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้าภาควิชาจำเป็นจะต้องเป็นทั้ง ม้าโชว์ (show horse) และม้าใช้ (work horse) ในเวลาเดียวกัน" (คิน ปรัชญพฤกษ์ : 2526, 26)

จากข้อมูลของ คิน ปรัชญพฤกษ์ ได้ระบุภารกิจของหัวหน้าภาควิชาในระยะเวลา 1 ปี ไว้ดังนี้

1. สอนระดับปริญญาตรี 3 1/2 วิชา นิสิตประมาณ 300 คน
2. สอนระดับปริญญาโท 2 วิชา นิสิตประมาณ 50 คน
3. วิจัย 1 เรื่อง รวม 6 man-months
4. อ่านผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 4 ท่าน
5. บรรยายพิเศษและวิทยาการประมาณ 10 ครั้ง
6. เป็นที่ปรึกษานิสิตปีที่ 2 จำนวน 50 คน และนิสิตปีอื่นๆ เป็นรายบุคคล

7. เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นิสิตปริญญาโท 2 คน
8. ปกป้องและพิจารณาหลักสูตรปริญญาตรี โท เอก
9. เป็นที่ปรึกษาคณบดี
10. เป็นกรรมการระดับคณะ 10 คณะกรรมการ
11. เป็นกรรมการระดับมหาวิทยาลัย 5 คณะกรรมการ
12. เป็นผู้ควบคุมนิสิตไปสัมมนาต่างจังหวัด 2 ครั้ง
13. งานเลี้ยงรับรองประมาณ 10 ครั้ง
14. พิจารณาหาทุนแก่นิสิต และส่งเสริมความก้าวหน้าของเพื่อนอาจารย์
15. ประชุมปรึกษารื้อกับหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และบริษัทธุรกิจเอกชน เพื่อปรับปรุงคุณภาพบัณฑิต ของภาควิชาให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
16. ประชุมภาควิชาเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การวิจัย และการบริหาร

ฯลฯ

ดิน ปรัชญพฤกษ์ กล่าวว่าเราอาจจะสรุปภารกิจของหัวหน้าภาควิชาได้ตามมิติ ลักษณะงาน 3 มิติด้วยกัน คือ

มิติแรก เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (job) ซึ่งได้แก่ภารกิจทางวิชาการ และการบริหารภาควิชา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรอบรู้ทางวิชาการนั้น อย่างน้อยที่สุด หัวหน้าภาค จะต้องเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการที่เหนือกว่าหรือเท่ากับลูกภาค มิฉะนั้น ศรัทธาที่ลูกภาค (ความจริงเพื่อนภาค) จะยอมรับก็ด้อยลงไป หัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นผู้ นำทางความคิด และวิชาการพอที่จะตีชมผลงานของลูกภาคได้ และคงไม่มีลูกภาคใดที่ชื่นชม หัวหน้าภาคที่ไม่มีน้ำยาและไม่รู้จริงทางด้านนี้ ส่วนภารกิจทางการบริหารนั้น ลูกภาคและผู้ บังคับบัญชา จะตัดสินความสามารถของหัวหน้าภาควิชา เพียงด้านเดียวเท่านั้น คือ หัวหน้า ภาคจะสามารถทำอะไรให้เขาตามที่เขาขอร้องได้หรือไม่ ลูกภาคและผู้บังคับบัญชาจะไม่สนใจว่าหัวหน้าภาควิชามีปัญหาอะไรในการทำสิ่งนั้นๆ เพราะนั่นคือปัญหาของหัวหน้าภาค พวกเขาไม่เกี่ยว (ทั้งๆ ที่ลูกภาคและผู้บังคับบัญชาเคยหลอกไว้ก่อนการเลือกตั้งว่าจะช่วยงาน นั้น งานนี้ อย่างเต็มที่) ความสำคัญของหัวหน้าภาควิชาจะมีอยู่บ้าง ก็ตอนที่ยังไม่มีหัวหน้า ภาควิชาเป็นตัวเป็นตนนั่นเอง

มิติที่สอง เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างนิสิตกับหัวหน้าภาควิชา ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับรองคณบดี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับคณบดี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับรองคณบดี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับอธิการบดี และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชา กับลูกค้ำผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบัณฑิตของภาควิชา ภารกิจในมิตินี้ยากกว่าในมิติแรก เพราะต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับคน และพฤติกรรมของคนประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อหัวหน้าภาควิชาจำต้องปฏิบัติงานในโครงการต่างๆของคณะและภาควิชา ซึ่งตามภารกิจของหัวหน้าภาควิชา ต้องเข้าเป็นกรรมการ ในคณะกรรมการต่างๆ ในการสอนวิจัย และบริการวิชาการ

มิติที่สาม เกี่ยวกับการกิจส่วนบุคคล มิติดังนี้เป็นภาระกิจส่วนบุคคลของหัวหน้าภาควิชาเอง ซึ่งการปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะสำเร็จ หรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวแปรสองกลุ่มด้วยกัน กลุ่มแรกได้แก่ตัวแปรเกี่ยวกับสังคมเศรษฐกิจของหัวหน้าภาควิชา (socio-economic attributes) เช่น หน่วยงานที่สังกัด ภูมิฐานะ การศึกษา อาชีพ บิดา เพศ ระดับชีวิต ตำแหน่ง เงินเดือน ฯลฯ กลุ่มที่สองได้แก่ ตัวแปรทางด้านจิตวิทยาของหัวหน้าภาควิชา (psychological attributes) เช่น จิตภาพ (perception) ความเห็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม แรงจูงใจ บทบาท และสถานภาพ บุคคลลักษณะประจำตัว (character) เป็นต้น

นอกจากการปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะถูกครอบงำ (conditioned) โดยภารกิจทั้งสามมิตินี้แล้ว ยังถูกครอบงำโดยสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกภาควิชา อันได้แก่ ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ และสภาพแวดล้อมภายในของภาควิชาเอง เช่น โครงสร้าง กระบวนการ และระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล และรวมถึงระบบการเมืองเศรษฐกิจในภาควิชาด้วย ซึ่งการเมืองหมายถึง ใคร ได้อะไร ที่ไหน เมื่อใด การมีชีวิตรอดของหัวหน้าภาควิชาก็คือ "การเล่นการเมือง" กับลูกภาค (ติน, 2526 : 33) หัวหน้าภาคที่ดีจึงเป็นผู้ที่สามารถหาผลประโยชน์* ให้แก่ลูกภาคภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชา คณบดีและอธิการบดี ตามสาย

* ผลประโยชน์หมายถึง ประโยชน์ต่างๆ ที่เป็นทั้งตัวเงินและเกียรติยศชื่อเสียงที่มนุษย์ต้องการ (ผู้วิจัย)

การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างหลวมๆ ไม่ได้ขึ้นตรงต่อกันอย่างเข้มงวด ซึ่งการบริหารแบบนี้มีโครงสร้างและกระบวนการที่สื่อให้เห็นว่ามีปัญหาทางด้านเป้าหมายและนโยบาย มีเทคโนโลยีไม่ชัดเจน และมีการยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมแบบหลวมๆ ซึ่งยังผลให้มีการตัดสินใจเป็นรายบุคคลแทนที่จะมีการตัดสินใจโดยองค์การหรือมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามก็ตัดสินใจว่าการที่จะมาจัดโครงสร้างและกระบวนการ และกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ให้บุคคลเหล่านี้ปฏิบัติตามให้ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ เป็นไปไม่ได้ด้วยเหตุนี้หากมหาวิทยาลัยประสงค์จะปรับปรุงการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา (หรือของผู้บริหารระดับอื่นๆ) นั้น จะปรับปรุงเฉพาะโครงสร้างกระบวนการและระบบกฎเกณฑ์เท่านั้นยังไม่พอ ควรจะหยั่งลึกลงไปถึงพฤติกรรม (คิน, 2526 : 22) จึงจะแก้ไขปัญหาการบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยได้

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยข้อมูลไทยจากภาควิชา ปรากฏว่ายังไม่มีผลงานแบบนี้โดยตรง ในการศึกษาและวิจัยของไทย ที่ศึกษานาควิชา อาทิ เมืองทอง แชนนี พบว่าสมรรถนะของภาควิชาต่ำในด้านการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม คุณภาพและปริมาณการวิจัยและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนยังไม่พอ การบริหารงานของแผนกวิชายังไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเท่าที่ควร และมหาวิทยาลัยยังไม่อาจทำนุบำรุงและสร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรมได้อย่างเต็มที่ หัวหน้าภาควิชาขาดความรู้ด้านการทำงบประมาณ

นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ศึกษาภาควิชาในด้านต่างๆ แต่ยังไม่หยั่งลึกลงไปถึงพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชาอย่างแท้จริง (คิน, 2526 : 51) การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งนำเอาทฤษฎีด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำลง ไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาควิชา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในบทที่ว่าด้วยระเบียบวิธีการวิจัยนี้จะกล่าวถึง การออกแบบการวิจัยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการรวบรวมข้อมูล และการสร้างมาตรวัด

การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัยมีเป้าหมาย เพื่อให้ได้มา ซึ่งข้อมูลที่สามารถจะนำมาใช้วิเคราะห์ตอบปัญหาให้ครบถ้วนทุกประเด็นในแง่มุมต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ เช่น เก็บข้อมูลจากกลุ่ม ประชากรที่เป็นเป้าหมาย ได้ตัวแปรตามที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องและผู้วิจัยสามารถหาข้อสรุปได้อย่างถูกต้อง ไม่มีข้อบกพร่องใดๆ โดยการควบคุมมิให้มีการพัฒนาแปรของตัวแปรอื่นๆ ที่มีได้เป็นจุดมุ่งหมายการวิจัยมีผลกระทบต่อข้อสรุปของการวิจัย โดยสรุปผู้วิจัยจะต้องพยายาม (ก) ทำให้ตัวแปรที่ต้องการวิเคราะห์มีความผันแปรมากที่สุด (ข) ทำให้ตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่เป็นจุดสนใจผันแปรน้อยที่สุด และ (ค) ทำการวัดให้ถูกต้อง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2529 : 76)

การออกแบบการวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งทำให้ตัวแปรแบบภาวะผู้นำผันแปรมากกว่าตัวแปรควบคุมตัวอื่น โดยใช้วิธีการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคือ ภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น

ส่วนประชากรเป้าหมายคือ หัวหน้าภาควิชา บุคลากรสาย ก ข และ ค ซึ่งเป็นผู้ให้บริการทางวิชาการและเป็นผู้ตาม จากภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐทั่วประเทศ จำนวน 20 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยรามคำแหง วิทยา

เขตต่างๆ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระ
จอมเกล้าพระนครเหนือ

การได้มาซึ่งตัวอย่างจะอิงทฤษฎีความน่าจะเป็น ที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งตัวอย่าง
อย่างยุติธรรม คือ ได้ลักษณะที่เป็นตัวแทนประชากร อย่างใกล้เคียงในกลุ่มตัวอย่างภายใต้
ข้อจำกัดที่มีเวลาและทรัพยากร ไม่มากนัก เช่น ภูมิหลัง รสนิยม การศึกษา ลักษณะทางสังคม
จิตวิทยา เศรษฐกิจ ความสามารถในการบริหาร ความไว้วางใจผู้อื่น การสนับสนุน ความเชื่อมั่น
ลักษณะเด่นๆ เหล่านี้จะได้มาจากการสุ่มเพื่อตอบคำถามในเรื่องภาวะผู้นำ

วิธีการรวบรวมข้อมูล

- 1) แหล่งข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามี 2 ประเภท และได้มาจากแหล่งต่างๆ คือ
 - ก. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้มาจากการสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาจาก
ประชากร คือ หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และข้าราชการประจำภาควิชาของมหาวิทยาลัย
 - ข. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้มาจากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
สำหรับการทบทวนวรรณกรรม
- 2) ประชากรในการวิจัยประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ
 - ก. หัวหน้าภาควิชา
 - ข. อาจารย์ในภาควิชา
 - ค. ข้าราชการประจำภาควิชา
- 3) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จะใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน (multi-stage sampling)
คือ การสุ่มภาควิชาทั้งหมดจำนวน 964 ภาควิชา แล้วสุ่มหัวหน้าภาควิชาอาจารย์ผู้อยู่
ในบังคับบัญชาของหัวหน้าภาควิชา ข้าราชการ ซึ่งอยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าภาควิชา

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มเชิงชั้น Stratified Sampling โดยแบ่ง
ประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

ก. ภาควิชาที่มีคณาจารย์น้อยกว่า 10 คน จำนวน 505 ภาควิชา สุ่มมา ร้อยละ 20 จำนวนตัวอย่าง 100 ภาควิชา

ข. ภาควิชาที่มีคณาจารย์ระหว่าง 10-20 คน จำนวน 287 ภาควิชา สุ่ม ตัวอย่างมา ร้อยละ 25 จำนวนตัวอย่าง 75 ภาควิชา

ค. ภาควิชาที่มีคณาจารย์มากกว่า 20 คน จำนวน 172 ภาควิชา สุ่มตัวอย่าง มา ร้อยละ 30 จำนวนตัวอย่าง 50 ภาควิชา

ในแต่ละกลุ่มใช้วิธีการสุ่มกระจายแบบง่าย Simple Random Sampling ได้ จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 225 ภาควิชา ในแต่ละภาควิชาที่สุ่มเลือกมาจะดำเนินการเก็บข้อมูล โดยใช้การสุ่มแบบโควต้า (Quota sampling) จาก

1. หัวหน้าภาควิชา 1 คน รวม 225 คน
2. อาจารย์ในภาควิชา 1 คน รวม 225 คน
3. ข้าราชการสาย ข. หรือ ค. 1 คน รวม 225 คน

รวมทั้งสิ้น 675 คน โปรดดูตาราง 1 กลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาด	จำนวน อาจารย์	ประชากร ในการศึกษา (จำนวนภาค)	อัตรา สุ่ม	กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน กลุ่มผู้ ตอบ	ประชากร เป้าหมาย	คำตอบ คืนมา	อัตรา คืนมา
เล็ก	<10	505	.20	100	3	300	199	.66
กลาง	10-20	287	.25	75	3	225	173	.77
ใหญ่	>20	172	.30	50	3	150	108	.72
รวม		964		225		675	480	.71*

* = เฉลี่ย

4) วิธีการ

หลังจากที่หัวข้อวิทยานิพนธ์ได้รับการอนุมัติจาก คณะกรรมการที่ปรึกษาแล้วได้ ดำเนินการดังนี้

4.1 ส่งแบบสอบถามถึงผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ไปรุดดูภาคผนวก ช.1 และต่อจากนั้นได้ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองเป็นบางท่าน สำหรับรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง ศ.ดร.อรุณ รักธรรม และ รศ.ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร ให้มามีจำนวน 5 ท่าน จาก สถาบันการศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่สนใจ และมีความรู้ในเรื่อง ภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำ โดยสรุปว่า

ตัวแปรที่ควรศึกษาเรื่องภาวะผู้นำน่าจะ ได้แก่ตัวแปรเหล่านี้ คือ

1. ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ
2. ตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. ตัวแปรด้านการใช้อำนาจ อิทธิพล ซึ่งมีแหล่งที่มาต่างๆ กัน
4. ตัวแปรด้านสถานการณ์
5. ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม
6. ตัวแปรด้านความพึงพอใจของภาควิชา

จากการสัมภาษณ์ และขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวแล้ว ประกอบกับจุด มุ่งหมาย ของการศึกษาในครั้งนี้ คือการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม 4 ประเภท ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงกรอบแนวคิด โดยตัดตัวแปรที่ 3 ออกไป และเพิ่มตัวแปรตามเข้ามา อีก 2 ตัว คือ กำลังขวัญ และการสื่อสารข้อความ ซึ่งก็เป็นตัวแปรเดิมที่คณะกรรมการที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้อนุมัติมาก่อนแล้ว โดยสรุปตัวแปรที่เป็นกรอบในการศึกษาค้างนี้จึง ได้แก่

1. ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ
2. ตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. ตัวแปรด้านสถานการณ์
4. ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม
5. ตัวแปรด้านความพึงพอใจของภาควิชา
6. ตัวแปรด้านกำลังขวัญของภาควิชา
7. ตัวแปรด้านการสื่อสารข้อความของภาควิชา

4.2 หลังจากได้ตัวแปรที่จะใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำของภาควิชาแล้ว ได้ปรึกษา ศ.ดร. สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ เพื่อสร้างมาตรวัด โดยผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดจำลองขึ้นมาก่อน แต่มี Face Validity สูง และผู้ตามมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นน้อย ศ.ดร.สุชาติ ได้กรุณาแนะนำให้สร้างมาตรวัดแบบเปิด โดยให้ผู้ตอบแสดงความเห็นให้มากที่สุด พร้อมกับจัดลำดับให้กับตนเองด้วยในเรื่องนั้นๆ ผู้วิจัยได้กลับไปปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำ และได้ทดสอบแบบสอบถามที่ปรับปรุง (โปรดดูภาคผนวก ช.2.1-2.3) กับกลุ่มหัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่อยู่ในกลุ่มประชากร แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และได้แบบสอบถามกลับมาในการติดตาม 2 ครั้ง เป็นร้อยละ 50 (25 ฉบับ) จากนั้นได้นำกลับไปให้ ดร.สุชาติ ดู เพื่อขอปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง โดยยึดหลักการเดิม แต่สร้างแบบสอบถามให้กรอกได้สะดวกรวดเร็วขึ้น และเข้าใจง่ายขึ้นเพราะได้นำคำตอบที่ได้รับจากบุคลากรในภาควิชามาผสมผสานกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกรอบการวิจัยอยู่แล้ว (โปรดดูภาคผนวก ช 3)

ได้ทดสอบแบบสอบถามในกลุ่มภาควิชาอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และได้หา internal consistency reliability ของมาตรวัดคุณสมบัติผู้นำซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา = .95 (โปรดดูภาคผนวก ก.) ความภาคภูมิใจของภาควิชา = .85 (โปรดดูภาคผนวก ค) การสื่อสารข้อความ = .84 (โปรดดูภาคผนวก ง) แบบภาวะผู้นำที่เห็นแก่ตน = .57 (โปรดดูภาคผนวก ข 1) ภาวะผู้นำที่เห็นแก่งาน = .81 (โปรดดูภาคผนวก ข 2) ภาวะผู้นำที่เห็นแก่คน = .82 (โปรดดูภาคผนวก ข 3) และภาวะผู้นำที่เห็นแก่ทีมงานการมีส่วนร่วม = .81 (โปรดดูภาคผนวก ข 4) และมาตรวัดสภาพแวดล้อมของภาควิชา = .59 (โปรดดูภาคผนวก จ)

4.3 เนื่องจากหน่วยวิเคราะห์ในการศึกษา คือภาควิชาจึงได้ไปขอข้อมูลจากทบวงมหาวิทยาลัย พบว่ามีภาควิชาจำนวนมากกว่า 964 ภาควิชา และสามารถแบ่งออกได้ 3 ขนาดคือ ขนาดเล็ก ได้แก่ ภาควิชาที่มีอาจารย์น้อยกว่า 10 คน ขนาดกลาง ได้แก่ ภาควิชาที่มีอาจารย์ระหว่าง 10 - 20 คน และขนาดใหญ่ได้ ภาควิชาที่มีอาจารย์มากกว่า 20 คน ขึ้นไป จึงได้ใช้ตารางสุ่ม โดยกำหนดเบอร์ให้ทุกกลุ่ม แล้วเรียกกลุ่มตัวอย่างออกมากลุ่มเล็ก เรียกออกมาได้จำนวน 100 ภาควิชา กลุ่มกลางได้ 75 ภาควิชา และกลุ่มใหญ่ 50 ภาควิชา ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างตามที่เสนอต่อ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ กลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังจึงมี 225 ภาควิชา

4.4 ก่อนที่จะส่งแบบสอบถามไปยังภาควิชา ซึ่งเป็นหน่วยการศึกษาระดับองค์การ กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้รับจดหมายแนะนำอธิบายถึงเงื่อนไขของเวลาที่มีอยู่ ในการทำ วิทยานิพนธ์ และรายละเอียดต่างๆ ที่ผู้ตอบจำต้องทราบ และประกันว่าคำตอบที่ได้รับจะถูก เก็บเป็นความลับ และไม่มีข้อ

4.5 ภายใน 5 วันต่อมา ผู้ตอบได้ชุดกระดาษคำถามทางไปรษณีย์ และยื่นให้ ด้วยตนเอง ข้อคำถามแต่ละชุด จะมีหมายเลขรหัสแทนชื่อ ที่อยู่ของผู้ตอบ เพื่อปกปิดชื่อสกุล จริงเสีย และภายในซองชุดคำถามนี้จะมีจดหมายฉบับที่ 2 อธิบายความเกี่ยวข้องของผู้ ตอบคำถาม คำสั่งในการกรอกแบบสอบถาม ซองที่ปิดผนึกแล้ว เพื่อให้ส่งกลับมา

4.6 ภายใน 2 สัปดาห์ต่อมา ได้ส่งจดหมายติดตามไปเตือนให้ผู้ตอบรีบส่งแบบ สอบถามคืนมา และตามเก็บ ได้แบบสอบถามคืนมา 480 ฉบับ จากที่ส่งออกไป 675 ฉบับ คิดมาคิดเป็นร้อยละ 71

4.7 แบบสอบถามที่ได้คืนมา ถูกให้คะแนนด้วยมือตามค่าในรหัสที่กำหนด และนำ ข้อมูลเหล่านี้มา key เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการตรวจนับ ความผันแปรของตัวแปร ทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา ด้วยเครื่อง Micro Computer IBM PS II และ MAIN FRAME

การสร้างมาตรวัด

การวัดหมายถึงการกำหนดสัญลักษณ์ที่เป็นตัวเลขหรือจำนวนให้แก่ตัวแปรสิ่งของ หรือเหตุการณ์ตามกฎ (rules) กฎทำหน้าที่ในการผูกวิธีการวัด ให้อยู่ใกล้ชิดติดกับความ เป็นจริง หรือกฎจะสร้างความเท่าเทียมกับแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างตัวเลขกับความเป็นจริง (isomorphism) หรือตัวแปรที่วัด และนำไปสู่การใช้วิธีการ ทางสถิติต่อสัญลักษณ์ ที่เป็นตัวเลขของคุณสมบัติของตัวแปรที่เราศึกษา ซึ่งสัญลักษณ์ที่เป็นตัวเลขเหล่านี้ หรือชุด ข้อมูลเหล่านี้จะมีระดับที่วัดได้แตกต่างกัน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 ระดับ คือ ระดับกลุ่ม ระดับ จัดลำดับ ระดับช่วง และระดับอัตราส่วน (Nachmias, 1981 : 131-240)

ในทางสังคมศาสตร์นั้นการวัดแนวคิดทฤษฎี โดยตรงไม่อาจกระทำได้ อย่างไรก็ตาม อาจทำได้ทางอ้อม คือ ทำการวัดองค์ประกอบต่างๆ ของแนวคิดทฤษฎี ซึ่งได้มาจาก การแบ่ง คุณสมบัติด้านหนึ่งของแนวคิดทฤษฎีที่เราต้องการวัด ทฤษฎีมีอยู่หลายประเภท และ

ส่วนใหญ่มักประกอบด้วย คำศัพท์ต่าง ๆ (terms) ความถูกต้องตามหลักของเหตุผล (Logic) คำนิยาม (definition) และข้อความที่ประกอบเข้าเป็นทฤษฎีสามารถนำมาทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ 2529 : 379-406)

กล่าวโดยสรุป การวัดแนวคิดทฤษฎีประเภทต่างๆ เริ่มด้วยการสรุปย่อเชิงนามธรรม (abstract) อย่างครบถ้วน ในเรื่องหรือแนวคิดที่ต้องการวัด แล้วนำสรุปย่อเชิงนามธรรมมาแบ่งคุณสมบัติด้านพื้นที่ (property space) ออกมาเป็นองค์ประกอบของแนวคิดทฤษฎีที่จะวัด หลังจากที่กำหนดคำนิยาม แนวคิดทฤษฎีระดับนามธรรมเรียบร้อยแล้ว จึงนำมากำหนดเป็นคำนิยามระดับปฏิบัติการ (operational definition) เพื่อให้ทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการนิยามระดับปฏิบัติการจะได้ข้อความหรือมาตรวัดออกมามีลักษณะที่นำไปวัดได้เชิงประจักษ์ คือ สังเกตเห็นและวัดได้ (Blalock & Blalock, 1967 : 112 - 144)

มาตรวัดที่จะสร้างในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

1. มาตรวัดคุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา
2. มาตรวัดแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา จำนวน 4 แบบ
3. ความภาคภูมิใจในงานของภาควิชา
4. การสื่อสารข้อความในภาควิชา
5. สภาพแวดล้อมของภาควิชา

มาตรวัดคุณสมบัติผู้นำ

การศึกษภาวะผู้นำ ที่อะไรเป็นคุณสมบัติผู้นำ มีอยู่ในงานวิจัยจำนวนมากนับแต่อดีตกระทั่งปัจจุบัน (Bass, 1981) ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ลักษณะทางกายภาพ ภูมิหลังทางสังคม ความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยการทำงาน ลักษณะนิสัยทางสังคม แนวคิดองค์ประกอบ หรือตัวประกอบองค์ประกอบของคุณสมบัติผู้นำ ซึ่งประกอบกันเป็นชุดคำถามในมาตรวัดนี้ประกอบกับได้มีการสำรวจความคิดเห็นในเรื่องนี้จากประชากรที่มีได้ตกเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วย คำตอบที่ได้รับถูกนำมาประสาน กับแนวคิดทฤษฎีคุณสมบัติผู้นำ และได้ข้อความ 27 ข้อในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่ (V12)
- หัวหน้าภาควิชาทุกคนคือไม่ใช่อะไรง่ายๆ (V13)
- หัวหน้าภาควิชาเป็นคนตรงต่อเวลา (V14)
- หัวหน้าภาควิชาเป็นคนอุทิศตนพร้อมจะเสียสละและไม่เห็นแก่ตัว (V15)
- หัวหน้าภาควิชามีเหตุผลในการทำงาน (V16)
- หัวหน้าภาควิชาทำงานโดยไม่คำนึงถึงฝักฝ่ายใดๆ ทั้งสิ้น (V17)
- หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น (V18)
- หัวหน้าภาควิชาดูแลบังคับบัญชาบุคลากรโดยปราศจากความลำเอียง (V19)
- หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบ (V20)
- หัวหน้าภาควิชามีความซื่อสัตย์ (V21)
- หัวหน้าภาควิชามีความอดทน (V22)
- หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของมหาวิทยาลัย (V23)
- หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของทางราชการ (V24)
- หัวหน้าภาควิชามีความผูกพันในงาน (V25)
- หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนด (V26)
- หัวหน้าภาควิชารักษาระเบียบในการทำงานเป็นอย่างดี (V27)
- หัวหน้าภาควิชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำให้ภาควิชาดีขึ้น (V28)
- หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในสาขาวิชาที่ตนสังกัดอยู่เป็นอย่างดี (V29)
- หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในเรื่องวิชาการบริหาร (V30)
- หัวหน้าภาควิชาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหาร (V31)
- หัวหน้าภาควิชามีไหวพริบ (V32)
- หัวหน้าภาควิชามีบุคลิกลักษณะที่น่าประทับใจ (V33)
- หัวหน้าภาควิชาสามารถเข้าสังคมได้ดี (V34)
- หัวหน้าภาควิชาเป็นกันเองกับผู้อื่นได้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (V35)
- หัวหน้าภาควิชามีความกรุณาและให้อภัยแก่ผู้อื่นในบังคับบัญชา (V36)
- หัวหน้าภาควิชาวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งส่วนตัวและการทำงาน (V37)
- หัวหน้าภาควิชาพูดจริง เป็นสาระประโยชน์ ถูกกาลเทศะ และสร้างสรรค์ (V38)

เนื่องจากการวัดในทางสังคมศาสตร์เป็นการวัดทางอ้อม (Nachmias, 1981 : 140-146) เพื่อให้แน่ใจว่ามาตรวัดได้วัดในสิ่งที่ต้องการหรือต้องวัดคุณสมบัติผู้นำ โดยแท้จริง จึงได้ให้ความสำคัญ กับความถูกต้องตรงประเด็น หรือความถูกต้องของการวัด (Validity) ความถูกต้องของการวัดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ความถูกต้องในตัวสร้าง (construct validity) ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างแบบสอบถามหรือมาตรวัดจากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา ซึ่งจะช่วยให้อธิบายสิ่งที่เป็นการคำตอบ ได้ด้วยกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เป็นฐานในการสร้างมาตรวัดนี้ (Cornbach, 1960 : 104) อย่างมีเหตุผลและยังได้ออกแบบสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้าภาค คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในเรื่องคุณสมบัติผู้นำโดยให้ผู้ตอบกำหนดเรื่องเอง และให้คะแนนตนเองเป็นรายชื่อ เพื่อนำมาทำเป็นแบบสอบถามตามกรอบทฤษฎีที่เป็นฐานในการสร้างมาตรวัด

การหาความเชื่อถือได้ของการวัด (reliability)

เนื่องจากการวัดทางสังคมศาสตร์ไม่อาจวัดได้โดยตรงที่สิ่งที่ต้องการวัดเหมือนทางด้านกายภาพ จึงทำให้มีปัญหาในเรื่องความเชื่อถือได้ของการวัด จึงต้องอาศัยวิธีการทางสถิติที่สามารถนำมาใช้ศึกษาความเชื่อถือได้ของการวัด นั่นก็คือ การหาความเชื่อถือได้ของมาตรวัด (Nachmias, 1981 : 146) โดยดูที่ระดับของความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

ระดับความเชื่อถือได้ของการวัดเป็นตัวชี้ของขอบเขตหนึ่งที่มีมาตรวัดมีตัวแปรผิดพลาด (variable errors) ปะปนอยู่ในขอบเขตนั้น และทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนทำให้มาตรวัดแกว่งไปแกว่งมา จากการวัดแต่ละครั้งในหน่วยที่ทำการศึกษา ตัวแปรผิดพลาดอาจจะได้แก่อาการใจลอยชั่วขณะที่ทำกรกรอกแบบสอบถาม ความไม่ชัดเจนของคำถาม ปัญหาทางเทคนิคบางประการในการตอบแบบสอบถาม เช่น ดินสอหัก กระดาษเครื่องหมายฯ ความผิดพลาดนี้เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นแบบแผนตายตัว (Helmstadler, 1981 : 146)

ระดับความเชื่อถือได้ ของมาตรวัดนี้ ซึ่งเป็นมาตรวัดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของภาควิชาซึ่งมีลักษณะแบบ The Method of Summated Rating Scale ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha coefficient) = .95 ดังนี้ (โปรดดูภาคผนวกที่ ก ประกอบด้วย)

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายการต่าง ๆ ที่ใช้วัดคุณสมบัติผู้นำ

		MEAN	STD DEV	CASES.
1	V12 ความรับผิดชอบ	3.300	.701	80
2	V13 ทุทนั้ก	2.663	.913	80
3	V14 ตรงต่อเวลา	2.938	.769	80
4	V15 เสียสละ	2.963	.961	80
5	V16 มีเหตุผล	3.050	.778	80
6	V17 ไม่ลำเอียง	2.713	.830	80
7	V18 ซื่อตรง	3.013	.849	80
8	V19 ยุติธรรม	2.813	.887	80
9	V20 รับผิดชอบทั่วไป	3.379	.883	80
10	V21 ขยันขันแข็ง	3.063	.817	80
11	V22 อุดม	3.038	.803	80
12	V23 รู้ระเบียบเฉพาะ	2.738	.838	80
13	V24 รู้ระเบียบทั่วไป	2.738	.759	80
14	V25 ความผูกพันในงาน	2.900	.805	80
15	V26 ทำงานทันเวลา	2.863	.882	80
16	V27 รักษาระเบียบ	2.850	.873	80
17	V28 สร้างสรร	2.775	.968	80
18	V29 มีความรู้ในสาขาของตน	3.200	.786	80
19	V30 มีความรู้ในการบริหาร	2.563	.777	80
20	V31 ผ่านการอบรมการบริหาร	1.965	1.264	80
21	V32 ไหวพริบดี	2.675	.776	80
22	V33 บุคลิกดี	2.613	.771	80
23	V34 เข้าสังคมได้ดี	2.888	.795	80
24	V35 เป็นกันเอง	3.013	.849	80
25	V36 มีเมตตา	2.900	.851	80
26	V37 เป็นแบบอย่างที่ดี	2.788	.896	80
27	V38 พูดจริง พูดเก่ง	2.763	.875	80

ITEM — TOTAL STATISTICS

	SECALE	SCALE	CORRECTED		
	MEAN	VARIANCE	ITEM	SQUARED	ALPHA
	IF ITEM	IF ITEM	TOTAL	MULTIPLE	IF ITEM
	DELETED	DELETED	CORRELATION	CORRELATION	DELETED
V12	75.2414	212.9583	.6954	.5608	.9521
V13	75.8966	215.9891	.5495	.5003	.9536
V14	75.6724	220.0838	.5177	.7697	.9557
V15	75.5517	209.2341	.7904	.7857	.9510
V16	75.5000	214.2895	.7763	.3380	.9515
V17	75.8276	217.1978	.6255	.7443	.9528
V18	75.5000	214.4649	.7213	.5840	.9519
V19	75.6552	214.3001	.7100	.6353	.9520
V20	75.3103	211.1652	.5418	.8601	.9507
V21	75.4828	217.2716	.6501	.7423	.9526
V22	75.4655	220.0777	.5297	.7063	.9536
V23	75.8103	218.8581	.6194	.6515	.9529
V24	75.8276	217.2680	.7522	.8185	.9520
V25	75.8697	212.6388	.8081	.8489	.9511
V26	75.7069	213.5091	.6996	.7929	.9520
V27	75.7241	215.0805	.6625	.7984	.9524
V28	75.7931	213.5950	.6730	.7160	.9523
V29	75.3621	220.3754	.5407	.6496	.9535
V30	75.0345	216.7005	.7130	.7430	.9521
V31	75.6552	215.7367	.3201	.8567	.9600
V32	75.8621	218.6473	.5679	.7392	.9533
V33	75.0517	214.4710	.7425	.7983	.9517
V34	75.7759	216.3875	.6052	.7757	.9530
V35	75.5172	217.9032	.5761	.7628	.9532
V36	75.6724	216.6101	.6198	.7568	.9528
V37	75.7586	210.4670	.8225	.9123	.9508
V38	75.7931	211.8161	.8148	.9203	.9510

ALPHA = .9543 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .9587

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดคุณสมบัติภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยข้อความ 27 รายการ มีค่าเฉลี่ย 76.62 ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ให้คะแนนสูงใกล้เคียงกัน ค่าเฉลี่ยจึงสูง ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 15.22 แสดงถึงการเบี่ยงเบนของคะแนนของผู้ตอบห่างจากค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากนัก คะแนนที่ตอบมีความสอดคล้องภายใน (internal consistency) อยู่ในระดับสูง หากพิจารณาแต่ละข้อความจะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ 1.96 สูงสุดคือ 3.38 หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวม พบว่าสัมพันธ์กันสูงมาก ตั้งแต่ .51 ขึ้นไปถึง .82 มาตรวัดนี้มีผลรวมของความสอดคล้องภายใน ค่าอัลฟา = .95

มาตรวัดแบบพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษภาวะผู้นำที่พฤติกรรมผู้นำ เพื่อหาคำตอบว่าผู้นำอย่างไรจึงจะเป็นผู้นำที่มีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การมากที่สุด กรอบที่เป็นฐานเชิงแนวคิดทฤษฎีในมาตรวัดแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของ Likert ในการศึกษาแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 ประการ (Likert, 1967) ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เห็นแก่ตนหรือแบบเผด็จการ (punitive authoritarian) ภาวะผู้นำที่เห็นแก่งาน (benevolent authoritarian) ภาวะผู้นำที่เห็นแก่คน (consultative oriented) และภาวะผู้นำที่เห็นแก่ทีมงานและการมีส่วนร่วม (participative group model) ได้ออกแบบสำรวจโดยขอให้หัวหน้าภาค คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่เป็นประชากรแต่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง บอกแบบแผนพฤติกรรมผู้นำในภาควิชาของตนพร้อมทั้งให้คะแนนตนเองเป็นรายข้อมาด้วย จากแบบสอบถามที่ได้คืนมา 25 ฉบับ จาก 50 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 50 ผู้วิจัยได้นำมาจัดกลุ่มแบบแผนผู้นำตามกรอบทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานในการวัดครั้งนี้ (โปรดดูแบบสำรวจในภาคผนวก ข1 และ ข 2.1-2.3)

มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งตน ได้แก่

ผู้อยู่ในบังคับบัญชาที่สนิทสนมกับหัวหน้าภาควิชาามากมักได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากภาควิชามากกว่าผู้อื่นที่สนิทสนมน้อยกว่า (V39)

หัวหน้าภาควิชามักตัดสินใจในปัญหาสำคัญของภาควิชาตามลำพัง (V40)

หัวหน้าภาควิชาจัดสรรภาระการสอนให้แก่คณาจารย์ตามความประสงค์ของตนเป็นหลัก (V42)

ตาราง 3 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งตน

	MEAN	STD DEV	CASES
1. V39 ความสนิทสนม	1.6200	.4578	100.0
2. V40 การตัดสินใจ	1.7700	.4230	100.0
3. V42 ความประสงค์	1.8200	.3861	100.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM - TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V39	3.5900	.4464	.3539	.1255	.5304
V40	3.4400	.4913	.4129	.1774	.4243
V42	3.3900	.5433	.3911	.1616	.4655

RELIABILITY COEFFICIENTS 3 ITEMS

ALPHA = .5722 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .5800

จากตาราง 3 มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งตน ประกอบด้วยข้อความ 3 รายการ มีค่าเฉลี่ย = 5.21 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .09 คะแนนเฉลี่ยของแต่ละข้อความเท่ากับ 1.74 โดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 1.62 และสูงสุดเท่ากับ 1.82 ถ้าพิจารณาความสัมพันธ์ของคะแนนของแต่ละรายการกับคะแนนรวมทั้งหมดที่ตอบมาจะมีคะแนนต่ำสุดคือ .35 และสูงสุดคือ .41 ซึ่งไม่สูงมากเหมือนมาตรวัดคุณสมบัติผู้นำ มาตรวัดภาวะผู้นำที่มุ่งตนนี้ จึงมีความสอดคล้องภายในค่อนข้างต่ำก็คือมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา = .57

มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ได้แก่

หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญแก่กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด (V44)

หัวหน้าภาควิชาควบคุมดูแลกำกับให้มีการทำงานตามระเบียบข้อบังคับอย่างสม่ำเสมอ (V45)

หัวหน้าภาควิชาควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนทุกประการ (V46)

ตาราง 4 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

	MEAN	STD DEV	CASES
1. V44 มุ่งกฎเกณฑ์	1.3900	.4902	100.0
2. V45 มุ่งควบคุม	1.3300	.4726	100.0
3. V46 มุ่งรายละเอียด	1.3100	.4648	100.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V44	2.6400	.7176	.6577	.4350	.7753
V45	2.7000	.7172	.7042	.4967	.7273
V46	2.7200	.7491	.6699	.4544	.7621

RELIABILITY COEFFICIENTS 3 ITEMS

ALPHA = .8222 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8226

จากตาราง 4 มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงานประกอบด้วยข้อความ 3 รายการ มีค่าเฉลี่ยแต่ละรายการต่ำสุดคือ 1.31 สูงสุดคือ 1.39 ความเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าต่ำสุด .46 สูงสุดคือ .49 หากพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมมาตรวัดนี้ ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดคือ 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ 1.22 ถ้าจะพิจารณาความสอดคล้องภายใน โดยศึกษาจากความสัมพันธ์ของคะแนนของแต่ละรายการกับคะแนนรวมจะพบว่ามีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ .65 และความสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ .70 ซึ่งคะแนนของแต่ละรายการมีความสอดคล้องกับคะแนนรวมค่อนข้างดี ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาจึงมีค่าค่อนข้างสูง ซึ่งแสดงถึงการมีความสอดคล้องภายในสูงค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .82

มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ได้แก่

- หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญแก่ความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากที่สุด (V48)
 หัวหน้าภาควิชากำหนดแนวปฏิบัติงานของภาควิชาไว้อย่างชัดเจน (V49)
 หัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี (V50)
 หัวหน้าภาควิชามักส่งเสริมบุคคลที่ควรส่งเสริม คือ เป็นคนดี (V51)
 หัวหน้าภาควิชามักให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี (V52)

ตาราง 5 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

	MEAN	STD DEV	CASES
1. V48 เห็นใจคน	1.3200	.4688	100.0
2. V49 แนะนำงาน	1.3700	.4852	100.0
3. V50 มนุษยสัมพันธ์	1.1900	.3943	100.0
4. V51 ส่งเสริมคนดี	1.2000	.4020	100.0
5. V52 ช่วยเหลือ	1.1700	.3775	100.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL- CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V48	4.9300	1.7021	.5159	.2756	.7889
V49	4.8800	1.7430	.4484	.2490	.8136
V50	5.0600	1.6327	.7591	.6046	.7132
V51	5.0500	1.7247	.6314	.5077	.7510
V52	5.0800	1.7713	.6361	.5149	.7520

RELIABILITY COEFFICIENTS 5 ITEMS

ALPHA = .8021 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8137

จากตารางมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งคนประกอบด้วยข้อความ 5 รายการ มีค่าเฉลี่ยแต่ละรายการต่ำสุดคือ 1.17 สูงสุดคือ 1.37 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุดคือ .37 สูงสุดคือ .48 สำหรับค่าเฉลี่ยของมาตรวัดคือ 5.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.59 ซึ่งยากกำลังสองเท่ากับค่าความแปรปรวน 2.55 หากพิจารณาความสอดคล้องภายในของมาตรวัด โดยดูที่ความสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวมทั้งหมดของมาตรวัดจะพบว่า ความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ .44 และสูงสุดคือ .75 ความสัมพันธ์นี้หากมีค่าสูงก็จะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา สูงตามไปด้วย สำหรับรายการที่มีค่าต่ำหากตัดทิ้งไปก็จะช่วยให้มาตรวัดมีค่าความสอดคล้องภายในสูงขึ้นด้วย มาตรวัดนี้มีค่าอัลฟ่าคือ .80 ซึ่งนับว่าอยู่ในเกณฑ์ดี

มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน ได้แก่

หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผลงานของเขาอย่างเท่าเทียมกัน (V53)

หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานของภาควิชา (V54)

หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมปฏิบัติงานตามความเห็นที่ได้ตัดสินใจร่วมกันแล้ว (V55)

หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (V56)

หัวหน้าภาควิชาศึกษางานของทุกสาขาวิชาที่อยู่ในความควบคุมดูแลของภาควิชาด้วยความเข้าใจและเอาใจใส่ติดตามงานดี (V57)

ตาราง 6 วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน

	MEAN	STD DEV	CASES
1. V53 เน้นคนและงานเท่ากัน	1.3000	.4506	100.0
2. V54 การมีส่วนร่วมคิด	1.1300	.3380	100.0
3. V55 การมีส่วนร่วมทำ	1.1300	.3380	100.0
4. V56 การประสานงาน	1.2700	.4452	100.0
5. V57 ความเอาใจใส่	1.2900	.4560	100.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL- CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V53	4.8200	1.5430	.6074	.3839	.7841
V54	4.9900	1.8888	.4812	.2552	.8156
V55	4.9900	1.7878	.6054	.3971	.7863
V56	4.8500	1.5025	.6843	.5488	.7578
V57	4.8300	1.4759	.6915	.5693	.7554

RELIABILITY COEFFICIENTS 5 ITEMS

ALPHA = .8175 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8183

จากตาราง 6 มาตรฐานของผู้นำแบบมุ่งทีมงาน ประกอบด้วยข้อความ 5 รายการ มีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 1.13 และไม่สูงกว่า 1.30 คะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุดคือ .33 สูงสุดคือ .45

สำหรับค่าเฉลี่ยรวมของมาตรวัดคือ 6.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.56 หากวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในโดยพิจารณาที่คะแนนของแต่ละรายการสัมพันธ์กับคะแนนรวมจะพบว่าค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ .48 สูงสุดคือ .69 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้คือ .81 ซึ่งกล่าวได้ว่ามาตรวัดมีระดับความเชื่อถือได้สูง

ได้นำมาตรวัดเหล่านี้ไปหา reliability α รวม = .82 แต่เมื่อแยกเป็นรายแบบแผน 4 แบบ ดังกล่าวไปแล้วได้ค่า α แตกต่างกันดังนี้ คือ (โปรดดูภาคผนวกที่ข)

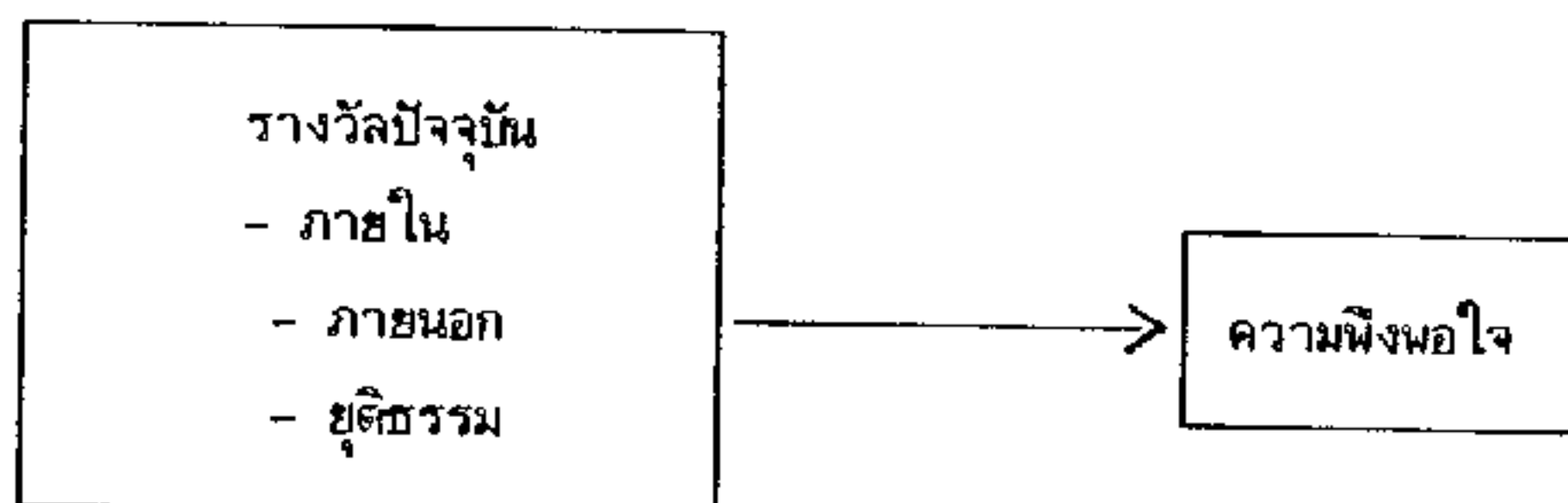
1. มาตรการภาวะผู้นำแบบมุ่งตน ได้ค่า $\propto$.57 ซึ่งต่ำแต่สามารถทดสอบความถูกต้องได้โดยทางอ้อมของฐานทฤษฎีที่ใช้หากพบว่ามาตรวัดชุดนี้ หรือรายชื่อของมาตรวัดนี้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาควิชา อย่างมีนัยสำคัญ
2. มาตรการภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ได้ค่า $\propto$.82
3. มาตรการภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ได้ค่า $\propto$.80
4. มาตรการภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน ได้ค่า $\propto$.81

มาตรวัดความภาคภูมิใจในงานของภาควิชา

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสถานการณ์ในที่ทำงานของตน (Lock, 1969 : 316) หรือความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ของผู้ปฏิบัติงานของตน (Davis & Newstrom, 1985) Herzberg อ้างว่าความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน เกิดจากความพอใจภายในของผู้ปฏิบัติงานเอง (intrinsic motivators) ต่อตัวงาน ความพึงพอใจภายในได้แก่ ความสำเร็จ (achievement) การยอมรับ (recognition) ตัวงานเอง (work itself) ความรับผิดชอบและการพัฒนาตนเองได้ และนำไปสู่ความก้าวหน้าในการทำงาน Maslow เห็นว่าความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นจากรางวัลจากภายนอก (extrinsic rewards) ต่อมา Vroom และงานวิจัยของเขายืนยันให้เห็นว่าความพึงพอใจเกิดจากการได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอก และเป็นรางวัลที่ผู้รับเห็นว่ายุติธรรมและเหมาะสม (Lawler & Porter, 1967 : 20 - 28) จากแนวคิดทั้ง 3 นั้น เขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

$\propto$ = สัมประสิทธิ์อัลฟ่า

แผนภาพที่ 6 สาเหตุของความพึงพอใจ



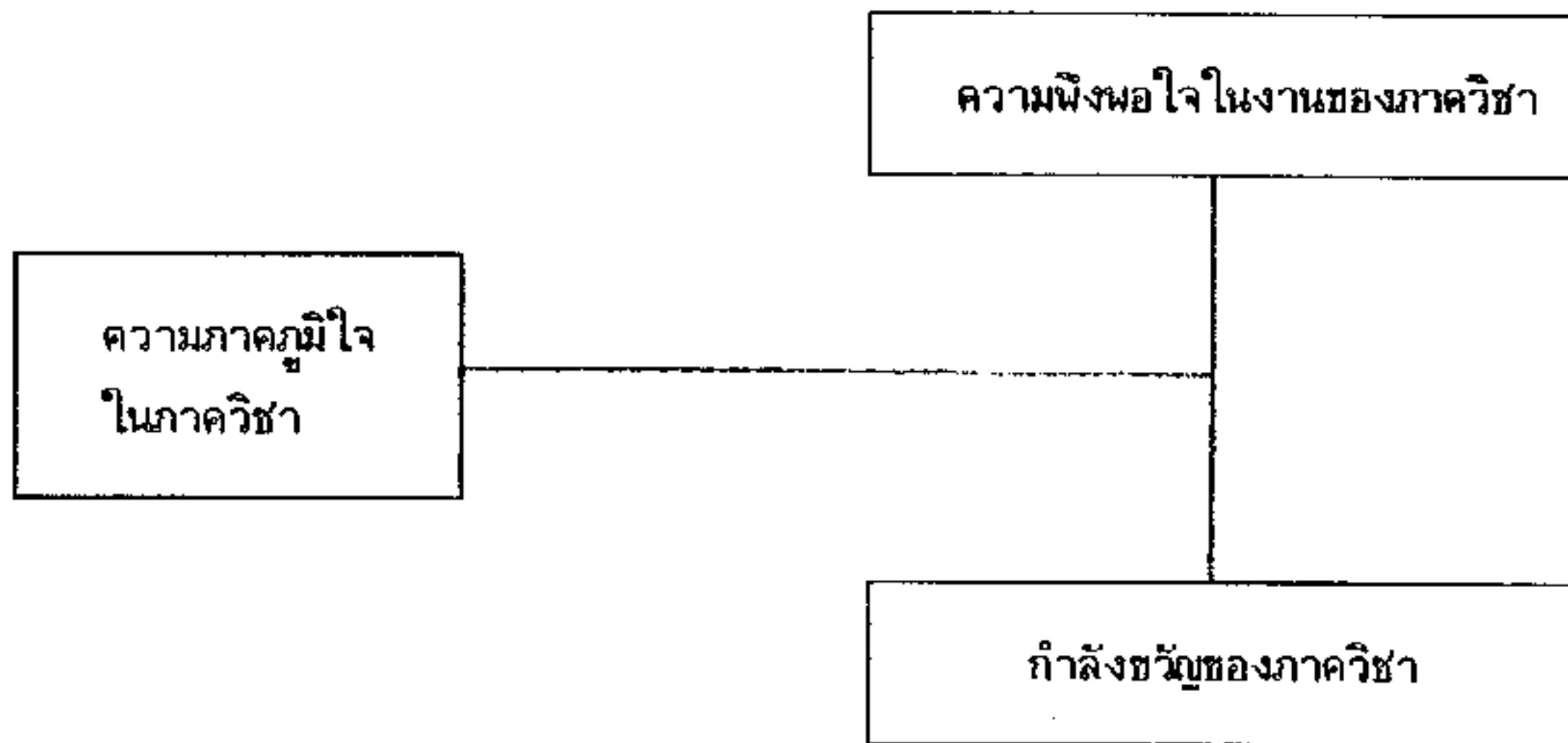
กำลังใจ (Morale)

ทั้งความพึงพอใจในงานและกำลังใจ เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวก ซึ่งบุคลากรรู้สึกต่องานที่ตนทำอยู่ แต่แนวคิดทั้ง 2 มีความแตกต่างกัน 2 ประการ (Dubrin, 1984 : 142 - 143)

1. กำลังใจเป็นความรู้สึกที่บ่งบอกความเป็นอนาคตมากกว่าความพึงพอใจ ซึ่งเป็นเรื่องของอดีตและปัจจุบัน
2. กำลังใจเป็นความรู้สึกของกลุ่มที่มีความมุ่งหมายร่วมกันมีความเชื่อร่วมกัน และเป็นการประสานระหว่างเป้าหมายของบุคคลอย่างสอดคล้อง กับเป้าหมายของทั้งกลุ่ม

โดยสรุป กำลังใจจึงเป็นทัศนคติของกลุ่มที่มีความพึงพอใจในองค์การ จึงตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การ และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การต่อไปในอนาคต ส่วนความพึงพอใจมักหมายถึงการประเมินของผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคลในเรื่องสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ตนทำอยู่ (Viteles, 1984 : 143)

จากแนวคิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นเรื่องของอดีตและปัจจุบันและแนวคิดกำลังใจเป็นเรื่องของอนาคต ได้สร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวชี้ของความพึงพอใจที่เกี่ยวกับความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับรางวัลที่ยุติธรรมตามแผนภาพแนวคิดดังนี้



ความพึงพอใจในงานของภาควิชามีตัวชี้ซึ่งเป็นข้อความต่อไปนี้ คือ

- มีบรรณาธิการทำงานที่เป็นมิตร ไม่รีบรากลอยู่ทั่วไปในภาควิชา (V71)
- การทำงานในภาควิชาได้รับผลดีและประหยัด (V73)
- เมื่อเปรียบเทียบกับภาควิชาอื่น ๆ แล้วงานบริการทางวิชาการของภาควิชานี้ดีกว่า (V74)
- ถ้ามีโอกาสท่านจะย้ายไปทำงานที่อื่น (V75)
- ข้าราชการโดยทั่วไปของภาควิชาเป็นผู้ที่ศรัทธา เสียสละให้แก่ราชการ (V76)
- อาจารย์ในภาควิชามีความใฝ่รู้และติดตามความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ (V77)
- งานที่ทำอยู่นี้เป็นงานที่ทำให้ผู้ทำสนุกสนาน (V78)
- ผลประโยชน์ตอบแทนรวมทั้งรายได้ของข้าราชการในภาควิชาเหมาะสมแล้ว (V79)
- ข้าราชการทั่วไปในภาควิชาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ (V80)
- ท่านพอใจในคุณภาพของบัณฑิตที่จบจากภาควิชามาก (V81)
- ท่านพอใจกับผลงานการวิจัยตำรา เอกสารวิชาการของคณาจารย์ในภาควิชามาก (V82)
- ท่านพอใจกับผลการสอนของนิสิตนักศึกษาในภาควิชา (V83)
- ท่านพอใจในความประพฤติของนิสิตนักศึกษาและนิสิต (V84)
- ภาควิชาอื่น ๆ ทั้งในและนอกคณะยอมรับในความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชา (V85)

ส่วนมาตรวัดกำลังขวัญ ได้แก่ ตัวชี้ ของภาควิชา ลักษณะของงานที่ทำ สถานภาพ
ทำงาน กลุ่มการทำงาน เพื่อนร่วมงานทุกระดับ ซึ่งมีข้อความดังนี้คือ

- มีความร่วมมือกันทำงานในภาควิชาที่มากกว่าร้อยละเจ็ดสิบห้า (V86)
- มีความขัดแย้งอย่างรุนแรงในด้านต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของภาควิชาที่น้อยกว่าร้อยละห้า (V87)
- เมื่อบุคลากรในภาควิชาได้รับความเดือดร้อนในเรื่องการงานเพื่อนร่วมงานมักช่วยเหลือกันดี (V88)
- งานในภาควิชาทำให้ผู้ทำมีเกียรติยศ และชื่อเสียง (V89)
- งานในภาควิชาทำให้ผู้ทำมีความก้าวหน้า (V90)
- มีการพิจารณาความดีความชอบในภาควิชาอย่างยุติธรรม (V91)
- บุคลากรในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาสำคัญของภาควิชาอยู่เสมอ ๆ (V92)

ได้หาค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดทั้งสอง เพื่อสร้างมาตรวัดความภาคภูมิใจใน
ภาควิชา โดยรวมเอาข้อคำถามทั้งสอง มาตรวัดเข้าด้วยกันได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา = .85 ดังนี้
(โปรดดูภาคผนวกที่ ค ประกอบ)

ตาราง 7 วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดความภาคภูมิใจในภาควิชา

			MEAN	STD DEV	CASES
1	V71	บรรณาการที่ทำงาน	2.5000	.6424	64
2	V72	มิตรภาพผู้ร่วมงาน	1.6406	.8236	64
3	V73	ประหยัด	2.5469	.6884	64
4	V74	งานบริการดี	2.3750	.7237	64
5	V75	มีโอกาสจะย้าย	1.3750	.6299	64

			MEAN	STD DEV	CASES
6	V76	ข้าราชการเสียสละ	2.3125	.7319	64
7	V77	ความรู้	2.5313	.6659	64
8	V78	งานสนุก	2.3125	.7099	64
9	V79	ผลตอบแทน	1.9531	.8807	64
10	V80	ข้าราชการรับผิดชอบ	2.4844	.7345	64
11	V81	คุณภาพชีวิต	2.3906	.7041	64
12	V82	คุณภาพตำรวจ วิจัย	2.2969	.7277	64
13	V83	ผลสอนนักศึกษา	2.2656	.8212	64
14	V84	ความประพฤติ	2.2656	.8403	64
15	V85	ความเป็นเลิศ	2.2969	.6345	64
		ทางวิชาการ			
16	V86	ความร่วมมือ	2.5625	.7741	64
17	V87	ความขัดแย้ง	2.0938	.8858	64
18	V88	ความกลมเกลียว	2.5625	.7099	64
19	V89	งานมีเกียรติ	2.4688	.6893	64
20	V90	งานก้าวหน้า	2.5469	.6650	64
21	V91	ผลตอบแทนยุติธรรม	2.4688	.7760	64
22	V92	การมีส่วนร่วม	2.6563	.6228	64

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE	SCALE	CORRECTED		
	MEAN	VARIANCE	ITEM-TOTAL	SQUARED	ALPHA
	IF ITEM	IF ITEM	CORRELATION	MULTIPLE	IF ITEM
	DELETED	DELETED		CORRELATION	DELETED
V71	48.4063	49.9276	.5070	.6579	.8087
V72	49.2656	58.8331	-.3615	.3970	.8500
V73	48.3594	48.8058	.5888	.5240	.8045
V74	48.5318	50.3800	.3932	.3444	.8132
V75	48.5313	57.2688	-.2855	.4733	.8393
V76	48.5938	48.4678	.5829	.5428	.8041
V77	48.3750	48.8730	.6043	.5887	.8041
V78	48.5938	49.1339	.5331	.5441	.8067
V79	48.9531	52.6486	.1189	.3500	.8284
V80	48.4219	49.8033	.4438	.5441	.8108
V81	48.5156	49.7775	.4700	.5358	.8097
V82	48.6094	49.9244	.4355	.5167	.8111
V83	48.6406	49.2021	.5321	.4962	.8057
V84	48.6406	49.0910	.4371	.5104	.8108
V85	48.6094	50.2101	.4817	.5036	.8098
V86	48.3438	48.2600	.5655	.7107	.8044
V87	48.8125	52.8214	.1039	.3724	.8293
V88	48.3438	50.2609	.4151	.4326	.8122
V89	48.4375	49.0119	.5653	.7337	.8055
V90	48.3594	49.2815	.5591	.7521	.8061
V91	48.4375	48.5357	.5369	.6335	.8059
V92	48.2500	51.2381	.3721	.4179	.8143

RELIABILITY COEFFICIENTS 22 ITEMS

ALPHA = .8500 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8295

(Deleted V72)

จากตารางวิเคราะห์มาตรการวัด ความภาคภูมิใจในภาควิชา ซึ่งประกอบด้วยข้อความ 22 รายการ ข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 1.37 ข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.65 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุดคือ .62 สูงสุดคือ .88 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนเป็นรายข้อกับคะแนนรวมข้อมาตรการวัดต่ำสุด = $-.2855$ (หลังจากตัดข้อความที่ 72 ออก เพราะมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ต่ำสุดออกไป ทำให้มาตรการวัดมีความสอดคล้องภายในสูงขึ้น) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .85 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

มาตรการวัดการติดต่อสื่อสารข้อความในภาควิชา

การสื่อสารข้อความ หมายถึง ระดับ (degree) ที่ข้อมูลข่าวสารกระจายออกไปในหมู่มวลสมาชิกของระบบสังคม (Georgopoulous & Mann, 1962 : 1-88) การกระจายข้อมูลข่าวสารอาจมีได้หลายรูปแบบ

ได้นำเอามาตรการวัดการสื่อสารข้อความจาก James L.Pricc (1972) มาใช้เก็บข้อมูลเพื่อการควบคุม แบบภาวะผู้นำที่ศึกษา โดยได้ปรับให้สอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมไทย โดยตัวชี้ต่าง ๆ สร้างจากแนวคิด 6 ประการ คือ ความพอเพียงของการสื่อสารข้อความ จำนวนครั้งในการสื่อสารข้อความ ความถี่ คุณภาพในการสื่อสารข้อความ ความไม่เป็นทางการ และทิศทางการสื่อสารข้อความ ได้ข้อความดังนี้คือ

ท่านเห็นว่าการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างหัวหน้าภาควิชาและผู้อยู่ในบังคับบัญชา มีความเพียงพอแล้ว (V93)

จำนวนเวลาทั้งหมด โดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ที่หัวหน้าภาควิชาได้พูดคุยกับผู้อยู่ในบังคับบัญชา (V94)

ความถี่ของเวลาที่พูดคุยกันในเรื่องการปรับปรุงการให้บริการทางวิชาการ (V95)

ความถี่ของเวลาที่ใช้ปรึกษา เรื่องการควบคุมบังคับบัญชาภายในภาควิชา (V96)

ความถี่ของเวลาที่ใช้ปรึกษา เรื่องการสอนคำราและการวิจัย (V97)

ความถี่ของเวลาที่ใช้ปรึกษา เรื่องสวัสดิการ เงินเดือนและค่าจ้าง ผลตอบแทน (V98)

ความถี่ของเวลาที่ใช้ปรึกษา เรื่องวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวรักใคร่ปรองดองกัน (V99)

ความถี่ของเวลาที่ใช้ปรึกษา เรื่องการประสานงานของบุคลากรในภาควิชาที่ทำหน้าที่เฉพาะด้าน (V100)

ความถี่ของเวลาที่ใช้ปรึกษา เรื่องแนวทางที่จะยกระดับความภาคภูมิใจของภาควิชาให้สูงขึ้น (V101)

ความถี่ของเวลาที่ใช้พูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ใช่ปัญหาของภาควิชา (V102)

หัวหน้าภาควิชากล่าวชมว่าผลงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี (V103)

หัวหน้าภาควิชาเรียกไปรับคำสั่งหรือวิธีปฏิบัติงาน (V104)

หัวหน้าภาควิชาอธิบายหรือให้ข้อมูลพร้อมทั้งให้คำแนะนำ (V105)

หัวหน้าภาควิชาขอความเห็น และคำแนะนำจากผู้อยู่ในบังคับบัญชา (V106)

หัวหน้าภาควิชาขอข้อมูลจากผู้อยู่ในบังคับบัญชาในรายละเอียด และขอคำอธิบาย เพื่อความชัดเจนของปัญหา (V107)

หัวหน้าภาควิชามักสั่งการลงมาโดยตรง (V110)

หัวหน้าภาควิชามักรับฟังผู้อยู่ในบังคับบัญชา (V111)

มีการติดต่อสื่อสารความกันเองภายในภาควิชาอย่างไม่เป็นทางการ (V112)

ได้ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของคำตอบของมาตรวัดนี้ โดยใช้โปรแกรม SPSS^x ได้ค่า Alpha (สัมประสิทธิ์อัลฟา) = .85 ดังนั้น (โปรดดูภาคผนวกที่ ง ประกอบ)

ตาราง 8 วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดการสื่อสารความในภาควิชา

			MEAN	STD DEV	CASES
1	V93	การสื่อสารความเพียงพอ	2.825	2.845	80
2	V94	เวลาที่ใช้สนทนากัน	3.661	1.676	80
3	V95	การปรับปรุงการใช้บริการ	1.725	1.043	80
4	V96	การบังคับบัญชา	1.675	1.041	80
5	V97	ปรึกษาเรื่องการสอน วิจัย	1.850	1.294	80
6	V98	ปรึกษาเรื่องค่าตอบแทน	1.425	1.100	80
7	V99	ส่งเสริมความกลมเกลียว	1.084	1.195	80
8	V100	การประสานงาน	1.738	1.166	80
9	V101	ส่งเสริมขวัญกำลังใจ	1.638	1.150	80
10	V102	เรื่องอื่น ๆ	2.175	1.491	80
11	V103	การสรรเสริญผู้ตาม	1.725	.842	80
12	V104	การออกคำสั่ง	1.713	1.009	80
13	V105	ให้ข้อมูล	1.888	.955	80
14	V106	ให้คำแนะนำ	2.000	.955	80
15	V107	ขอข้อมูลจากผู้ตาม	2.000	.955	80
16	V110	สั่งการโดยตรง	1.663	1.090	80
17	V111	การรับฟังผู้บังคับบัญชา	2.263	1.004	80
18	V112	การสื่อสารความภายใน	2.788	1.040	80

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V93	38.2881	89.7604	.6145	.5441	.8331
V94	37.0508	78.1525	.6283	.6377	.8301
V95	39.1525	93.3384	.3743	.5125	.8417
V96	39.3220	95.2911	.3336	.3865	.8433
V97	39.2203	92.5885	.3667	.5274	.8420
V98	39.6271	98.0655	.2212	.4303	.8454
V99	39.3051	90.5605	.5453	.5376	.8355
V100	39.3220	93.0497	.4560	.5165	.8394
V101	39.4576	94.8387	.3988	.5345	.8417
V102	38.9153	98.6996	.1855	.4214	.8532
V103	38.9831	87.9480	.6881	.7049	.8296
V104	39.1017	90.8171	.3983	.5259	.8409
V105	38.7627	84.5684	.7584	.7612	.8243
V106	38.6949	88.6384	.5844	.7642	.8330
V107	38.6949	90.8708	.4080	.7360	.6404
V110	39.1186	91.9684	.2851	.4580	.8471
V111	37.9831	88.2928	.5908	.5541	.8326
V112	37.8475	87.4763	.5819	.5968	.8324

RELIABILITY COEFFICIENTS 18 ITEMS

ALPHA = .8522 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8335

จากตารางวิเคราะห์มาตรฐานวัดการสื่อข้อความในภาควิชาประกอบด้วยข้อความ 18 รายการ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 1.08 สูงสุดเท่ากับ 3.66 คะแนนเฉลี่ยของแต่ละรายการคือ 2.03 คือค่าเฉลี่ยของมาตรวัดเท่ากับ 40.71 ความสัมพันธ์ของคะแนนแต่ละรายการกับ คะแนนรวมต่ำสุดคือ .18 สูงสุดคือ .75 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .85 (หลังจากตัด ข้อความที่ V108 และ V109 ออกไป) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์

องค์การระบบเปิดมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่แน่นอนและเป็นไปอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมของระบบเปิดมีทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Kahn, 1973 : 94) การที่องค์การระบบเปิดจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้ ภาควิชาจัดว่าเป็นองค์การระบบเปิดชนิดหนึ่ง ภาควิชาจึงประสบกับปัญหาการปรับตัวของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นกัน ภาควิชาจำเป็นต้องปรับให้ความภาคภูมิใจของบุคลากรสูงอยู่เสมอ เพราะความภาคภูมิใจซึ่งรวมถึงขวัญและความพึงพอใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการออกจากงาน และการขาดงาน และมีนัยสำคัญ (Kahn, 1973 : 120)

มาตรวัดสภาพแวดล้อม มีตัวชี้วัดสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและทางสังคมดังนี้

ภาควิชาได้รับทุนเพื่อการวิจัย เขียนตำราจากมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่และ/หรือจากหน่วยงานภายนอก (V58)

มีเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในภาควิชา (V60)

ภาควิชามีห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย (V63)

มีหน่วยงานธุรกิจเอกชนให้ทุนแก่ภาควิชา (V64)

หัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์ทางวิชาการกับชุมชนวิชาการภายในประเทศและภายนอกประเทศ (V70)

การหาความเชื่อถือได้ของมาตรวัดได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา = .59 เพื่อเป็นการยืนยันกรอบทฤษฎีที่นำมาสร้างมาตรวัดจึงจะได้ทำการทดสอบดูว่ามาตรวัดที่มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา = .59 จะมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจในภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ดังนี้ (โปรดดูภาคผนวกที่ ๑ ประกอบ)

ตาราง 9 วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดสภาพแวดล้อมของภาควิชา

			MEAN	STD DEV	CASES
1	V58	ทุนที่ได้รับ	1.3500	.4794	100.0
2	V60	เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์	1.5200	.5021	100.0
3	V63	ห้องปฏิบัติการ	1.6100	.5024	100.0
4	V64	ทุนจากเอกชน	1.7600	.4292	100.0
5	V70	ความสัมพันธ์กับชุมชนวิชาการ	1.2700	.4462	100.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V58	6.0600	1.5317	.3048	.1067	.5605
V60	5.8900	1.3312	.4559	.2391	.4665
V63	5.9000	1.3838	.4119	.2159	.4997
V64	5.6500	1.6237	.2881	.1114	.5668
V70	6.1400	1.6155	.2710	.1124	.5757

RELIABILITY COEFFICIENTS 5 ITEMS

ALPHA = .5920 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .5870

จากตารางวิเคราะห์มาตรวัดสภาพแวดล้อมของภาควิชาซึ่งประกอบด้วยข้อความ 5 รายการ รายการที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 1.27 สูงสุดเท่ากับ 1.76 ค่าเฉลี่ยของ 5 รายการ คือ 1.48 ส่วนค่าเฉลี่ยของมาตรวัดเท่ากับ 7.41 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.45 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องภายในของมาตรวัดพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่าง แต่ละข้อกับคะแนนรวมค่อนข้างต่ำ ซึ่งไม่มีข้อความใดมีค่าความสัมพันธ์เกินกว่า .50 นั่นคือ สูงสุดเท่ากับ .45 และต่ำสุดเท่ากับ .27 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาซึ่งระบุความสอดคล้องภายใน มีค่าค่อนข้างต่ำคือ .59

ได้นำมาตรวัดเหล่านี้ ไปใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

สำหรับมาตรวัดที่มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาต่ำ ซึ่งอาจมีความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ต่ำ นั้นจะได้ทำการทดสอบฐานทฤษฎีทางอ้อมกับตัวแปร ตาม เพื่อดูว่ายังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาหรือไม่ ถ้ายังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัย สำคัญที่ระดับ $P < .05$ ก็ถือว่าเป็นมาตรวัดที่พอใช้ได้

การรวบรวมข้อมูล

ได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามที่ได้ทดสอบแล้วไปทางไปรษณีย์ถึงหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ในภาควิชา และเจ้าหน้าที่ประจำหรือที่ทำงานให้กับภาควิชาแบบสอบถามส่งไปต้นเดือนมกราคม 2532 แบบสอบถามมีลักษณะพับส่งคืนได้โดยสะดวก เพราะมีแสตมป์และที่ส่งคืนอย่างเรียบร้อย มีใบปะหน้าถึงคณบดี และหัวหน้าภาควิชา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากอาจารย์และเจ้าหน้าที่

การติดตามแบบสอบถาม 2 ครั้ง ทั้งโดยจดหมายตามทวงและติดตามด้วยตนเองได้แบบสอบถามกลับคืนมา 480 ฉบับ จากที่ส่งออกไป $(225 \times 3) = 675$ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71 (โปรดดูตาราง 1 ประกอบด้วย)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ได้นำข้อมูลมาลงรหัสในแบบฟอร์มลงรหัสเพื่อนำไปพิมพ์ (key) เข้าเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ ได้ทำการตรวจสอบข้อมูล (Verify) ให้สามารถทำการวิเคราะห์ได้ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์โดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ และ Main Frame

วิธีการทางสถิติที่นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ความถี่ (Frequencies) การวิเคราะห์การจำแนกหมู่ (MCA) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

สถิติสรุปการกระจายข้อมูล ที่นำมาใช้ในการศึกษาก็เพื่อสรุปบรรยายลักษณะของประชากรที่กำลังศึกษาอยู่ ตลอดจนแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ของประชากรนั้น ๆ อีกด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2532 : 8) ดังนั้นข้อมูลจะถูกจัดกลุ่มและแสดงอยู่ในรูปของตารางไขว้แนวนอน (row) จะบอกจำนวนกลุ่มตามค่า ของตัวแปร ส่วนสดมภ์ (column) จะบอกความถี่ร้อยละและความถี่สะสม และยังบอกว่า มีมัธยเลขคณิต (mean) ค่านิยม (mode) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่ากลาง (median) ได้ใช้สถิติสรุปการกระจายข้อมูลกับตัวแปรจากมาตรวัดทุกตัว ซึ่งผู้ตอบได้ตอบคำถามส่วนใหญ่

ในการวิเคราะห์เหตุการณ์ภาวะผู้นำ 4 แบบ เพื่อศึกษาว่าผู้ตอบเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย (1,0) มีความแตกต่างกันหรือไม่ และมากพอที่จะจัดข้อสงสัยเกี่ยวกับความผิดพลาดเชิงสุ่ม (sampling error) หรืออีกนัยหนึ่งบอกให้เราทราบว่าความ

แตกต่างกันเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุหรือไม่ สถิติที่ใช้คือ Analysis of Variance และ Multiple Classification Analysis (MCA) ซึ่ง ANOVA จะบอกความสัมพันธ์ทางสถิติและระดับนัยสำคัญ ส่วน MCA จำแนกตัวแปรอิสระซึ่งเป็นกลุ่ม และจัดลำดับให้ด้วย เมื่อตัวแปรอิสระมีอิทธิพลแตกต่างกันต่อตัวแปรตาม

การวิเคราะห์การจำแนกหมู่ (Multiple Classification Analysis)

วิธีการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหลายตัวและตัวแปรตามหนึ่งตัวพร้อม ๆ กัน โดยต้องการดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านี้สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ดีเพียงใด นอกจากนั้นยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรตาม ทั้ง ก) ก่อนและหลังการควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ และ ข) ก่อนและหลังการควบคุมตัวแปรอิสระและตัวแปรพร้อมทั้งหมด

และเพื่อที่จะศึกษาว่าตัวแปรอิสระเหล่านี้ แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ดูได้จากตารางวิเคราะห์การผันแปร ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2532 : 150 - 171) สำหรับสูตรที่ใช้ในการคำนวณค่าต่าง ๆ ของการวิเคราะห์ดูได้จากภาคผนวก ฉ1 ฉ2 ฉ3 และ ฉ4

เทคนิคทางสถิติ ที่นำมาใช้อันดับสุดท้ายก็คือ การวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะดูว่าตัวแปรใดในตัวแปรอิสระนั้นสามารถอธิบายการผันแปรตามได้มากที่สุด และเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระอื่น ทีละตัวในตามขั้นตอนที่เพิ่มขึ้น ตัวแปรตัวต่อไปเป็นตัวอะไรที่สามารถอธิบายได้เพิ่มเติมขึ้นเพียงใด มีนัย สำคัญทางสถิติหรือไม่

การใช้เทคนิคดังกล่าวนี้มีขั้นตอนที่ควรรู้ 7 ขั้นตอน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2532 : 25-32)

1. ต้องระบุว่าอะไรคือปัญหา และอะไรคือสิ่งที่ถูกอธิบายหรือต้องการพยากรณ์
2. ต้องระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย แม้ว่าในขั้นปัญหาจะได้สร้างตัวแปรอิสระแล้วก็ตาม และพิจารณาว่าควรนำตัวแปรใดมาเข้าในสมการถดถอยเพื่อให้เกิดความเหมาะสมครบถ้วน

3. การทดสอบวีงโปรแกรมซึ่งรวมทุกตัวแปรอาจจะใช้สมการหลาย ๆ สมการ หรือศึกษาผลลัพธ์ รวมทั้งการหาเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ ทุกตัวด้วย
4. การศึกษาเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ โดยพยายามหาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่เกิน 1 จนเกินไป (มากกว่า .85) จนเกิดปัญหา multicollinearity ตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่สูงเกินไป จะช่วยทำให้สมการอธิบายได้มากขึ้น เมื่อได้แล้วอาจจะทดสอบสมการเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง
5. การตัดสินใจว่าจะใช้สมการใด ต้องดูค่าต่างจากสมการ คือ ก) นัยสำคัญทั้งหมดของสมการ ข) ค่าสัมประสิทธิ์แต่ละตัว ค) และค่าผิดพลาดของการพยากรณ์ เมื่อได้สมการแล้วก็พยายามดูต่อไปอีกว่า จะเพิ่มตัวแปรใดที่ทำให้ อธิบายได้มากขึ้น โดยต้องมั่นใจว่าการทดสอบนัยสำคัญยังคงใช้ได้อยู่
6. การตรวจสอบความถูกต้องของสมมติฐาน เพื่อดูว่ามีการละเมิดหรือไม่ ถ้ามีก็ต้องทำการแก้ไข หรือหาสมการทดแทนใหม่ และทดสอบต่อไป ทั้งนี้ ต้องระลึกอยู่เสมอว่า R^2 ที่สูง ๆ นั้น ไม่มีความหมายหากการทดสอบ เดอร์บิน-วอตสัน ไม่อยู่ในช่วงที่เหมาะสม (สำหรับการพยากรณ์)
7. การอธิบายหรือการพยากรณ์ อาศัยค่าประมาณของตัวแปรอิสระมากกว่า ค่าจริงซึ่งความถูกต้องนี้ ควรได้รับการตรวจเช็ค เพราะหากค่าของ ตัวแปรอิสระคลาดเคลื่อนแล้ว ค่าพยากรณ์หรืออธิบายของตัวแปรตามก็จะ คลาดเคลื่อนไปด้วย

นอกจากนั้นควรทราบสมมติฐานหลัก 4 ข้อ และข้อจำกัด 1 ข้อ คือ

1. ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (a linear relationship) ซึ่งหมายความว่าตัวแปรตามจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรอิสระแต่ละตัว (หากจะพูดกันในเชิงเทคนิคแล้ว หมายความว่ามีความเป็นเส้นตรงในค่าสัมประสิทธิ์หรือไม่ (linearity of coefficients) หากพบว่าความสัมพันธ์นั้นไม่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง การจะแก้ไขให้เป็นเส้นตรงนั้นทำได้โดยการแปลงตัวแปร ให้เป็นตัวแปรใหม่ที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม
2. ความคงที่ของการผันแปรของค่าผิดพลาด สมมติฐานข้อสองคือ ความคงที่ของการผันแปรของค่าผิดพลาดถดถอยซึ่งเรียกว่า homocedasticity การขาดความคงที่ของการผันแปรมีชื่อเรียกว่า heterocedasticity

สมมติฐานข้อนี้หมายความว่า การผันแปรคงที่ตลอดช่วงของการสังเกตหรือข้อมูลทั้งชุดกล่าวคือ ค่าที่เหลือของการถดถอยคงที่ตลอดตั้งแต่ต้นจนจบ ค่าที่เหลือคือค่าความแตกต่างระหว่างค่าจริง และค่าพยากรณ์จากสมการ เมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระเข้าไปค่าที่เหลือไม่ควรเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนจากบวกเป็นลบ ซึ่งจะเป็นการละเมิดสมมติฐาน

3. ความเป็นเอกเทศของค่าส่วนที่เหลือ สมมติฐานข้อที่ 3 ค่าส่วนที่เหลือต้องเป็นเอกเทศจากกันและกัน ซึ่งหมายความว่า ค่าที่เหลือแต่ละค่าเป็นอิสระจากค่าที่มาก่อนและมาทีหลังมัน ถ้ามีเงื่อนไขจะเกิดปัญหาที่เรียกว่าความสัมพันธ์อนุกรม (serial correlation) หรือความสัมพันธ์อัตโนมัติ (autocorrelation) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าที่เหลือที่ติดต่อกัน วิธีการแสดงความไม่เป็นเอกเทศของส่วนที่เหลือมีหลายวิธี รวมทั้งคำนวณหาค่าสถิติเดอร์บิน-วอตสัน (Durbin-Watson) ซึ่งสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติคำนวณได้ ค่าควรอยู่ระหว่าง 1.5 และ 2.5
4. การแจกแจงปกติของค่าที่เหลือ สมมติฐานข้อสี่คือ ค่าที่เหลือมีการแจกแจงปกติได้จากการสร้างกราฟค่าที่เหลือโดยทั่วไป ค่าที่เหลือแสดงผลของตัวแปรอีกหลาย ๆ ตัว ที่ไม่สลักสำคัญตัวแปรตามจึงมักหักกลบลบล้างกันได้ ถ้าเรามีตัวอย่างมากพอ เราก็อาจถือได้ว่าไม่มีการละเมิดสมมติฐานข้อนี้ แต่ถ้าจะให้ดีกว่านั้น ก็ต้องสร้างกราฟค่าที่เหลือ แล้วดูว่าการแจกแจงเป็นรูปเส้นโค้งทรงระฆังหรือไม่ ถ้ามีก็แสดงว่ามีการละเมิดการทดสอบและค่าระดับความเชื่อมั่นต่าง ๆ ที่ได้ก็ไม่ถูกต้อง

ส่วนข้อจำกัดของการประยุกต์การวิเคราะห์ถดถอยก็คือ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) ซึ่งตัวแปรอิสระ 2 ตัว หรือมากกว่ามีความสัมพันธ์กันสูงมาก เกือบจะเป็นเมตริกซ์เดี่ยว (singular matrix) ซึ่งมีผลเหมือนกับว่าพยายามหารตัวเลขตัวหนึ่งด้วยตัวเลขที่มีค่าเล็ก ๆ มากอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ยังมีผลต่อเสถียรภาพของค่าสัมประสิทธิ์อีกด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ , 2532 : 31-32)

ทางแก้ก็คือ ควรระมัดระวังในการเลือกตัวแปรอิสระ โดยพยายามหาอนุกรมข้อมูลที่ตัวแปรอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กันมาก เพื่อแต่ละตัวจะได้มีส่วนใน การเพิ่มอำนาจการอธิบายของสมการถดถอย

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอนดูได้จากภาคผนวก ข และได้เสนอไว้ในบทต่อไป

บทที่ 4 สิ่งที่ค้นพบ

ในบทนี้จะนำเสนอสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษา และการตีความข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมไว้แล้วเพื่อพิสูจน์สมมติฐาน ส่วนแรกเป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังทางสถานภาพทางสังคมของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของภาควิชา สถานภาพของผู้ตอบภาควิชาที่เป็นภาควิชาด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพศ อายุ ภูมิสูงสุด ประเทศที่จบการศึกษาได้วุฒิระดับสูงสุด ตำแหน่งทางวิชาการ ระยะเวลาที่ได้เป็นหัวหน้าภาควิชา

ส่วนที่สองเป็นการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ตอบในเรื่อง คุณสมบัติ แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่เห็นแก่ตนเองเป็นหลัก แบบภาวะผู้นำที่เห็นแก่งานเป็นหลัก แบบภาวะผู้นำที่เห็นแก่คนเป็นหลัก และแบบภาวะผู้นำที่เห็นแก่การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างทีมงานเป็นหลัก สภาณแวดล้อมของภาควิชา และประสิทธิผลของภาควิชา อันได้แก่ ความภาคภูมิใจของภาควิชา และการสื่อสารความระหว่งกันในภาควิชา

แบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นเรื่องที่มีการศึกษาค้นคว้าให้ความสำคัญ ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ ประกอบด้วยข้อคำถามจาก V39 ถึง V57 รวม 19 ข้อ ถูกนำมาหาความสัมพันธ์กับสถานภาพของผู้ตอบที่เป็นหัวหน้าภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา ด้วยเทคนิคทางสถิติ ANOVA (MCA)

ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ได้มีจำนวน 480 ตัวอย่างจาก ตาราง 10 ลักษณะของประชากร ตัวอย่างแยกตามลักษณะดังนี้ แยกออกเป็นกลุ่มขนาดเล็กมี 199 ตัวอย่าง กลุ่มขนาดกลาง 173 ตัวอย่าง และกลุ่มขนาดใหญ่ 108 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 41.5, 36.0 และ 22.5 ตามลำดับ ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ขนาดนี้ แยกออกเป็นกลุ่มตามสถานภาพของผู้ตอบได้ ดังนี้คือ กลุ่มผู้ตอบหรือกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าภาควิชา มี 182 คน กลุ่มอาจารย์มี 138 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา มีจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9

28.8 และ 33.3 ตามลำดับ และถ้าแยกกลุ่มผู้ตอบตามสาขาวิชาที่ปฏิบัติงานอยู่คือ สายวิทยาศาสตร์ และสายสังคมศาสตร์ พบว่าผู้ตอบจำนวน 330 คน เป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในภาคทางด้านวิทยาศาสตร์และมีจำนวน 150 คน เป็นผู้ที่ทำงานในภาคทางด้านสังคมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 68.8 และ 31.3 ตามลำดับ ผู้ตอบที่เป็นเพศชายมีจำนวน 216 คน ส่วนเพศหญิงมีจำนวน 263 คน และไม่ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0, 54.8 และ .2 ตามลำดับ สำหรับช่วงอายุของผู้ตอบซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ช่วงอายุ ผู้ตอบส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 40-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.8 ของผู้ตอบทั้งหมดอายุ 20-24 ปี มี 8 คน ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ต่ำที่สุด ช่วงอายุที่สูงที่สุดคือ 55-60 ปี มี 33 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และ 6.9 ตามลำดับ

สำหรับวุฒิการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก นั้น ผู้ตอบที่มีวุฒิมหาบัณฑิตต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มี 79 คน ปริญญาตรี 58 คน ปริญญาโท 231 คน และปริญญาเอก 112 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5, 12.1, 48.1 และ 23.3 ตามลำดับ และจบการศึกษาระดับสูงสุดจากต่างประเทศ 144 คน ในประเทศ 157 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 และ 30 ตามลำดับ เมื่อดูตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ที่เป็นอาจารย์มี 91 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์มี 129 คน รองศาสตราจารย์ มี 79 คน ศาสตราจารย์มี 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0, 26.9, 16.5 และ 4.0 ตามลำดับ ส่วนร้อยละที่เหลือเป็นเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา ซึ่งไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 162 คน สำหรับระยะเวลาที่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาได้ปฏิบัติงานในภาควิชา นั้น มีดังนี้คือ ผู้ที่ทำงานมานานจาก 1-5 ปี มีจำนวน 76 คน 6-10 ปี มีจำนวน 81 คน 11-15 ปี 58 คน ระหว่าง 16-20 ปี มีจำนวน 44 คน ระหว่าง 21-25 ปี มี จำนวน 17 คน และผู้ที่ทำงานในภาควิชามากกว่า 26 ปีขึ้นไป มีจำนวน 16 คน เป็นหัวหน้าภาควิชาได้ไม่ถึง 1 ปี มีจำนวน 41 คนเป็นหัวหน้าภาควิชาได้ 1-2 ปี มี 55 คน 3-4 ปี มี 51 คน ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มี 37 คน สรุปความถี่ของการกระจายของข้อมูลตั้งแต่ V12 - V38, V71- V112 ซึ่งเป็นตัวแปรส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบ ตามตาราง 11 ส่วน V39 - V57 และ V59 - V70 ไม่ได้แสดง เพราะมีระดับการวัดเป็นกลุ่มคือ 1 และ 0 แต่ก็ได้นำไปใช้ในสมการถดถอย ซึ่งได้ทำเป็นตัวแปรหุ่น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2527 : 7-10)

ตารางที่ 10 ลักษณะของประชากรตัวอย่าง

ขนาดของภาควิชา		
	จำนวนตัวอย่าง	ร้อยละ
เล็ก	199	41.5
กลาง	173	36.0
ใหญ่	108	22.5
รวม	480	100.0
สถานภาพ		
	จำนวนตัวอย่าง	ร้อยละ
หัวหน้าภาควิชา	182	37.9
อาจารย์	138	28.8
เจ้าหน้าที่	160	33.3
รวม	480	100.0
ศาสตร์		
	จำนวนตัวอย่าง	ร้อยละ
วิทยาศาสตร์	330	68.8
สังคมศาสตร์	150	31.2
รวม	480	100.0
เพศ		
	จำนวนตัวอย่าง	ร้อยละ
ชาย	216	45.0
หญิง	263	54.8
ไม่ตอบ	1	.2
รวม	480	100.0

อายุ

	ความถี่	ร้อยละ
20 - 24	8	1.7
25 - 29	45	9.4
30 - 34	92	19.2
35 - 39	83	17.3
40 - 44	120	25.1
45 - 49	62	12.9
50 - 54	37	7.7
55 - 60	33	6.9
รวม	480	100.0

การศึกษา

	จำนวนตัวอย่าง	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	79	16.5
ปริญญาตรี	58	12.1
ปริญญาโท	231	48.1
ปริญญาเอก	112	23.3
รวม	480	100.0

ประเทศ

	จำนวนตัวอย่าง	ร้อยละ
ไทย	157	32.7
อื่น ๆ	144	30.0
ไม่ตอบ	179	37.3
รวม	480	100.0

ตำแหน่งทางวิชาการ

	จำนวนตัวอย่าง	ร้อยละ
อาจารย์	91	19.0
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	129	26.9
รองศาสตราจารย์	79	16.5
ศาสตราจารย์	19	4.0
ไม่ตอบ	162	33.8
รวม	480	100.0

เวลาของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

	ความถี่	ร้อยละ
1 - 5 ปี	76	15.8
6 - 10 ปี	81	16.9
11 - 15 ปี	58	12.1
16 - 20 ปี	44	9.2
21 - 25 ปี	17	3.5
26 ปีขึ้นไป	16	3.3
หัวหน้าภาคและผู้ที่ไม่ตอบ	188	39.2
รวม	480	100.0

เวลาของหัวหน้าภาค

	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	41	8.5
1 - 2 ปี	55	11.5
3 - 4 ปี	51	10.6
5 ปีขึ้นไป	37	7.7
อาจารย์ หัวหน้าพื้นที่และผู้ที่ไม่ตอบ	296	61.7
รวม	480	100.0

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	จำนวน
--------	-----------	---------------------	-------

V12 ความรับผิดชอบ	3.29	.76	480
V13 ทหนัก	2.83	.91	480
V14 ตรงต่อเวลา	3.03	.86	480
V15 เลือยสละ	3.06	.92	480
V16 มีเหตุผล	3.18	.75	480
V17 ไม่ลำเอียง	2.84	.94	480
V18 ซื่อตรง	3.14	.86	480
V19 ยุติธรรม	3.02	.90	480
V20 รับผิดชอบทั่วไป	3.25	.80	480
V21 ยืนยันแข็ง	3.13	.80	480
V22 อุดหนุน	3.10	.84	480
V23 รู้ระเบียบเฉพาะ	2.83	.80	480
V24 รู้ระเบียบทั่วไป	2.79	.79	480
V25 ความผูกพันในงาน	3.05	.82	480
V26 ทำงานทันเวลา	2.95	.78	480
V27 รักษาระเบียบ	2.94	.78	480
V28 สร้างสรร	2.96	.89	479
V29 มีความรู้ในสาขาของตน	3.21	.71	480
V30 มีความรู้ในการบริหาร	2.66	.85	480
V31 ผ่านการอบรมการบริหาร	1.97	1.21	480
V32 ไหวพริบดี	2.87	.78	480
V33 บุคลิกดี	2.72	.86	479
V34 เข้าสังคมได้ดี	2.97	.78	480
V35 เป็นกันเอง	3.09	.84	480
V36 มีเมตตา	3.02	.82	480
V37 เป็นแบบอย่างที่ดี	2.90	.89	480
V38 พุดจริงพูดเก่ง	2.93	.85	479
V71 บรรยากาศที่ทำงาน	2.85	2.95	480
V72 มิตรภาพผู้ร่วมงาน	2.71	2.28	480
V73 ประหยัด	2.63	2.80	479

ตัวแปร ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำนวน

V74 งานบริการดี	3.50	3.19	480
V75 มีโอกาสจะย้าย	3.22	2.68	480
V76 ข้าราชการเลื้สสละ	3.32	3.06	480
V77 ความไฝรู้	2.76	2.93	480
V78 งานสนุก	3.53	3.15	480
V79 ผลตอบแทน	3.25	2.85	480
V80 ข้าราชการรับผิดชอบ	2.61	2.77	480
V81 คุณภาพบัณฑิต	3.17	3.06	480
V82 คุณภาพตำราวิจัย	3.19	3.04	480
V83 ผลสอบนักศึกษา	2.94	2.19	480
V84 ความประพฤติ	3.48	3.11	480
V85 ความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.53	3.34	480
V86 ความร่วมมือ	1.89	2.10	480
V87 ความขัดแย้ง	2.66	2.64	480
V88 ความกลมเกลียว	2.28	2.58	480
V89 งานมีเกียรติ	3.07	3.02	480
V90 งานก้าวหน้า	2.80	2.91	480
V91 ผลตอบแทนยุติธรรม	2.63	2.78	480
V92 การมีส่วนร่วม	2.20	2.50	480
V93 การสื่อข้อความเพียงพอ	2.62	2.73	479
V94 เวลาที่ใช้สนทนากัน	3.74	1.73	480
V95 การปรับปรุงการใช้บริการ	1.85	1.08	480
V96 การบังคับบัญชา	1.77	1.06	480
V97 ปรึกษาเรื่องการสอนวิจัย	1.80	1.09	480
V98 ปรึกษาเรื่องค่าตอบแทน	1.43	.89	480
V99 ส่งเสริมความกลมเกลียว	1.67	1.02	480
V100 การประสานงาน	1.87	1.07	480
V101 ส่งเสริมขวัญกำลังใจ	1.70	1.04	480
V102 เรื่องอื่น ๆ	2.18	1.37	480
V103 การสรรเสริฐผู้ตาม	1.76	.94	479

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	จำนวน	83
V104 การออกคำสั่ง	1.91	1.06	480	
V105 ให้ข้อมูล	2.02	.96	479	
V106 ให้คำแนะนำ	1.98	.93	480	
V107 ขอข้อมูลจากผู้ตาม	2.00	.92	480	
V108 ตำหนึหรือปฏิเสธ	2.99	1.36	480	
V109 พูดไร้สาระ	2.97	1.30	480	
V110 สั่งการโดยตรง	2.27	1.11	479	
V111 การรับฟังผู้บังคับบัญชา	2.63	.93	479	
V112 การสื่อข้อความภายใน	2.61	.85	479	

การพิสูจน์สมมติฐานข้อ 1 ด้านความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

พิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 1 ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเรื่องแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา โดยใช้วิธีการทางสถิติการจำแนกหมู่ และการวิเคราะห์การถดถอย

ตาราง 12 แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

	MEAN	SD	MINIMUM	MAXIMUM	N = 480
Leb1 ผู้นำแบบมุ่งตน	1.01	1.06	0	1	
Leb2 ผู้นำแบบมุ่งงาน	2.06	1.09	0	1	
Leb3 ผู้นำแบบมุ่งคน	3.99	1.39	0	1	
Leb4 ผู้นำแบบมุ่งทีม	4.23	1.34	0	1	
Sex เพศ	1.56	.06	0	1	
Status สถานภาพ	1.95	.84	0	1	
Size ขนาด	1.81	.78	0	1	
Educat ระดับการศึกษา	2.78	.98	0	1	
Sciences ศาสตร์	1.31	.46	0	1	

ตัวแปรตาม ได้แก่ Leb1 Leb2 leb3 Leb4

ส่วนตัวแปรอิสระ ได้แก่ Sex Status Size Educat Sciences

เนื่องจากผู้วิจัยต้องการพิสูจน์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ในความเห็นต่อแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบที่สร้างขึ้นจากภาควิชา ซึ่งภาควิชาประกอบด้วย กลุ่มหัวหน้าภาควิชา กลุ่มคณาจารย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา ซึ่งมีลักษณะของประชากรแตกต่างกัน คือ ศาสตร์ ระดับการศึกษา ขนาด สถานภาพ และเพศ

ถ้ามีความแตกต่างกัน กลุ่มตัวแปรอิสระย่อยกลุ่มใด หรือลักษณะของประชากรที่แตกต่างกันกลุ่มใด ทำให้เกิดความแตกต่างหรือมีความสัมพันธ์ที่สามารถอธิบายความแตกต่างในความเห็น ต่อแบบภาวะผู้นำ แต่ละแบบซึ่งมี 4 แบบ ด้วยกัน ได้ในลำดับที่สูงที่สุด และรองลงมา พร้อมทั้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ ซึ่งวิธีการทางสถิติการวิเคราะห์การผันแปร และการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการพิสูจน์เช่นนี้ได้เป็นอย่างดี

ความรู้ที่ได้จากการพิสูจน์ความแตกต่าง ในความเห็นต่อแบบภาวะผู้นำของกลุ่มหัวหน้าภาควิชา กลุ่มคณาจารย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา มีประโยชน์อย่างน้อยที่สุด 2 ประการ คือ

ประการแรก การค้นพบความแตกต่าง จะมีประโยชน์ต่อการยืนยันได้ว่า เมื่อบุคลากรมีลักษณะของประชากรที่แตกต่างกัน อาทิ สาขาวิชาที่แตกต่างกัน สถานภาพต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน และขนาดของภาควิชาแตกต่างกัน การรับรู้หรือการมองแบบภาวะผู้นำ แต่ละแบบจะแตกต่างกันไปด้วยหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน อาจมีมุมมองของตนเองมีการรับรู้ของตนเอง ซึ่งแตกต่างไปจากผู้อื่นโดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งนักบริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะในบางครั้งผู้บริหารอาจคาดคิดเอาเองว่าแบบภาวะผู้นำที่ตนใช้อยู่ดีแล้ว เพียงพอแล้ว และมีความรู้สึกภูมิใจลึก ๆ อยู่เพียงคนเดียวว่าตนเองทำดีแล้ว แต่การรับรู้ของผู้ตามหรือผู้ถูกบริหารกลับรู้สึกตรงกันข้าม อันมีสาเหตุมาจากสถานภาพ หรือมุมมองของเขาแตกต่างไปจากผู้บริหาร หรืออาจเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของประชากร การศึกษาวิจัย สามารถบอกให้ทราบได้ โดยเฉพาะการใช้วิธีการทางสถิติดังกล่าวแล้ว

ประการที่สอง การค้นพบความไม่แตกต่างระหว่างกลุ่ม หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา ต่อแบบภาวะผู้นำแบบใด ก็ตามที่ได้ศึกษาขอมอบอกให้เราทราบได้อย่างละเอียด กล่าวคือ แม้กลุ่มหัวหน้าภาควิชา กลุ่มคณาจารย์ กลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาจะมีลักษณะของประชากรเหล่านี้แตกต่างกันไปคือ มีวิชาขึ้นที่แตกต่างกัน มี

สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสถานที่ทำงานขนาดแตกต่างกัน ระดับการศึกษาแตกต่างกัน และเพศต่างกันก็ตาม แต่การรับรู้ในแบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าภาควิชาของตนใช้อยู่ ก็ไม่แตกต่างกันเลย นั่นคือหัวหน้าภาควิชาของตนใช้แบบภาวะผู้นำนั้นอย่างคงเส้นคงวา ในภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่ว่าภาควิชาไหน ๆ จะเป็นภาควิชาสายวิทยาศาสตร์ หรือสายสังคมศาสตร์ ในกลุ่มบุคลากร ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท หรือระดับปริญญาเอก ภาควิชาขนาดเล็กที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่า 10 คน ขนาดกลางที่มีจำนวนอาจารย์ระหว่าง 10-20 คน และขนาดใหญ่ที่มีจำนวนอาจารย์มากกว่า 20 คน หรือไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นหัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา

โดยสรุปภาวะผู้นำแบบที่ทุกกลุ่มย่อย เห็นต้องกันหรือไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) ย่อมเป็นภาวะผู้นำแบบที่ใช้มากที่สุด ในภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐนั่นเอง

จากการวิ่งโปรแกรมสำเร็จรูป Spss* โดยใช้ ANOVA (MCA) มีตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งตน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน และมีตัวแปรและกลุ่มย่อย ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ ศาสตร์ สถานภาพ ขนาด ระดับการศึกษา เพศ (โปรดดูภาคผนวก จ1-จ4) ซึ่งการวิ่งโปรแกรมเพื่อศึกษาตัวแปรตามที่ละตัว โดยเริ่มที่ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมุ่งคน โดยมีตัวแปรอิสระคือ ศาสตร์ ซึ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ สถานภาพของผู้ตอบซึ่งแยกออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา ขนาดของภาควิชา ซึ่งมี 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ระดับการศึกษา ซึ่งมี 4 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก และเพศหญิง และชาย

โดยหลักการแล้วการศึกษาตัวแปรตามแต่ละตัว โดยใช้วิธีการทางสถิติการจำแนกหมู่ และการผันแปรจะได้ผลลัพธ์สำคัญ ๆ 2 ประการ คือ

1. จะได้ตารางการวิเคราะห์การผันแปรหรือ ANOVA ซึ่งวิธีการทางสถิตินี้จะบอกนัยสำคัญของความสัมพันธ์ที่ตัวแปรอิสระมีต่อตัวแปรตาม ก่อนและหลังการควบคุมตัวแปรอิสระ นัยสำคัญช่วยให้เราทราบว่า ตัวแปรอิสระตัวใดในหลาย ๆ ตัว ที่เราศึกษาสามารถอธิบายตัวแปรตามได้อย่างแท้จริง หลังจากได้ควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยเลือกมาใช้เพื่อการพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้

2. จะได้ตารางการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ ผลดีของการใช้ตารางการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ก็คือ เราจะทราบได้ว่าตัวแปรอิสระหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่เราต้องการตัวใด มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้เพราะตารางการวิเคราะห์การจำแนกหมู่บอกตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระเหล่านี้ตัวใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากน้อยอยู่ในลำดับสูงต่ำกว่ากันเท่าใด ตารางการวิเคราะห์การจำแนกหมู่จะช่วยแก้ไขปัญหานี้ให้ผู้วิจัยได้ โดยดูที่ค่าเบต้า ตัวแปรอิสระใดมีค่าเบต้าสูงกว่าตัวแปรอิสระอื่น ๆ ในกลุ่มที่มีนัยสำคัญด้วยกัน ตัวแปรอิสระตัวนั้นมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากกว่าตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญด้วยกัน

จากการวิ่งโปรแกรมซึ่งอยู่ในภาคผนวก ฉ1-ฉ4 ได้เสนอค่าสถิติบางค่าที่สำคัญ ได้แก่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามหลังจากปรับอิทธิพลของตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม ซึ่งคำนวณขึ้นโดยนำค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวแปรตามมาบวกหรือลบจากค่าเฉลี่ยทั้งหมดของแต่ละตัวแปรตามคือ $Leb1 = 1.01$ $Leb2 = 2.06$ $Leb3 = 3.99$ $Leb4 = 4.23$ ซึ่งคัดมาจากรายการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ และระดับนัยสำคัญซึ่งคัดมาจากการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ ดังปรากฏในตารางสรุปผลการวิเคราะห์การจำแนกหมู่และการจำแนกหมู่เกี่ยวกับความเห็นในเรื่องภาวะผู้นำแบบมุ่งตน แบบมุ่งงาน แบบมุ่งตน และแบบมุ่งทีมงาน ตามตาราง 13 ดังต่อไปนี้

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การแปรและการจำแนกหมู่เกี่ยวกับความเห็นในเรื่องภาวะผู้นำแบบมุ่งตน (Leb1) มุ่งงาน (Leb2) มุ่งคน (Leb3) มุ่งทีมงาน (Leb4) (ค่าเฉลี่ยทั้งหมด Leb1 = 1.01 Leb2 = 2.06 Leb3 = 3.99 Leb4 = 4.23)

ตัวแปรและ กลุ่มย่อย	ค่าเฉลี่ยของ				ระดับนัยสำคัญของ			
	Leb1 - Leb4				(Sig. of F ของ Leb1-Leb4)			
	(Sig. of F ของ							
	1	2	3	4	1	2	3	4
ศาสตร์					0.265	0.608	0.515	0.547
สายวิทยาศาสตร์	1.05	2.08	3.36	4.21				
สายสังคมศาสตร์	0.96	2.02	4.05	4.28				
สถานภาพ					0.000	0.357	0.001	0.000
หัวหน้าภาควิชา	0.75	1.98	4.22	4.56				
อาจารย์	1.31	1.96	3.65	3.88				
เจ้าหน้าที่	1.05	2.05	4.02	4.16				
ขนาด					0.057	0.539	0.429	0.969
เล็ก	1.21	2.13	3.89	4.24				
กลาง	1.00	2.00	4.07	4.23				
ใหญ่	0.83	2.04	4.04	4.20				
ระดับการศึกษา					0.059	0.367	0.490	0.215
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1.26	2.18	3.86	4.19				
ปริญญาตรี	0.80	1.85	3.79	3.90				
ปริญญาโท	1.00	2.05	4.29	4.31				
ปริญญาเอก	0.90	2.01	4.12	4.26				
เพศ					0.240	0.052	0.363	0.761
ชาย	0.95	1.95	4.06	4.25				
หญิง	0.96	2.15	3.94	4.21				

จากตารางที่ 13 จะเห็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรและกลุ่มย่อย อันได้แก่ ศาสตร์ ประกอบด้วยกลุ่มย่อย สาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาสังคมศาสตร์ สถานภาพและกลุ่มย่อยคือ หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา ขนาดของภาควิชา คือ ขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนคณาจารย์น้อยกว่า 10 คน ขนาดกลางซึ่งมีจำนวนอาจารย์ระหว่าง 10 ถึง 20 คน และขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนอาจารย์มากกว่า 20 คน ระดับการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก และตัวแปรและกลุ่มย่อยสุดท้ายคือ เพศ ได้แก่ ชาย และหญิง สดมภ์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละกลุ่มย่อยชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างบุคลากรในภาควิชาสายวิทยาศาสตร์กับภาควิชาสายสังคมศาสตร์ ไม่ได้ทำให้ความเห็นในเรื่องแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชามีหลายแบบ และแตกต่างกันไปตามสาขาวิชาการที่ต่างกัน แบบแผนความเห็นเช่นนี้ปรากฏอยู่ในกลุ่มตัวแปรและกลุ่มย่อยอื่น ๆ ด้วย คือ ขนาด ระดับการศึกษา เพศ ยกเว้นตัวแปรและกลุ่มย่อยสถานภาพ ซึ่งค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามแต่ละตัวคือ Leb1 Leb3 และ Leb4 ตัวแปรไปตามสถานภาพของกลุ่มหัวหน้าภาควิชา กลุ่มอาจารย์ กลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา และถ้าดูระดับนัยสำคัญจากสดมภ์ระดับนัยสำคัญ ซึ่งคิดมาจากผลการวิ่งโปรแกรมการวิเคราะห์การผันแปร จะพบว่ามีค่าแตกต่างเกี่ยวกับความเห็นในเรื่องแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ นั่นคือ $Leb1 = 0.000$ $Leb3 = 0.001$ และ $Leb4 = 0.000$

แต่อย่างไรก็ตาม แบบแผนความคิดเห็นที่ต่างกลุ่ม ต่างก็มีความแตกต่างกันดังกล่าวนั้น มิได้รวมไปถึงความคิดเห็นในเรื่องแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Leb2) จากผลการวิ่งโปรแกรมตามตาราง 13 ที่สดมภ์ค่าเฉลี่ยของ Leb2 จะพบว่าไม่มีตัวแปรและกลุ่มย่อยใด ๆ มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน รวมทั้งตัวแปรและกลุ่มย่อยสถานภาพอันได้แก่ หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา และเมื่อดูสดมภ์ระดับนัยสำคัญซึ่งคิดมาจากผลการวิเคราะห์การผันแปร จะพบว่าไม่มีความแตกต่างในความเห็นของบุคลากรในภาควิชาไม่ว่าจะทำงานอยู่ในภาควิชาสายวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าภาควิชา เป็นอาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา ไม่ว่าจะเป็นคณาจารย์ที่ทำงานในภาควิชาที่มีขนาดใดก็ตาม รวมทั้งระดับการศึกษา และเพศที่แตกต่างกันก็ไม่มีส่วนในการทำให้การมองหรือทำให้ความเห็นในเรื่องแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของตนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ทุกกลุ่มย่อยหรือบุคลากรในทุกกลุ่มทุกลักษณะที่ศึกษาต่างมีความเห็นไม่ต่างกันหรือเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้าภาควิชาของตนมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ($P > .05$) นั่นเอง

สรุปความแตกต่าง ระหว่างกลุ่มในเรื่องภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ เพื่อบริษัทสมมติฐานข้อ 1

จากตาราง 13 ตัวแปรและกลุ่มย่อยสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่เท่านี้ ที่สามารถอธิบายความแตกต่างในความเห็นของตัวแปรตาม หรือแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ที่ศึกษา จึงได้คิดเอาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับนัยสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (R) และอำนาจในการอธิบาย (R^2) มาแสดงให้เห็นอีกครั้งหนึ่งตามตาราง 14

ตาราง 14 แสดงความแตกต่างของหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่อภาวะผู้นำ 4 แบบ

ตัวแปร	Leb 1	Leb 2	Leb 3	Leb 4
อิสระ	X = 1.01 (ผู้นำที่มุ่งตน)	X = 2.06 (ผู้นำที่มุ่งงาน)	X = 3.99 (ผู้นำที่มุ่งตน)	X = 4.23 (ผู้นำที่มุ่งทีมงาน)
สถานการณ์				
1. หัวหน้าภาควิชา	-.26	-	.23	.33
2. อาจารย์	.30	-	-.34	-.35
3. เจ้าหน้าที่ประจำ	.04	-	.03	-.07
ภาควิชา				

	F = 11.217	-	F = 6.906	F = 10.625
	Sig = P < .01		Sig = P < .01	Sig = P < .01
	R = .30 R ² = .09		R = .21 R ² = .04	R = .24 R ² = .05

จากตาราง 14 ซึ่งเป็นการนำตัวแปรสถานการณ์มาแสดง เพราะสถานการณ์เป็นตัวแปรอิสระที่มีนัยสำคัญ $P < .01$ ซึ่งดูได้จากตารางการวิเคราะห์การถดถอย และมีลำดับความสำคัญสูงสุดซึ่งดูได้จากตารางการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มที่ค่าเบต้า (จากภาคผนวก จ 1-จ4) สถานการณ์ของผู้ตอบอธิบายแบบภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี ถ้าจะพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยรวม จะพบว่าในกรณีที่หัวหน้าภาควิชาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม = $-.26$ หมายความว่า หัวหน้าภาควิชาได้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลรวมระบุว่า ไม่มีความเป็นผู้นำที่มุ่งตนอยู่ในหมู่หัวหน้าภาควิชาแต่อย่างใด

ในการที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาได้ให้คำตอบระบุว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้นำที่เห็นแก่ตน เพราะมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ถึง .30 และ .04

โดยสรุปสถานการณ์ของผู้ตอบ ที่แตกต่างกันทำให้การมองภาวะผู้นำแบบมุ่งตนของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .01$

ในการที่ภาวะผู้นำแบบที่ 2 คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งงานไม่มีความแตกต่างกันในสาขาวิชาของทุกกลุ่มที่ศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าภาค อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ ระดับการศึกษา เพศ ชาย หรือ หญิง แสดงให้เห็นว่าทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่า ($P > .05$) ว่าหัวหน้าภาควิชาของตนต่างมุ่งงานเป็นหลัก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แบบภาวะผู้นำที่ทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่ามีมากที่สุด ในภาควิชา จึงได้แก่แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลัก

สำหรับภาวะผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำที่มุ่งคน ในสาขาวิชาของทุกกลุ่มต่างมองเห็นความแตกต่างในความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแบบนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ระดับ $P < .01$) เพราะหัวหน้าภาควิชาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั้งหมดของตัวแปรตาม = .23 นั่นคือ หัวหน้าภาควิชาต่างเห็นว่าแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเป็นแบบมุ่งคนอย่างแน่นอน และทำนองเดียวกัน เจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา มีความเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาของตนมีแบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนอย่างแน่นอน เพราะค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั้งหมดของตัวแปรตาม = .03 แต่สำหรับอาจารย์กลับเห็นไปในทางตรงข้าม เพราะกลุ่มอาจารย์นั้นมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หลังการปรับอิทธิพลของตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว = -.34 มีทิศทางเชิงลบ นั่นคือ อาจารย์กลับเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาไม่ได้มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งคน หรือให้ความสำคัญแก่ความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากที่สุด ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อยู่ในบังคับบัญชาน้อย และไม่ได้ส่งเสริมบุคคลที่ควรส่งเสริมคือเป็นคนดี สำหรับแบบภาวะผู้นำแบบที่ 4 (Leb4) จากตารางที่ 14 จะพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นว่า กลุ่มหัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผลงานของเขาอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนั้นยังต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานของภาควิชา และร่วมปฏิบัติงานตามความเห็นที่ได้ตัดสินใจร่วมกันแล้ว และหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาทำงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และหัวหน้าภาควิชายังศึกษางานของทุกสาขาวิชาที่อยู่ในความควบคุม

ผลของภาควิชาด้วยความเข้าใจ และเอาใจใส่ติดตามงานดี เหตุที่กล่าวเช่นนี้เพราะ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของหัวหน้าภาควิชา หลังจากควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น ๆ ที่นำมาควบคุม อันได้แก่ เพศ สถานภาพ ขนาด และระดับการศึกษาตั้งได้กล่าวแล้ว มีค่า = .33 สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั้งหมดของตัวแปรตาม ซึ่งค่าเฉลี่ย = 4.23 แต่ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าภาควิชา = $4.23 + .33$ อย่างไรก็ตาม กลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชากลับมีความเห็นตรงกันข้าม และแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภายในกลุ่มทั้งสองนี้ด้วย นั่นคือ กลุ่มอาจารย์มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = -.07 หลังจากการปรับอิทธิพลของตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว ระดับนัยสำคัญทางสถิติ $P = < .05$ ค่า $F = 10.625$ ภาวะผู้นำแบบที่ 4 (Leb4) มีความสัมพันธ์กับสถานภาพ = .24 และสถานภาพของผู้ตอบสามารถอธิบายทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ร้อยละห้า (โปรดดูภาคผนวก ฉ1-ฉ4)

โดยสรุปสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ตอบที่เป็นหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในเรื่องแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ถูกปฏิเสธสิ่งที่ค้นพบเพิ่มเติมก็คือ มีภาวะผู้นำแบบที่ 2 (Leb2) เท่านั้นที่ทุกกลุ่มมีความเห็นพ้องต้องกัน ($P > .05$) ว่ามีอยู่ในทุกภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ อาจสรุปได้ว่าแบบภาวะผู้นำที่ใช้มากที่สุดในภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐก็คือ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน

ส่วนแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ (Leb1 Leb3 และ Leb4) ทุกกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันไป ต่างกลุ่มต่างก็มองอยู่ในมุมมองของตนเอง หรือตามสถานภาพของตน เมื่อสถานภาพต่างกัน ความเข้าใจในเรื่องแบบภาวะผู้นำของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น บางที่หัวหน้าภาควิชาเข้าใจว่าตนเองทำถูกต้องแล้ว แต่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่อาจเห็นว่าไม่ถูกต้อง ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจกันให้มากขึ้น และทำด้วยความเข้าใจ ตระหนักถึงความแตกต่างในมุมมองของแต่ละกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม น่าจะติดตามดูว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานนี้ ซึ่งทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันได้ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในภาควิชาหรือไม่ ถ้าไม่ใช่ ภาวะผู้นำแบบใดก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในภาควิชา ทั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลรวม การวิเคราะห์โดยการควบคุมเฉพาะหัวหน้าภาค เฉพาะอาจารย์ เฉพาะเจ้าหน้าที่ประจำภาค เฉพาะหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์ เฉพาะหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ เฉพาะอาจารย์สายวิทยาศาสตร์ และเฉพาะอาจารย์สายสังคมศาสตร์ เหตุที่ไม่ศึกษาเจ้าหน้าที่ด้วย เพราะอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มหัวหน้าภาควิชาและกลุ่มอาจารย์ในภาควิชา เป็นตัวแทนหลักของภาควิชาได้เป็นอย่างดีในการตอบปัญหาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา (Green, 1988 : 54) การติดตามความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของภาควิชาอยู่ในหัวข้อต่อไป

การนิรนัยสมมติฐานข้อ 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ในส่วนนี้ได้นำแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พร้อมด้วยตัวแปรสภาพแวดล้อม คุณสมบัตินำ การสื่อข้อความในภาควิชา เป็นตัวแปรอิสระ เพื่อหาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือความภาคภูมิใจของภาควิชา โดยใช้วิธีการทางสถิติแบบการถดถอยขั้นบันได (stepwise) เพื่อหาความสัมพันธ์และความสามารถในการอธิบายของตัวแปรอิสระต่อความผันแปรของตัวแปรตาม เพื่อนิรนัยสมมติฐานที่ 2 ดังนี้คือ

นิรนัยสมมติฐานที่ 2

"แบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลหรือความภาคภูมิใจของภาควิชา"

จากการใช้วิธีการทางสถิติ Multiple Regression Analysis โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS^x

ให้ pride = ความภาคภูมิใจของภาควิชา
 a = เป็นค่าคงที่
 b = เป็นสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์
 X = เป็นตัวแปรอิสระ
 e = เป็นค่าผิดพลาด

สมการการวิเคราะห์ถดถอยขั้นบันได คือ (y) pride = a + bx1 + bx2 ... + e

สมการทำนายได้แก่ (ŷ) pride = a + bx1 + bx2

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของภาควิชา

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยภาพรวมทั้งหมดของภาควิชา โดยไม่ดูกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะเจาะจงลงไป ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวเป็นค่าดังนี้ ตามตาราง 15

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของตัวแปร
และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	SD
LEDT(คุณสมบัติผู้นำ)	.468	-.354	-.555	-.619	-.116	.324	-.238	75.281	14.678
LEB1(ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.206	-.444	-.482	-.042	.312	-.113	6.994	1.050
LEB2(ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.377	.413	.057	-.188	.188	3.949	1.088
LEB3(ผู้นำแบบมุ่งคน)				.713	.059	-.369	.225	6.011	1.389
LEB4(ผู้นำแบบมุ่งทีม)					.031	-.377	.225	5.783	1.346
ENVI(สภาพแวดล้อม)						-.027	.165	7.304	1.322
COM(การสื่อสารความ)							-.164	47.826	10.956
PRIDE(ความภาคภูมิใจ)								62.264	29.053

N of cases : 470

จากตารางไม่มีตัวแปรอิสระใดมีความสัมพันธ์กันถึง .85 หรือใกล้เคียง 1 จนเกินไป และได้ทำ
ตัวแปรแบบภาวะผู้นำเป็นตัวแปรต้น

ผลจากการวิ่งโปรแกรม (โปรแกรมคำนวณหา χ^2) ได้สมการทำนายดังนี้

$$\text{Pride} = 44.3938 - .2888 (\text{LEDT})^* + 3.079 (\text{ENVI})^* + 2.848 (\text{LEB3})^*$$

(2.915) (-.2730) (3.146) (2.561)

$$R = .2975, R^2 = .08853, SEE = 27.8264, F = 15.087$$

(ในวงเล็บคือค่าของ t และ * = $P < .05$)

แปลผลได้ว่าความภาคภูมิใจในภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา นั่นคือ ยิ่งหัวหน้าภาควิชา มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำไม่ขาดตกบกพร่อง (V12 - V38) คือ มีความรับผิดชอบสูง เสียสละสูง มีความยุติธรรมสูง มีความรู้ด้านวิชาการบริหาร และระเบียบของมหาวิทยาลัย และระเบียบของทางราชการมาก กลับจะทำให้ความภาคภูมิใจในภาควิชาลดลง

ความภาคภูมิใจในภาควิชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพแวดล้อม และการใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนเป็นหลัก นั่นคือ ถ้าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมดีหรือเอื้ออำนวย เช่น ภาควิชา มีเครื่องไม้เครื่องมือพอใช้ในการทำงาน ภาควิชาได้รับทุนเพื่อการวิจัย หรือเขียนตำราจากมหาวิทยาลัย หรือจากหน่วยงานภายนอก ภาควิชา มีห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย หัวหน้าภาควิชา มีความสัมพันธ์ทางวิชาการ กับชุมชนวิชาการภายในประเทศและนอกประเทศ ถ้าภาควิชาใดมีสภาพแวดล้อมเช่นนี้สูง จะทำให้ความภาคภูมิใจในภาควิชาสูงตามไปด้วยกัน

นอกจากนั้นถ้าผู้นำใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคน (Leb3) คือ เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมดังนี้ คือ หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญแก่ความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากที่สุด หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญแก่ความรู้สึก และผลงานของผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน หัวหน้าภาควิชา มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี หัวหน้าภาควิชา มักส่งเสริมบุคคลที่ควรส่งเสริมคือ เป็นคนดี และหัวหน้าภาควิชา มักให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อยู่ในบังคับบัญชาเป็นอย่างดี การให้ภาวะผู้นำแบบนี้ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจหรือมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของภาควิชา

ตัวแปรอิสระในสมการทำนายมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม $R = .29$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ ตัวแปรอิสระทั้งสามสามารถอธิบายความภาคภูมิใจของภาควิชาได้ ร้อยละ 9 ($R^2 = .088$)

หากจะวิเคราะห์ว่าตัวแปรอิสระใดสามารถอธิบายตัวแปรตามได้สูงสุด และตัวใดอธิบายได้ลดหลั่นกันลงมา ก็จะพบว่าตัวแปรคุณสมบัติผู้นำ ledt อธิบายได้เป็นลำดับสำคัญสูงสุดตัวที่สองคือ Envi ตัวแปรอิสระตัวสุดท้ายที่เข้าในสมการแบบ stepwise คือ Leb3 อำนาจในการอธิบายของ Leb3 ต่อตัวแปรตามจึงไม่มากนัก สาเหตุอาจเป็นเพราะงานในสายวิชาการผู้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจการให้คนให้โทษอย่างแท้จริง โครงสร้างและเป้าหมายของงานไม่ชัดเจน และยึดหยุ่นมาก ผู้อยู่ในบังคับบัญชาสามารถประสบความสำเร็จในการงานโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาหัวหน้าภาควิชามากนัก อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำแบบที่ 3 ก็ยังมีความสัมพันธ์ และมีอำนาจในการอธิบายความภาคภูมิใจ ของภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชา

นิสจน์สมมติฐานที่ 2.1

ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้าภาควิชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาควิชา

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ เป็นรายคู่ของตัวแปร และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	STD DEV
LEDT(คุณสมบัติผู้นำ)	.241	-.190	-.210	-.328	-.104	.138	-.181	80.050	10.640
LEB1(ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.046	-.140	-.316	-.007	.197	-.159	7.306	.853
LEB2(ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.346	.292	.163	-.087	.148	3.911	1.004
LEB3(ผู้นำแบบมุ่งคน)				.487	.138	-.280	.237	5.706	1.018
LEB4(ผู้นำแบบมุ่งทีม)					.134	-.313	.271	5.411	.944
ENVI(สภาพแวดล้อม)						.093	.099	7.206	1.272
COM(การสื่อสารความ)							-.202	51.167	10.614
PRIDE(ความภาคภูมิใจ)								61.828	28.619

N of Cases = 180

จากตาราง 16 จะเห็นว่าไม่มีตัวแปรอิสระตัวใดมีความสัมพันธ์กันมากกว่า .85 หรือใกล้เคียง 1 ที่จะละเมิดฐานคติของวิธีการทางสถิติที่ใช้ ตัวแปรอิสระบางตัวได้ทำให้เป็นตัวแปรหุ่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ Multiple Regression Analysis โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Spss[®] ได้สมการทำนายความภาคภูมิใจในภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา คือ

$$\text{Pride of Department Heads} = 17.3140 + 8.226 (\text{Leb4})^* \\ (1.442) \quad (3.762)$$

$$R = .2714, R^2 = .07, SEE = 27.622, F = 14.153$$

แปลผลได้ว่าความภาคภูมิใจในภาควิชาของหัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบที่มุ่งเน้นทีมงานการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม $R = .271$ ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ $P < .05$ และภาวะผู้นำแบบเน้นทีมงานการมีส่วนร่วมอธิบายความภาคภูมิใจในภาควิชาเกิดจากภาวะผู้นำแบบเน้นทีมงานการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามแบบภาวะผู้นำก็ยังนับได้ว่ามีส่วนน้อยมากในการอธิบายความภาคภูมิใจของภาควิชา $R^2 = .07$ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจมากนักก็เป็นได้ และจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาบางท่านก็ได้รับการยืนยันว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งที่ไม่มีสิทธิอำนาจที่สามารถจะให้คนโทษกับใคร ได้อย่างจริงจัง

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของอาจารย์

สมมติฐานที่ 2.2 ในกลุ่มอาจารย์ แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มีความสัมพันธ์กับสัมประสิทธิ์
ผลของภาควิชา

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของตัวแปร
และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	STD DEV
LEDT(คุณสมบัติผู้นำ)	.447	-.419	-.576	-.663	-.209	.423	-.378	71.794	16.496
LEB1(ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.274	-.507	-.480	-.207	.428	-.153	6.779	1.184
LEB2(ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.318	.446	-.036	-.191	.264	4.000	1.186
LEB3(ผู้นำแบบมุ่งคน)				.765	.060	-.470	.334	6.324	1.668
LEB4(ผู้นำแบบมุ่งทีม)					.068	-.476	.332	6.096	1.553
ENVI(สภาพแวดล้อม)						-.065	.206	7.485	1.372
COM(การสื่อสารความ)							-.233	47.110	10.419
PRIDE(ความภาคภูมิใจ)								68.625	30.447

N of Cases = 136

จากตารางไม่มีตัวแปรอิสระคู่ใดที่มีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 ที่จะละเมิดฐานคติของวิธีการทางสถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรทุกตัวทั้งที่เป็นคะแนนและเป็นตัวแปรหุ่น และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งยกกำลังสองก็จะได้ค่าความแปรปรวนของแต่ละตัวแปร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความภาคภูมิใจของอาจารย์ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติภาวะผู้นำ (ledt) มากกว่าแบบภาวะผู้นำ สมการทำนายคือ

$$\text{Pride of Faculty} = 118.6884 - .6973 (\text{Ledt}) * \\ (10.916) \quad (-4.723)$$

$$R = .377, \quad R^2 = .1427, \quad \text{SEE} = 28.295, \quad F = 22.309$$

จากสมการความภาคภูมิใจในภาควิชาของคณาจารย์ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับคุณสมบัติภาวะผู้นำ ($R = .37$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ และคุณสมบัติภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาสามารถอธิบายความภาคภูมิใจของคณาจารย์ต่อภาควิชาได้ถึงร้อยละ 14 อย่างไรก็ตามจากสมการถดถอยชี้ให้เห็นว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงเป็นคนอุทิศตน และมีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบสูงมากจะทำให้ความภาคภูมิใจในภาควิชาของคณาจารย์ลดต่ำลง และในทางกลับกัน หากคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชามีอยู่ในระดับต่ำ ความภาคภูมิใจในภาควิชาของคณาจารย์จะมีสูงขึ้น

สมมติฐานข้อนี้ไม่ได้รับการยืนยัน

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา

สมมติฐาน 2.3 ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาควิชา

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของตัวแปร และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	STD DEV
LEDT (คุณสมบัติผู้นำ)	.548	-.428	-.680	-.670	-.005	.287	-.163	72.786	15.623
LEB1 (ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.269	-.515	-.517	.137	.204	-.024	6.818	1.051
LEB2 (ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.479	.487	.032	-.297	.149	3.948	1.095
LEB3 (ผู้นำแบบมุ่งคน)				.749	-.044	-.312	.085	6.091	1.430
LEB4 (ผู้นำแบบมุ่งทีม)					-.121	-.280	.086	5.942	1.452
ENVI (สภาพแวดล้อม)						-.105	.174	7.260	1.327
COM (การสื่อสารความ)							-.115	44.552	10.768
PRIDE (ความภาคภูมิใจ)								57.156	27.364

N of Cases = 154

จากตารางไม่มีตัวแปรอิสระคู่ใดมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 ที่จะละเมิดข้อจำกัดของการวิเคราะห์
ด้วยสมการถดถอย การวิ่งโปรแกรมได้สมการทำนายดังนี้ คือ

$$\text{Pride of Staff} = 51.845 + 3.572 (\text{envi}) * - .2833 (\text{Ledt}) * \\ (3.296) \quad (2.192) \quad (-2.047)$$

$$R = .2376, R^2 = .056, SEE = 26.755, F = 4.520$$

จากสมการแปลความหมายได้ว่า ความภาคภูมิใจของเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาขึ้นอยู่กับ
สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและคุณสมบัติภาวะผู้นำของภาควิชา ตัวแปรอิสระทั้งสองมีความ
สัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .01$

สมมติฐานข้อ 2.3 ไม่ได้รับการยืนยันจากข้อมูล

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์

สมมติฐาน 2.4 ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์ แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา
มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาควิชา

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของ
ตัวแปร และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	STD DEV
LEDT(คุณสมบัติผู้นำ)	.307	-.245	-.156	-.318	-.044	.076	-.090	80.267	10.336
LEB1(ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.026	-.028	-.198	-.029	.058	-.045	7.276	.850
LEB2(ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.321	.262	.140	-.159	.041	3.897	1.042
LEB3(ผู้นำแบบมุ่งคน)				.428	.114	-.226	.167	5.681	1.018
LEB4(ผู้นำแบบมุ่งทีม)					.123	-.285	.151	5.362	.806
ENVI(สภาพแวดล้อม)						.115	.019	6.828	1.246
COM(การสื่อสารความ)							-.170	50.302	9.808
PRIDE(ความภาคภูมิใจ)								61.629	27.877

N of Cases = 116

จากการวิ่งโปรแกรม ไม่มีตัวแปรอิสระใดมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานทางด้านวิทยาศาสตร์ใช้เฉพาะความชำนาญในด้านงานที่แต่ละคนถนัดเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ อาจไม่ต้องพึ่งพาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มีความภาคภูมิใจในภาควิชาของตนได้

สมมติฐานที่สนับสนุนปฏิเสธโดยข้อมูล

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์

สมมติฐาน 2.5 ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาควิชา

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่ และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	STD DEV
LEDT(คุณสมบัติผู้นำ)	.136	-.088	-.299	-.345	-.223	.234	-.323	79.656	11.244
LEB1(ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.089	-.347	-.487	-.027	.396	-.351	7.359	.861
LEB2(ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.396	.351	.243	.023	.349	3.938	.941
LEB3(ผู้นำแบบมุ่งคน)				.578	.188	-.377	.355	5.750	1.024
LEB4(ผู้นำแบบมุ่งทีม)					.116	-.366	.419	5.500	1.155
ENVI(สภาพแวดล้อม)						-.058	.284	7.891	1.010
COM(การสื่อสารความ)							-.253	52.734	11.859
PRIDE(ความภาคภูมิใจ)								62.188	30.139

N of Cases = 64

จากตารางไม่ปรากฏว่าตัวแปรอิสระคู่ใดมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 ที่จะละเมิดข้อจำกัดของวิธีการทางสถิติที่ใช้ และตัวแปรบางตัวได้ถูกทำให้เป็นตัวแปรหุ่น

ผลจากการวิ่งโปรแกรมได้

$$\begin{aligned} \text{Pride of Head of Social} &= -50.160 + 10.207 (\text{leb4})^* + 7.123 (\text{Envi})^* \\ \text{Science Departments} &\quad (-1.688) \quad (3.461) \quad (2.112) \\ R &= .4811, \quad R^2 = .2314 \quad \text{SEE} = 26.851, \quad F = 9.187 \end{aligned}$$

จากสมการภาวะผู้นำแบบเห็นทีมงานการมีส่วนร่วมและสภาพแวดล้อมของภาค
วิชาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภาคภูมิใจในภาควิชา $R = .4811$ และตัวแปรอิสระทั้ง
สองสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 23

เมื่อพิจารณาการเข้าสู่สมการของตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน ตัวแปรที่เข้าไปใน
สมการก่อนคือ ตัวแปร Leb4 ดังกล่าวแล้ว มีค่า $R^2 = .17$ นั่นคือ Leb4 สามารถ
อธิบายความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ได้ร้อยละ 17 และเมื่อดูสมการ
อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ตัวแปรอิสระ Envi เข้าไปในสมการปรากฏว่า ค่า $R^2 = .23$
Envi สามารถอธิบายความภาคภูมิใจได้ร้อยละ 6 และเมื่อดูค่า beta หรือค่าสัมประสิทธิ์
ถดถอยที่ปรับหน่วยการวัดให้เป็นหน่วยเดียวกัน ทำให้สามารถเปรียบเทียบกันได้แล้วจะ
พบว่า ค่า beta ของ Leb4 = .391 ส่วนค่าของ Envi = .238

เพราะฉะนั้นความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ ย่อมขึ้นอยู่กับ
กับหัวหน้าภาควิชาสามารถก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำงานแบบทีมงานได้มาก และสภาพ
แวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม อาทิ ภาควิชาได้รับทุนเพื่อการวิจัยและเขียนตำราภาควิชา
มีเครื่องไม้เครื่องมือนิวเตอร์ใช้ทำงาน ภาควิชามีห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย ภาควิชา
มีความสัมพันธ์กับชุมชนวิชาการทั้งภายในประเทศ และนอกประเทศ

สมมติฐานข้อนี้ได้รับการยืนยันจากข้อมูล

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของคณาจารย์สายวิทยาศาสตร์

สมมติฐาน 2.6 ในกลุ่มอาจารย์สายวิทยาศาสตร์ แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาควิชา

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปร และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	STD	VEV
LEDT(คุณสมบัติผู้นำ)	.381	-.477	-.576	-.671	-.261	.379	-.413	70.174	16.880	
LEB1(ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.132	-.543	-.505	-.316	.425	-.155	6.696	1.165	
LEB2(ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.282	.438	.004	-.148	.314	4.054	1.180	
LEB3(ผู้นำแบบมุ่งคน)				.735	.086	-.474	.370	6.457	1.706	
LEB4(ผู้นำแบบมุ่งทีม)					.062	-.494	.368	6.207	1.573	
ENVI(สภาพแวดล้อม)						-.072	.186	7.293	1.395	
COM(การสื่อสารความ)							-.202	46.054	10.677	
PRIDE(ความภาคภูมิใจ)								69.348	30.329	

N of Cases = 92

ผลจากการวิ่งโปรแกรมได้สมการถดถอย

Pride of Faculty of Natural Science = 121.3981 - .7417 (Ledt)*

Departments (9.754) (-4.300)

$R = .412$, $R^2 = .170$, $SEE = 27.776$ $F = 18.489$

สามารถแปลความหมายได้ว่าในกลุ่มของอาจารย์สายวิทยาศาสตร์แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของอาจารย์แต่อย่างใด แต่คุณสมบัติของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของภาควิชาในเชิงลบ

สมมติฐานข้อนี้ถูกปฏิเสธ โดยข้อมูล

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความภาคภูมิใจของคณาจารย์สายสังคมศาสตร์

สมมติฐาน 2.7 ในกลุ่มอาจารย์สายสังคมศาสตร์แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาควิชา

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปร และจำนวนตัวอย่าง

Correlation :

	LEB1	LEB2	LEB3	LEB4	ENVI	COM	PRIDE	MEAN	STD DEV
LEDT(คุณสมบัติผู้นำ)	.572	-.276	-.511	-.628	-.204	.494	-.297	75.182	15.294
LEB1(ผู้นำแบบมุ่งตน)		-.542	-.412	-.410	-.050	.413	-.141	6.955	1.219
LBB2(ผู้นำแบบมุ่งงาน)			.384	.453	-.086	-.266	.157	3.886	1.205
LEB3(ผู้นำแบบมุ่งคน)				.831	.086	-.249	.249	6.045	1.569
LEB4(ผู้นำแบบมุ่งทีม)					.166	-.406	.250	5.864	1.503
ENVI(สภาพแวดล้อม)						-.166	.294	49.318	9.601
PRIDE(ความภาคภูมิใจ)							-.299	67.114	30.989

N of Cases = 44

จากตารางไม่ปรากฏว่ามีตัวแปรอิสระคู่ใดมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 จึงไม่ละเมิดข้อจำกัดของวิธีการทางสถิติที่ใช้

จากการวิ่งโปรแกรมได้ผล

Pride of Faculty of Social Science Departments = 114.702 - .9649 (Com)*
(4.805) (-2.030)

R = .298, R^2 = .089, SEE = 29.922, F = 4.121

แปลความหมายได้ว่าในกลุ่มอาจารย์สายสังคมศาสตร์ ความภาคภูมิใจของอาจารย์ไม่มีความสัมพันธ์กับ แบบภาวะผู้นำแต่อย่างใด แต่มีความสัมพันธ์กับการสื่อข้อความเชิงลบ นั่นคือยังมีการสื่อข้อความมากในภาควิชากลับ จะยิ่งทำให้ความภาคภูมิใจของอาจารย์ในสายสังคมศาสตร์ลดน้อยลง ทั้งนี้ค่าคงที่ของความภาคภูมิใจของอาจารย์ = 114.702 ซึ่งปัจจัยอื่นได้มีอิทธิพลทำให้อาจารย์มีความภาคภูมิใจสูงอยู่แล้ว

สมมติฐานนี้ ได้รับการปฏิเสธจากข้อมูล

โดยสรุปจากการพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 2 พบว่าโดยภาพรวมแล้ว ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของทุกกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ (โปรดดูภาคผนวก ข 1 ประกอบ)

นอกจากนั้นยังพบว่าตัวแปรควบคุม Ledt, Envi, Com มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาควิชา (ความภาคภูมิใจ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ $P < .05$ เฉพาะในบางกลุ่มเท่านั้น

บทที่ 5

ข้อสรุป และข้อเสนอแนะ

ข้อสรุป

การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยข้อมูลของไทย หรือภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา โดยได้ทำการออกแบบสำรวจ สอบถาม และสัมภาษณ์ หัวหน้าภาควิชา ทั้งที่เคยเป็นและกำลังอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เพื่อยืนยันสิ่งที่พบจากการวิเคราะห์ข้อมูลในภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ให้ผลลัพธ์ที่น่าสนใจหลายประการ ดังนี้ คือ

1. ในภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐนั้น มีแบบภาวะผู้นำอยู่หลายแบบเช่น แบบภาวะผู้นำที่มุ่งตน แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคน และแบบภาวะผู้นำที่มุ่งทีมงาน
2. แบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นภาวะผู้นำที่ปรากฏอยู่ในภาควิชาทุกกลุ่ม คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มุ่งงานเป็นหลัก ($P > .05$)
3. แบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่โดยส่วนรวมเห็นว่ามีส่วนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในภาควิชาได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งจิตใจคนเป็นหลัก เพียงแบบเดียว
4. แบบภาวะผู้นำในข้อ 3 แม้จะมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของภาควิชา โดยภาพรวมของทุกกลุ่มก็ตาม แต่อำนาจในการอธิบายความภาคภูมิใจ หรือช่วยทำให้หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีความภูมิใจในภาควิชาได้น้อยมาก
5. ตัวแปรควบคุมตัวอื่น ๆ ที่ศึกษา อาทิ คุณสมบัติผู้นำ การสื่อสารความ และสภาพแวดล้อมของภาควิชา มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของกลุ่มบางกลุ่มในภาควิชา
6. ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชา หรือเมื่อควบคุมหัวหน้าภาควิชาแล้ว ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชากับภาวะผู้นำ พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน ทำให้กลุ่มหัวหน้าภาควิชามีความภาคภูมิใจในภาควิชามากที่สุด

7. ในกลุ่มอาจารย์ หรือเมื่อควบคุมกลุ่มอาจารย์ให้คงที่แล้ว พบว่า ความภาคภูมิใจของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติของผู้นำมามากที่สุด

8. ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา หรือ เมื่อควบคุมให้กลุ่มนี้ไม่เปลี่ยนแปลงแล้ว พบว่า ความภาคภูมิใจของเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา

9. ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ พบว่าความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน เน้นการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับประโยชน์ จากบุคลากรของภาควิชา นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ และสังคมของภาควิชามีส่วนในการอธิบายความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชา ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ข้อสังเกตว่า ค่าคงที่ของความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์มีค่าเป็นลบ นั่นคือหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ไม่ค่อยภาคภูมิใจในภาควิชาตั้งแต่เริ่มต้น (ค่า $a = -50.160$)

10. ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายวิทยาศาสตร์ พบว่า ความภาคภูมิใจของหัวหน้าภาคไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ สภาพแวดล้อม หรือการสื่อข้อความ

11. ในกลุ่มอาจารย์สายสังคมศาสตร์ พบว่า ความภาคภูมิใจของอาจารย์สายสังคมศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการสื่อข้อความ

ข้อเสนอแนะ

ด้านนโยบาย

1. เนื่องจากภาควิชาเป็นที่รวมของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการสูง และความสามารถเหล่านี้ เกิดจากการฝึกอบรม และพัฒนาให้เป็นผู้สามารถบินเดี่ยว นั่นคือบุคลากรเหล่านี้หากมีความเป็นเลิศทางวิชาการแล้ว ก็ย่อมมีความภาคภูมิใจในตนเอง และภาคภูมิใจในภาควิชาได้ด้วย โดยไม่จำเป็นต้องนั่งพาดำค้ำ แบบภาวะผู้นำแบบใด ๆ ทั้งสิ้น ของหัวหน้าภาควิชาซึ่งก็ไม่ต้องมีอำนาจอะไรอย่างแท้จริงอยู่แล้ว

แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในโลกของการเปลี่ยนแปลงก็คือ ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการบริหาร เรียกร้องให้ภาควิชาจำเป็นต้องปรับตนเองอย่างใหญ่หลวง โดยที่การเป็นเลิศแบบเดิมจะไม่อาจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาควิชาที่จะตอบสนองต่อความผันผวนอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร อาทิ ความอู่รุดของสถาบันอุดมศึกษา ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัยและของภาควิชา จะทำอย่างไรจึงจะให้ภาควิชาได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเหล่านี้ ในลักษณะที่ทีมงานผู้เชี่ยวชาญสหวิทยาการ ให้บริการแก่สังคม และได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสมจากสังคม โดยสามารถดำรงอู่รุดได้เป็นอย่างดี

ปัญหาคงจะยังมีมากขึ้น เมื่อการวิจัยชี้ชัดว่าหัวหน้าภาควิชาซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับทรัพยากรบุคคลที่มีค่ายิ่งนั้น มีอิทธิพลน้อยมากต่อความภาคภูมิใจของภาควิชา หรือของทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ ความปรารถนาที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชา กระตุ้นให้เกิดการสร้างทีมงานแบบสหวิทยาการคู่ขนานข้างลำบาก อย่างไรก็ตามก็อาจไม่สิ้นหวังทีเดียว เมื่อตัวแปรอื่น อาทิ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคม หรือคุณสมบัติผู้นำซึ่งเป็นลักษณะของบารมี ก็ยังมีส่วนต่อการอธิบายความภาคภูมิใจของภาควิชาด้วย

2. ควรมีการกระจายอำนาจให้แก่หัวหน้าภาควิชามากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้หัวหน้าภาควิชาสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดี มีสิ่งจูงใจบุคลากรในภาควิชา และสามารถปรับโครงสร้างกำหนดเป้าหมายของภาควิชาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในการแก้ไขปัญหของภาควิชา เพื่อให้หัวหน้าภาควิชา มีส่วนช่วยให้บุคลากรในภาควิชา ได้รวบรวมกำลังกันทำงานเพื่อแก้ไขปัญหของภาควิชา และของมหาวิทยาลัย และนำไปสู่การพึ่งตนเองได้ โดยใช้ความสามารถของกลุ่มนักวิชาการสร้างสรรค์สังคม และพัฒนาประเทศได้ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นสิ่งจูงใจ และเพิ่มความภาคภูมิใจได้ตามความคาดหวัง

3. ควรมีการฝึกอบรมสัมมนาหัวหน้าภาควิชาทั่วประเทศ เพื่อให้หัวหน้าภาควิชาได้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมที่มุ่งวิชาการซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของหน่วยงานทางวิชาการ ซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยผู้บังคับบัญชาเป็นอันมาก ทั้งในด้านการให้รางวัลที่เป็นทั้งลบและบวก การช่วยกำหนดแนวทางการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้กระจ่างไม่คลุมเครือ และปกครองตามลำดับขั้นที่มีวินัย เป็นแผนการร้อยรัดเหล่านี้ เป็นการบริหารตามกิจวัตรประจำวัน ซึ่งยังไม่จำเป็นต้องใช้ภาวะ

ผู้นำก็ทำได้แต่ภาวะผู้นำมีความแตกต่างจากการจัดการ หรือการบริหารตามระเบียบที่เคยทำกันมาในอดีตดังได้กล่าวไว้แล้วในคำนิยามภาวะผู้นำ ดังนั้นความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำจึงสมควรได้รับการนำมาถ่ายทอดให้ทราบและทดลองปฏิบัติกันอย่างจริงจังอย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานของภาควิชาให้มีสมรรถนะสูงขึ้น พร้อมทั้งจะทำการบริหารพัฒนาต่าง ๆ ของภาควิชา ซึ่งประกอบด้วยโครงการบริหารทางวิชาการต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาประเทศ

4. การบริหารงานวิชาการในรูปของโครงการ (project to project management) ซึ่งเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะของภาควิชา จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความเข้าใจในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม แตกต่างกันไปในแต่ละโครงการ มิได้มีสูตรสำเร็จในการเป็นผู้นำแบบใดโดยเฉพาะ ถ้าจะให้การบริหารงานโครงการประสบผลสำเร็จผู้นำในโครงการบริหารทางวิชาการจึงน่าจะเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งคน และงานรวมกันไป แต่หากยังไม่สามารถทำได้ควรมุ่งให้ได้จิตใจคนไว้ก่อน ก็จะสอดคล้องกับผลการวิจัยที่โดยภาพรวมแล้ว แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคน เป็นแบบภาวะผู้นำที่ทำให้ทุกกลุ่มในภาควิชามีความภาคภูมิใจในภาควิชาของตน ดังนั้นเมื่อคนมีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจก็จะได้งานตามมา

5. ควรมีการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในระดับเขตพื้นที่ อธิการบดี สภามหาวิทยาลัย และผู้นำในองค์การของรัฐและเอกชนอื่น ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์การใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้องค์การที่มีเป้าหมายที่แตกต่างกันดังกล่าว อาทิ องค์การของทหาร องค์การเอกชน องค์การของมหาวิทยาลัย องค์การของกระทรวงต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ เมื่อต้องการทำงานร่วมกันในลักษณะโครงการพัฒนาต่าง ๆ สามารถที่จะใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารมีผลทำให้เกิดการพัฒนาประเทศ โดยใช้ความรู้ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบกับความรู้ในทฤษฎีการบริหารอื่น ๆ ระดมทรัพยากรการบริหาร จัดสรรและสร้างสรรค์สังคม และประเทศชาติให้เกิดความเจริญทุกด้านต่อคุณภาพชีวิตของผู้เสียเปรียบในสังคมส่วนใหญ่ อันเป็นเป้าหมายของการพัฒนา ให้เขามีความสามารถเพิ่มขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองการบริหาร

ด้านระเบียบวิธีวิจัย

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีเวลาและทุนทรัพย์ไม่มากนัก ทำให้การสุ่มตัวอย่างอาจมีจำนวนไม่มากพอ เมื่อทำการวิ่งโปรแกรมเพื่อควบคุมค่าของตัวแปรบางตัว ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงอาจมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง ในการศึกษาเจาะลึกเฉพาะกลุ่มเฉพาะด้าน กลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นน่าจะช่วยแก้ปัญหาได้
2. คำนวณทฤษฎีด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพัฒนาที่ประยุกต์ใช้อยู่ในสังคมไทยมาทำการทดสอบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของไทยอยู่เสมอ ๆ ทั้งนี้เพราะสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การอธิบายเชิงทฤษฎีต่อปรากฏการณ์ทางสังคมที่ใช้ได้ในอดีต ซึ่งรู้กันทั่วไปอาจไม่สามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ ทางสังคมในช่วงเวลาปัจจุบันก็เป็นได้ โดยเฉพาะศาสตร์ทางสังคมซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลง
3. เนื่องจากการพัฒนาบริหารศาสตร์ เป็นวิชาที่มุ่งประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาให้สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ และตามแผนที่วางไว้ ความเข้าใจในสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่ต้องแก้ไขจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างครบถ้วน การเลือกตัวแปรที่มีลำดับสำคัญสูงสุด การสร้างมาตรวัดที่มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ การใช้ชุดข้อมูลที่เหมาะสมกับวิธีการทางสถิติที่ใช้ และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ จึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพื่อให้ได้ความเข้าใจในเรื่องที่ศึกษาอย่างมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดและไม่เสียเวลามากนัก
4. การสำรวจความคิดเห็นก่อนการสร้างมาตรวัด และการทดสอบเพื่อหาความเชื่อถือได้ของมาตรวัดควรกระทำอย่างรอบคอบรัดกุม เพราะจะช่วยให้ได้ข้อความที่ผู้ตอบเข้าใจตรงกันกับผู้ถาม เสมือนผู้ถามได้เข้าไปนั่งอยู่ในใจของผู้ตอบ โดยเฉพาะจะได้ภาษาที่ผู้ตอบใช้อยู่เป็นประจำและเข้าใจดี ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ได้แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องมีความรอบคอบอยู่แล้ว

สรุป

การนำทฤษฎีภาวะผู้นำเข้ามาในประเทศไทย และประยุกต์ใช้กับสังคมไทยในระดับองค์การแบบปิดและแบบเปิด ได้กระทำกันมานานแล้ว หลาย ๆ องค์การประสบผลสำเร็จและอีกหลาย ๆ องค์การประสบกับปัญหาหลาย ๆ ประการ จากการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 แบบ ที่นำมาศึกษา และทดสอบกับภาควิชาเพื่อทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยมีตัวแปรตาม อาทิ สภาพแวดล้อม การสื่อสาร ความคุ้นเคยกับผู้นำ และตัวแปรด้านเศรษฐกิจสังคม หรือสมรรถนะ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมองที่ความภาคภูมิใจของภาควิชาสูงหรือต่ำ เกิดจากแบบภาวะผู้นำแบบใด และมีตัวแปรอื่นใดอีกหรือไม่ที่มีอิทธิพลด้วย ซึ่งความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการอธิบายเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำในภาควิชาและอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด จะช่วยในการประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเหล่านี้กับปัญหาอุปสรรค ในกรณีที่องค์การหรือภาควิชาประสบปัญหาและเสริมสร้างในกรณีที่องค์การประสบความสำเร็จคืออยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

ภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ มีโครงการบริการทางวิชาการอยู่เป็นจำนวนมาก หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา จำต้องปฏิบัติงานอยู่ในโครงการเหล่านั้น โดยอาจมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้นำ จากการทดสอบทฤษฎีพบว่าภาวะผู้นำที่ทุกกลุ่มเห็นต้องกันว่าหัวหน้าภาควิชาของตนมีแบบภาวะผู้นำนั้นหรือมีพฤติกรรมแบบนั้นอยู่ก็คือ แบบผู้นำที่เน้นงาน ($p > .05$) ส่วนภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ส่วนใหญ่กลับเห็นว่ามิได้อยู่ข้างแต่ไม่คงเส้นคงวาเหมือนภาวะผู้นำที่เน้นงาน แต่เมื่อนำภาวะผู้นำทุกแบบไปหาความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ กลับพบว่าภาวะผู้นำแบบเห็นแก่คนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญ มิใช่ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานแต่อย่างใด

ภาวะผู้นำแบบมุ่งให้ได้จิตใจคนเป็นหลักไว้ก่อนจึงน่าจะเป็นพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิผล เพราะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และกำลังขวัญสูงต่อผู้ปฏิบัติงานในโครงการบริการทางวิชาการของภาควิชา และการปฏิบัติงานปกติประจำวันของภาควิชาด้วย

ในสถานการณ์ปัจจุบันของระบบราชการไทย การบริหารการพัฒนาโดยเฉพาะในเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการ หรือการพัฒนาการบริหารกำลังประสบกับปัญหาด้านพฤติกรรมของข้าราชการไทย ที่มีสาเหตุมาจากอิทธิพลทางเศรษฐกิจที่บีบคั้นทำให้ข้าราชการไทยรวมทั้งบุคลากร ในภาควิชาจำนวนไม่น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมที่เจริญเติบโตอย่างทันสมัยของเมือง และได้ก่อให้เกิดปัญหาสมองไหล ซึ่งนับวันจะรุนแรงมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในสายงานที่ขาดแคลน และเป็นที่ต้องการของเอกชน การแก้ปัญหาคัดค้านทางเศรษฐกิจ โดยรับจะหาสิ่งตอบแทนในรูปแบบเศรษฐกิจคงกระทำได้น้อยแต่อาจต้องใช้เวลานานพอสมควร ซึ่งอาจไม่ทันการในการชดเชยปัญหาสมองไหล หรือปัญหาบุคลากรปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ แต่การใช้วิธีการบริหาร โดยอาศัยความเข้าใจเชิงทฤษฎีเป็นกรอบ ในเรื่องปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำให้มุ่งเน้นที่จิตใจคนไว้ก่อน น่าจะช่วยทุเลาปัญหาการออกจากงาน หรือการทำงานแบบขาดประสิทธิภาพของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐได้บ้างไม่มากนัก

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การศึกษาของไทย. 2528.

_____ . รายงานการประเมินสภาพการจัดการศึกษาและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) . 2528.

_____ . รายงานการวิจัยเรื่องระบบอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : ร.พ.สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. 2522.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ : เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. 2528.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่องมหาวิทยาลัยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2502-2534). หาดใหญ่ สงขลา. 5-6 ตุลาคม 2527.

ไพฑูรย์ สินลาวัฒน์, บก. การพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

รพี สุวรรณัญ. "การกำหนดและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง." ใน เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการระเบียบวิธีการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. 2525.

รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2525 และ 2530. กองแผนงาน สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. เทคนิคการพยากรณ์. 2523. เอกสารโรเนียว.

_____ . ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. ระยอง : สหพรหมการพิมพ์, 2529.

_____ . และกรรณิการ์ สุขเกษม. โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สำหรับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. 2526.

อรุณ รัชธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. 2525.

_____ . พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. 2526.

อุทัย เลาหวิเชียร และ วรเดช จันทรส. บก. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. เอกสารประกอบการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 41 กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Adler Nancy J. International Dimensions of Organizational Behavior,
Mass. : Kent Publishing Co., 1983.
- Albanese, Robert, et al. Organizational Behavior : A Managerial
Viewpoint. N.Y. : The Dryden Press, 1983.
- Argyris, C. and Cyert, R. Leadership in the 1980's. Cambridge :
Institute for Educational Management, 1980.
- Ashworth. D. Neil. Cases in Management : Examining Critical
Incidents.
- Bass, Bernard M., ed. Stogdill's Handbook of Leadership : A Survey
of Theory and Research. revised and expanded edition.
N.Y. : The Free Press, 1981.
- Bennis, Warren. "Organizational Developments and the Fate of
Bureaucracy" in The Great Writings in Management and
Organization Behavior, Louis E. Boone and Donald D. Bowen.
N.Y. : Macmillan Publishing Co., Inc., 1984.
- _____. The Unconscious Conspiracy : Why Leaders Can't Lead.
N.Y. : AMACOM. 1976.
- Bennis, W.G., and Nanus, B. Leader : The Strategies for Taking
Change. N.Y. : Harper & Row, 1985.
- Blake, Robert, and Mouton, Jane. Corporate Excellent Through Grid
Organization Development. Houston : Gulf Publishing, 1968.
- Blalock, H.M., et al. Methodology in Social Research. London
① McGraw-Hill, 1967.
- Bogue, E. Grady. The Enemies of Leadership : Lessons for Leaders in
Education. Indiana : The Phi Delta Kappa Educational
Foundation, 1985.
- Bryant, Coralie, and White, Louise G. Managing Development in the
Third World, Colo. : Westview press, 1982.

- Burn, J.M. Leadership. N.Y. : Harper & Row, 1974.
- Caiden, Gerald E. "International Consultants and Development Administration." in International Review of Administrative Sciences. Vol. XLIII-19976
- Callahan, Robert, et al., Understanding Organizational Behavior : a Managerial View point. Ohio : Bell Howell Co., 1986.
- Campbell, J.P., et al. Managerial Behavior. Performance and Effectiveness. N.Y. : McGraw-Hill, 1970.
- Chambers, Robert. "Project Selection for Poverty-Focused Rural Development : Simple is Optimal." World Development 6 (1978) : 209-219.
- Cohen, Allan R., et al. Effective Behavior in Organizations : Learning from the Interplay of Cases, Concepts and Student Experience. Ill : Richard D. Irwin. Inc., nd.
- Cohen, H.B. and March, J.G. Leadership and Ambiguity : The American College President. N.Y. : McGraw-Hill, 1974.
- Davis, Keith and Newstrom, John W. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 7 th ed. N.Y. : McGraw-Hill Book Co., 1985.
- Decha Kaewchansilp. The Effectiveness of Leadership Training. Bangkok : Training Center, NIDA., 1975.
- Dick, Walter, et al. Topics in Measurement : Reliability and Validity. N.Y. : McGraw-Hill, 1971.
- Drake, Thelbert, et al, The Principalship. 3rd ed. N.Y. : Macmillan Publishing Co., 1986.
- Dubrin, Andrew J. Foundation of Organization Behavior : an Applied Perspective. N.Y. : Prentice-Hall Inc., 1984.
- Esman, Milton J. "Development Administration and Constituency Organization." Public Administration Review. 38, 2 (March/April 1978)

- Fainsod, Merle. "The Structure of Development Administration"
In Development Administration : Concepts and Problems.
 Syracuse : Syracuse University Press, 1963.
- Feldman, Daniel C., et al. Managing Individual and Group Behavior
 in Organizations. N.Y. : McGraw-Hill Book Co., 1983.
- Fiedler, Fred E., and Chambers, Martin M. Leadership and Effective
 Management. Glenview, Ill. : Scott. Foresman & Co., 1977.
- French J. & P., and Raven, D. "The Bases of Social Power." in
Studied in Social Power. D. Cartwright. an Arbor :
 University of Michigan Institute for Social Research,
 1959.
- Frost, Peter J., ed. Organizational Reality : Report from The
 Firing line. Calif. : Goodyear Publishing Co., Inc., 1978.
- Gardner, John J.W. The Tasks of Leadership. Leadership Paper s/z.
 Washington D.C. : Independence Sector, 1986.
- Gibson, Cyrus F. Managing Organizational Behavior : Achieving
 Results Through Understanding and Action. Ill. :
 Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- Golembiewski, Robert T., et al. Toward the Responsive Organization
 : the Theory and Practice of Survey/Feedback. Mass. :
 Addison Wesley, 1977.
- Graham, Robert J. Project Management : Combining Technical and
 Behavioral Approach for Effective Implementation. N.Y. :
 Van Nostrand Reinhold Co., 1985.
- Grandall, J.E. "Adler's Concept of Social Interest : Theory,
 Measurement and Implications for Adjustments." Journal of
 Personality and Psychology 39, 3 (1980)
- Gray, Jerry L., et al Organizational Behavior Concepts and
 Applications. 3rd ed. Ohio : Bell Howell Co., 1984.

- Greene, Charles N., et al. Management for effective Performance.
N.J. : Prentice Hall. 1985.
- Halloran, Jack. Applied Human Relations : An Organizational Approach. 2nd ed. N.J. : Englewood Cliff, 1983.
- Harlow, Dorothy N., et al. Behavior in Organization : Text, Readings, and Cases. Boston : Little Brown and Co., Inc., 1975.
- Hellriegel, Don, et al. Organizational Behavior. 3rd ed. N.Y. : West Publishing Co., 1983.
- _____, and Slocum, John W. Jr. Organization Behavior. 2nd ed. N.Y. : West Publishing Co., 1976.
- Herbert, Theodore T. Dimensions of Organizational Behavior. N.Y. : Macmillan Publishing Co., 1976.
- Holloman, C.R. "Leadership and Headship : There is a Difference." in Contemporary Issuse in Leadership. edited by W.E. Rosenbach and R.L. Taylow. Boulder : Westview Press. 1984.
- Huber, Williams. Human Behavior in Organization. 3rd ed. Ill. : Soutern, 1986.
- Ivancevich, John M., et al. Organizational Behavior and Performance. Calif. : Goodyear Publishing Co., Inc., 1977.
- Jenning. Eugene E. "The Anatomy of Leadership." In Management : A Book of Reading. Harold Koontz and C. O'Donnell. ed N.Y. : McGraw-Hill Book. Co., Inc., 1986.
- Kahn, Robert L. "The Work Module : A Tonic for Lunchpail Lassitude." Psychology to day. (Feb 1973) : 94.
- Kaplan, A. The Conduct of Inquiry Methodology for Behavioral science. Penn " Chandler Publishing Co., 1964.
- Kerr. C., and Gade, M.L. The Many Lives of Academic Presidents : Time, Place and Character. Washington D.C. :

- Association of Governing Boards of University and College. 1986.
- Kuhn, Thomas. The Structure of Scientific Revotution, 2nd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1970.
- Lawrence, Paul, and Lorsch, Jay. Organization and Envivonment. Combridge, Mass. : Harvard Business Schools, 1967.
- Lay, James, and Jelinek, Marian. Behavior in Organizations : An Experimental Approach. 3rd ed. Ill. : Richard D. Irwin. Inc., 1984.
- Likert, R. The Human Organization : Its Management and Value. N.Y. : McGraw-Hill, 1967. .
- Lorsch, Jay W. and Lawrence, Paul R., ed. Managing Group and Intergroup Relations. Ill. : Richard D. Irwin. Inc. 1972.
- Luthan, Fred, Contemporary Readings in Organizational Behavior. 2 nd ed. N.Y. : McGraw-Hill Book Co., 1977.
- McCall, M. "Leaders and Leadership : of Substance and Shadow." in Perspectives of Behavior in Organization. R.E. Lawler Hackman and L. Porter, ed. N.Y. : McGraw-Hill. 1977.
- Maccoby, M. The Leader : a New Face for American Management. N.Y. : Simon and Schuster, 1981.
- McHenry, D.E., et al. Academic Department. San Francisco : Jossey Bass Publishers. 1977.
- Megginson, Leon C., et al. Management : Concepts and Applications. 2 nd ed. San Francisco : Haper and Row, 1986.
- Meltzer. H., et al. Making Organizations Humans and Productive : A Handbook for Practitioners. N.Y. : A Wiley - Interscience Publication. 1981.
- Michael, William B. Handbook in Research and Evaluation, Califor : Edits. 1980.
- Mitchell. Terrence R. People in Organization : An Introduction to Organization Behavior. London : McGraw-Hill, 1983.

- Montgomery, John. "Development." Public Administration Review 39 (1979) : 58 - 65.
- Moris Viteles. Motivation and Morale in Industry in Durbin Andrew J-Foundations of Organizational Behavior. An Applied Perspective. N.J. : Prentice-Hall Inc., 1984.
- Mullins. Laurie J. Management and Organizational Behavior. Mass. : Pitman Publishing Co., 1985.
- Nachmias, David, et al. Research Methods in The Social Sciences. 2nd ed. N.Y. : St. Martin' s press, 1981.
- Nadler, David A. Feedback and Organization Development Using Data-Based Methods. Calif. : Addison-Wesky Publem Co., 1977.
- _____. et al. Managing Organizational Behavior. Mass. : Little Brown and Co., 1979.
- National Institute of Education. Involvement in Learning : Realizing the Potential of American Higher Education. Washington D.C. : Author, 1984.
- Naylor James C., et al. A Theory of Behavior in Organizations. N.Y. : Academic Press, 1980.
- Nie. N.H., et. al. SPSS^x " Statistical Package for the Social Sciences. N.Y. : McGraw-Hill Book Co., 1975.
- Okun. Arthur. Equality Versus Efficiency : The Great Trade-Off. Washington. D.C. : Brookings Institute, 1976.
- Owen, Robert G. Organizational Behavior in Education. N.J. : Prentice Hall Inc. 1981.
- Patchen, Martin. Some Questionnaire Measure of Employee Motivation and Morale : A Report on their Reliability and Validity. University of Michigan Survey Research Center, Institute for Social Research Monograph N. 41.
- Porter, L., and Lawler, E. III. Managerial Attitudes and Performance. Ill. : Richard D. Irwin, 1968.
- Price. J. L. Handbook of Organizational Measurement. Mass. : D.C. Heath and Co., 1972.

- Randolph, k W, Alan, Understanding and Managing Organizational Behavior : A Development Perspective. Ill. : Richard D Irwin, Inc., 1985.
- Report of the Committee for Establishing the Framework for Educational Reform, Section 7. Bangkok : Office for the National Education Commission, Education for Life and Society. 1974.
- Reynolds, P.D. A Primer in Theory Construction. Indianapolis : The Bobbes-Nerrukk Co., Inc., 1971.
- Rosenbach, W.E., and Tayior, R.L.. ed. Contemporary Issues in Leadership. Boulder : Westview Press, 1984.
- Sapru, R. "Development Adjministration : An Overview." Thai Journal of Development Administration 21, 4 (October 1981).
- Seashore, Stanley E. "Criteria of Organizational Effectiveness. in The Great Writings in Management and Organizational Behavior. Louis E. Boone, Donald D. Bowen. . ed. N.Y. : Macmillan Publishing Co., Inc., 1984.
- Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View. London : Jossey-Bass Publishers. 1985.
- _____. Organizational Psychology. 3rd ed. N.J. : Prentice Hall Inc., 1980.
- Scott, Richard. Organizations : Rational, Natural and Open System. N.J. : Prentice Hall. Inc., 1973.
- Steers, R.M., and Porter. L.W., Motivation and Behavior. N.Y. : McGraw-Hill, 1975.
- Tannenbaum R., Schmidt W. "How to Choose a Leadership Pattern" Harvard Business Review. 1985.
- _____, Weschler, Irving R., Massarik. Leadership and Organization. N.Y. : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.
- Van Meter, Donald, Van Horn, Carl E. "The Policy Implimentation Process. "Administration and Society 6,4 (Feb 1975).

- Walker, J.W. Human Resource Planning. N.Y. : McGraw-Hill, 1980.
- Waterston, Albert. Development Planning. Baltimore : John Hopkins Press, 1965.
- Wilson, Gerald L., et al. Organizational Communication. N.Y. : Harper and Row Publisher Co., 1986.
- Wrights, S.R. Quantitative Methods and Statistics : A Guide to Social Research. Beverly Hills : Sage Publication. 1979.
- Zaleznik, A "Managers and Leaders : Are They Different ?"
In Contemporary Issues In Leadership. pp. 86-103.
W.E. Rosenbach and R.L. Taylor, ed . Boulder :
Westview Press, 1984.

11 MAY 88 ATTRITION RATE
12-34-41 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALES (RATINGS)

OF CASES = 58.0

STATISTICS FOR		MEAN	VARIANCE	STD DEV	# OF	VARIABLES		
SCALE		78.6207	231.9236	15.2290		27		
ITEM MEANS		MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE	
		2.9119	1.9055	3.3793	1.4188	1.7193	.0769	
ITEM VARIANCES		MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE	
		.6964	.4120	2.2093	1.7967	5.3548	.1064	
INTER-ITEM COVARIANCES		MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE	
		.3036	.0103	.6249	.6146	60.7647	.0099	
INTER-ITEM CORRELATIONS		MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE	
		.4620	.0090	.8791	.8701	97.4268	.0207	

11 MAY 88 ATTRITION RATE
12-34-41 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (RATING)

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V12	75.2414	212.9583	.6954	.5608	.9521
V13	75.8966	215.9891	.5495	.6003	.9536
V14	75.6724	220.0838	.5177	.7697	.9537
V15	75.5517	209.2341	.7904	.7857	.9510
V16	75.5000	214.2895	.7753	.9380	.9515
V17	75.8276	217.1973	.6255	.7443	.9528
V18	75.5000	214.4649	.7213	.6840	.9519
V19	75.6552	214.3001	.7100	.5353	.9520
V20	75.3103	211.1652	.8418	.3601	.9507
V21	75.4828	217.2716	.6501	.7423	.9526
V22	75.4655	220.0777	.5297	.7063	.9536
V23	75.8103	218.8581	.6194	.6515	.9529
V24	75.8276	217.2680	.7522	.3185	.9520
V25	75.6897	212.6388	.8081	.3489	.9511
V26	75.7069	213.5091	.6936	.7929	.9520
V27	75.7241	215.0805	.6525	.7984	.9524
V28	75.7931	213.3950	.6730	.7160	.9523
V29	75.3621	220.3754	.5437	.6496	.9535
V30	76.0345	216.7005	.7130	.7430	.9521
V31	76.6552	215.7387	.3201	.8567	.9600
V32	75.8621	218.6473	.5679	.7392	.9533
V33	76.0517	214.4710	.7425	.7983	.9517
V34	75.7759	216.3875	.6052	.7757	.9530
V35	75.5172	217.9032	.5761	.7628	.9532
V36	75.6724	216.6101	.6198	.7568	.9528
V37	75.7586	210.4670	.8225	.9123	.9508
V38	75.7931	211.8161	.8148	.9203	.9510

RELIABILITY COEFFICIENTS 27 ITEMS

ALPHA = .9547

STANDARDIZED ITEM ALPHA =

.9547

16 JUN 89 ATTRITION RATE
 15.34.15 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE IS CURE

1. V39
 2. V40
 3. V42

		MEAN	TD DEV.	CASES
1.	V39	1.6200	.4873	100.0
2.	V40	1.7700	.4230	100.0
3.	V42	1.8200	.3861	100.0

COVARIANCE MATRIX

	V39	V40	V42
V39	.2380		
V40	.0632	.1789	
V42	.0521	.0592	.1491

CORRELATION MATRIX

	V39	V40	V42
V39	1.0000		
V40	.3065	1.0000	
V42	.2767	.3624	1.0000

ภาคผนวก ข 1
 (LEB 1)
 มาตราการวัดความมั่นคง (V39, V40, V42)

16 JUN 89 ATTRITION RATE
15 JUN 85 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORE)

OF CASES = 100.0

OF

STATISTICS FOR MEAN VARIANCE STD DEV VARIABLES
SCALE 5.2100 .9151 .9566 3

ITEM MEANS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	1.7367	1.6200	1.8200	.2000	1.1235	.0109

ITEM VARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.1887	.1491	.2330	.0839	1.5962	.0020

INTER-ITEM COVARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.0582	.0521	.0632	.0111	1.2132	.0000

INTER-ITEM CORRELATIONS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.3152	.2767	.3624	.0857	1.3099	.0015

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE		CORRECTED		SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
	MEAN	VARIANCE	IF ITEM DELETED	ITEM-TOTAL CORRELATION		
V39	3.5900	.4464	.3539	.3539	.1255	.5304
V40	3.4400	.4913	.4129	.4129	.1774	.4243
V42	3.3900	.5433	.3911	.3911	.1616	.4655

RELIABILITY COEFFICIENTS 3 ITEMS

ALPHA = .5722 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .5800

ภาคผนวก ข 2

มาตรฐานภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (V44, V45, V46)

(LEB 2)

14 JUN 89 ATTRITION RATE
16 JUN 10 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORE)

		MEAN	STD DEV	CASES
1.	V44	1.3900	.4902	100.0
2.	V45	1.3300	.4725	100.0
3.	V46	1.3100	.4648	100.0

COVARIANCE MATRIX

	V44	V45	V46
V44	.2403		
V45	.1427	.2233	
V46	.1304	.1391	.2161

CORRELATION MATRIX

	V44	V45	V46
V44	1.0000		
V45	.6161	1.0000	
V46	.5723	.6332	1.0000

14 JUN 80 ATTRITION RATE
16-28-10 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORES)

OF CASES = 100.0

STATISTICS FOR MEAN VARIANCE STD DEV VARIABLES
SCALE 4.0300 1.5041 1.2264 3

ITEM MEANS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	1.3433	1.3100	1.3900	.0800	1.0611	.0017

ITEM VARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.2265	.2161	.2403	.0242	1.1122	.0002

INTER-ITEM COVARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.1374	.1304	.1427	.0123	1.0945	.0000

INTER-ITEM CORRELATIONS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.6072	.5723	.6332	.0609	1.1064	.0008

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE		CORRECTED		SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
	MEAN	VARIANCE	IF ITEM DELETED	ITEM- TOTAL CORRELATION		
V44	2.6400	.7176	.5577	.4350		.7753
V45	2.7000	.7172	.7042	.4967		.7273
V46	2.7200	.7091	.6699	.4544		.7621

RELIABILITY COEFFICIENTS 3 ITEMS

ALPHA = .8222 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8226

ภาคผนวก ข 3

มาตรฐานภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (V48 - V52)

(LEB 3)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALES (SCORE)

14 JUN 89 ATTRITION RATE
16-28-12 TEST1. V48
2. V49
3. V50
4. V51
5. V52

	MEAN	STD DEV	CASES
1. V48	1.3200	.4683	100.0
2. V49	1.3700	.4852	100.0
3. V50	1.1900	.3943	100.0
4. V51	1.2000	.4020	100.0
5. V52	1.1700	.3775	100.0

COVARIANCE MATRIX

	V48	V49	V50	V51	V52
V48	1.0000				
V49	.2198	1.0000			
V50	.0824	.2355	1.0000		
V51	.0901	.0905	.1555	1.0000	
V52	.0763	.0555	.1030	.1616	1.0000
	.0663	.0577	.0987	.0970	.1425

CORRELATION MATRIX

	V48	V49	V50	V51	V52
V48	1.0000				
V49	.3623	1.0000			
V50	.4874	.4736	1.0000		
V51	.4073	.2900	.6500	1.0000	
V52	.3744	.3140	.6630	.6382	1.0000

24 JUN 89 ATTRITION RATE
16-28-12 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORE)

OF CASES = 100.0

OF

STATISTICS FOR MEAN VARIANCE STD DEV VARIABLES

SCALE 6.2500 2.5530 1.5978 5

ITEM MEANS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
1.2500	1.1700	1.3700	.2000	1.1709	.0079	

ITEM VARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
.1830	.1425	.2355	.0929	1.5520	.0017	

INTER-ITEM COVARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
.0813	.0566	.1030	.0465	1.8214	.0003	

INTER-ITEM CORRELATIONS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
.4662	.2900	.6630	.3730	2.2864	.0189	

ITEM-TOTAL STATISTICS

ITEM	SCALE		CORRECTED		SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
	MEAN	VARIANCE	ITEM- TOTAL	IF ITEM DELETED		
V48	4.9300	1.7021	.5139	.2756		.7809
V49	4.8800	1.7430	.4484	.2490		.8136
V50	5.0600	1.6327	.7591	.6046		.7132
V51	5.0500	1.7247	.6314	.5077		.7510
V52	5.0800	1.7713	.6361	.5149		.7520

RELIABILITY COEFFICIENTS 5 ITEMS

ALPHA = .8021 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8137

ภาคผนวก ข 4

มาตรฐานภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน (V53 - V57)

(LEB 4)

14 JUN 99 ATTRITION RATE
16-28-14 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORE)

1. V53
2. V54
3. V55
4. V56
5. V57

	MEAN	STD DEV	CASES
1. V53	1.3000	.4505	100.0
2. V54	1.1300	.3382	100.0
3. V55	1.1300	.3380	100.0
4. V56	1.2700	.4952	100.0
5. V57	1.2900	.4560	100.0

COVARIANCE MATRIX

	V53	V54	V55	V56	V57
V53	.2121				
V54	.0516	.1142			
V55	.0818	.0435	.1142		
V56	.1000	.0655	.0655	.1921	
V57	.1040	.0528	.0931	.1431	.2080

CORRELATION MATRIX

	V53	V54	V55	V56	V57
V53	1.0000				
V54	.3038	1.0000			
V55	.5256	.3811	1.0000		
V56	.4060	.4347	.4347	1.0000	
V57	.4953	.3427	.5391	.7034	1.0000

14 JUN 89 ATTRITION RATE
16-20-14 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORE)

OF CASES = 100.0

% OF

STATISTICS FOR MEAN VARIANCE STD. DEV. VARIABLES
SCALE 6.1203 2.4501 1.5653 5

ITEM MEANS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	1.2240	1.1300	1.3000	.1700	1.1504	.0075

ITEM VARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.1695	.1142	.2121	.0979	1.0568	.0026

INTER-ITEM COVARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.0801	.0435	.1431	.0996	3.2577	.0008

INTER-ITEM CORRELATIONS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.4733	.3427	.7034	.3607	2.0524	.0100

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE		CORRECTED		SQUARED		ALPHA	
	MEAN	VARIANCE	IF ITEM	DELETED	TOTAL	MULTIPLE	IF ITEM	DELETED
V53	4.9200	1.5430			.5074	.3839		.7841
V54	4.9900	1.9888			.4812	.2552		.8156
V55	4.9900	1.7378			.6054	.3971		.7863
V56	4.8500	1.5025			.6843	.5488		.7578
V57	4.8380	1.4750			.6915	.5693		.7554

RELIABILITY COEFFICIENTS 5 ITEMS

ALPHA = .8175 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8183

11 MAY 88 - ATTRACTION RATE
14-12-54 TEST - INTERVIEWER RATING (V71, V73 - V92)

(PRIDE)

REL I A B I L I T Y A N A L Y S I S

SCALE (R A T I N G)

CORRELATION MATRIX

	V81	V82	V83	V84	V85	V85	V87	V85	V89	V90
V90	.4518	.3152	.3111	.2756	.1734	.3160	.0733	.1459	.7823	1.0000
V91	.3277	.2556	.2997	.2193	.1523	.2940	.1156	.4358	.5026	.4181
V92	.2387	.2638	.3055	.4502	.2222	.2428	.0681	.1930	.1225	.1545
V91										
V92										
V91	1.0000									
V92	.2730	1.0000								

OF CASES = 54.0

DF

STATISTICS FOR MEAN VARIANCE STD DEV VARIABLES
SCALE 50.9063 54.9435 7.4124 22

ITEM MEANS MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
2.3133 1.3750 2.6553 1.2813 1.9218 .0970

ITEM VARIANCES MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
5403 .3879 .7847 .3968 2.0280 .0142

INTER-ITEM COVARIANCES MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
.0532 -.2708 .3586 .6235 -1.3242 .0136

INTER-ITEM CORRELATIONS MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
.1811 -.4248 .7823 1.2071 -1.8416 .0517

000000 31

11 MAY 89 ATTRITION RATE
14-12-55 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (RATING)

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN	SCALE VARIANCE	CORRECTED ITEM- TOTAL	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V71	48.4063	49.9276	.5070	.6579	.8087
V72	49.2656	58.8331	.5645	.3070	.8500
V73	48.3594	48.8053	.5033	.6240	.8045
V74	48.5313	50.3806	.3032	.3444	.8132
V75	49.5313	57.2688	.2855	.4733	.8393
V76	48.5538	48.4673	.5329	.5428	.8041
V77	48.3750	48.8730	.6043	.5087	.8041
V78	48.5938	49.1339	.5331	.5441	.8057
V79	48.9531	52.6486	.1193	.3500	.8284
V80	48.4219	49.8033	.4438	.5441	.8108
V81	48.5156	49.7775	.4700	.5358	.8097
V82	48.6094	49.9244	.4355	.5157	.8111
V83	48.6406	48.2021	.5321	.4962	.8057
V84	48.6406	49.0910	.4371	.5104	.8108
V85	48.6094	50.2101	.4817	.5086	.8098
V86	48.3438	48.2609	.5555	.7107	.8044
V87	48.8125	52.8214	.1032	.3724	.8293
V88	48.3438	50.2609	.4151	.4826	.8122
V89	48.4375	49.0119	.5553	.7337	.8055
V90	48.3594	49.2815	.5591	.7521	.8061
V91	48.4375	48.5357	.5359	.5335	.8059
V92	48.2500	51.2381	.3721	.4179	.8143

RELIABILITY COEFFICIENTS 22 ITEMS

ALPHA = .8210
STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8293
.8500

ATKINSON (COM) V93 - V107, V110 - V112

CORRELATION MATRIX

	V93	V94	V95	V96	V97	V98	V99	V100	V101	V102
V93	1.0000									
V94	.4801	1.0000								
V95	.1304	.3511	1.0000							
V96	.1729	.2965	.3659	1.0000						
V97	.2938	.2418	.3871	.3709	1.0000					
V98	.1588	.0448	.3962	.1428	.4667	1.0000				
V99	.2755	.4040	.2686	.1815	.3207	.2673	1.0000			
V100	.2725	.3076	.2391	.3362	.2011	.2524	.5363	1.0000		
V101	.3361	.2366	.2663	.1397	.1424	.2766	.3733	.3628	1.0000	
V102	.1516	.1913	.0119	.0279	.1762	.0347	.0345	.0438	.2707	1.0000
V103	.4586	.4632	.2669	.2543	.1488	.1217	.3700	.3379	.2653	.1835
V104	.2973	.4735	.1382	.0246	.1665	.1685	.3616	.0904	.1859	.0946
V105	.6055	.6244	.1998	.1613	.1740	.0549	.5097	.4015	.4112	.2172
V106	.3294	.3936	.0776	.2460	.0102	.0041	.3001	.3989	.0835	.1622
V107	.3012	.3202	.0528	.1435	.1907	.0912	.2542	.3414	.0905	.0354
V108	.2547	.0333	.1053	.1025	.0850	.0436	.0859	.0537	.1286	.0678
V109	.3129	.2503	.0687	.0564	.1889	.0905	.1425	.0505	.1227	.1311
V110	.1276	.1694	.3450	.0380	.0300	.1142	.3262	.0675	.0934	.1013
V111	.4577	.3228	.2627	.3129	.2515	.1564	.3553	.3796	.2393	.1799
V112	.4555	.4513	.1315	.1831	.2515	.1153	.2237	.2558	.2474	.3568

11 MAY 88 ATTRITION RATE
12.35.01 TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE

OF CASES = 59.0

STATISTICS FOR SCALE	MEAN	VARIANCE	STD DEV	VARIABLES
	40.9119	.9918983	9.9949	20
ITEM MEANS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE
	2.0355	1.0847	3.6610	2.5763
ITEM VARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE
	.9789	.1479	2.8831	2.7352
INTER-ITEM COVARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE
	.2114	-.1607	1.0859	1.2466
INTER-ITEM CORRELATIONS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE
	.2312	-.1311	.7889	.9199

ITEM-TOTAL STATISTICS	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V93	38.2881	89.7604	.6145	.5401	.8331
V94	37.0508	78.1525	.6283	.5377	.8301
V95	39.1525	93.3384	.3743	.5125	.8417
V96	39.3220	95.2911	.3336	.3855	.8433
V97	39.2203	92.5885	.3657	.5274	.8420
V98	39.6271	98.0655	.2212	.4305	.8464
V99	39.3051	90.5605	.5453	.5376	.8355
V100	39.3220	93.0497	.4550	.5155	.8394
V101	39.4576	94.8387	.3988	.5345	.8417
V102	38.9153	93.6996	.1855	.4214	.8532
V103	38.9831	87.9480	.6881	.7049	.8296
V104	39.1017	90.8171	.3993	.5259	.8409
V105	38.7627	84.5634	.7584	.7612	.8243
V106	38.6949	88.6984	.5844	.7642	.8330
V107	38.6949	90.8708	.4080	.7350	.8404
V108	37.3559	93.4056	.2024	.5488	.8522
V109	37.3220	94.3600	.2457	.5964	.8470
V110	39.1186	91.9684	.2851	.4580	.8471
V111	37.9831	88.2928	.5908	.5541	.8326
V112	37.8475	97.4763	.5819	.5956	.8324

14 JUN 99 ATTRITION RATE
TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORE)

1. V58
2. V60
3. V63
4. V64
5. V70

	MEAN	STD DEV	CASES
1. V58	1.3500	.4734	100.0
2. V60	1.5200	.5021	100.0
3. V63	1.5100	.5024	100.0
4. V64	1.7600	.4293	100.0
5. V70	1.2700	.4462	100.0

ภาคผนวก จ

มาตรวัดสภาพแวดล้อมของภาควิชา (V58 - V70)

(ENVI)

COVARIANCE MATRIX

	V58	V60	V63	V64	V70
V58	1.0000				
V60	.2296	1.0000			
V63	.0587	.2521	1.0000		
V64	.0419	.0958	.2524	1.0000	
V70	.0444	.0655	.0327	.1842	1.0000
	.0258	.0400	.0730	.0149	.1991

CORRELATION MATRIX

	V58	V60	V63	V64	V70
V58	1.0000				
V60	.2854	1.0000			
V63	.1741	.3796	1.0000		
V64	.2160	.3037	.1518	1.0000	
V70	.1204	.1785	.3258	.0781	1.0000

14 JUN 69
16-28-05

ATTRITION RATE
TEST

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SCORE)

OF CASES = 100.0

STATISTICS FOR MEAN VARIANCE STD DEV VARIABLES
SCALE 7.4100 2.1231 1.4571 5

ITEM MEANS
MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
1.4820 1.2700 1.7600 .4900 1.3858 .0355

ITEM VARIANCES
MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
.2235 .1842 .2524 .0682 1.3701 .0010

INTER-ITEM COVARIANCES
MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
.0503 .0149 .0958 .0803 6.4054 .0006

INTER-ITEM CORRELATIONS
MEAN MINIMUM MAXIMUM RANGE MAX/MIN VARIANCE
.2213 .0781 .3736 .3015 4.8529 .0091

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN	SCALE VARIANCE	CORRECTED ITEM- TOTAL	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V58	6.0600	1.5317	.3048	.1057	.5605
V60	5.8900	1.3312	.4659	.2391	.4664
V63	5.9000	1.3838	.4119	.2159	.4997
V64	5.6500	1.6237	.2881	.1114	.5668
V70	6.1400	1.6166	.2710	.1124	.5757

RELIABILITY COEFFICIENTS 5 ITEMS

ALPHA = .5920 STANDARDIZED ITEM ALPHA = .5870

20 JUL 80 ATTRITION RATE
14.33% TEST

*** ANALYSIS OF VARIANCE ***

LEB1

BY SCIENCES
STATUS
SIZE
EDUCAT
SEX

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF
MAIN EFFECTS	50.648	9	5.628	5.373	0.000
SCIENCES	1.317	1	1.317	1.253	0.263
STATUS	23.471	2	11.736	11.217	0.000
SIZE	5.439	2	2.720	2.599	0.075
EDUCAT	12.142	3	4.047	3.869	0.059
SEX	1.449	1	1.449	1.385	0.240
2-WAY INTERACTIONS	27.994	31	0.903	0.863	0.681
SCIENCES STATUS	1.394	2	0.697	0.665	0.514
SCIENCES SIZE	1.054	2	0.527	0.504	0.605
SCIENCES EDUCAT	1.218	3	0.406	0.393	0.762
SCIENCES SEX	0.114	1	0.114	0.109	0.742
STATUS SIZE	1.987	4	0.497	0.475	0.754
STATUS EDUCAT	3.414	6	0.569	0.544	0.775
STATUS SEX	2.401	2	1.201	1.147	0.318
SIZE EDUCAT	4.168	6	0.695	0.664	0.679
SIZE SEX	4.173	2	2.086	1.994	0.137
EDUCAT SEX	3.722	3	1.241	1.185	0.315
EXPLAINED	78.642	40	1.966	1.879	0.001
RESIDUAL	458.255	438	1.046		
TOTAL	536.898	473	1.123		

480 CASES WERE PROCESSED.
1 CASES (0.2 PCT) WERE MISSING.

ภาคผนวก ฉ 1
ตารางการวิเคราะห์การแปร และการวิเคราะห์การจำแนก
เกี่ยวกับความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งตน (LEB 1)

20 JUL 83 ATTRITION RATE
143319 TEST

*** MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS ***

LEBI
BY SCIENCES
STATUS
SIZE
EDUCAT
SEX

GRAND MEAN = 1.01

ADJUSTED FOR
INDEPENDENTS
UNADJUSTED INDEPENDENTS + COVARIATES
DEV'N ETA DEV'N BETA DEV'N BETA

VARIABLE + CATEGORY

N

SCIENCES

1	329	0.05	0.04
2	150	-0.11	-0.03
		0.07	0.05

STATUS

1	181	-0.32	-0.26
2	138	0.24	0.30
3	160	0.16	0.04
		0.24	0.21

SIZE

1	199	0.11	0.11
2	172	-0.02	-0.01
3	108	-0.16	-0.18
		0.10	0.10

EDUCAT

1	79	0.26	0.25
2	58	0.38	0.34
3	230	-0.10	-0.12
4	112	-0.18	-0.11
		0.19	0.17

SEX

1	216	-0.01	0.06
---	-----	-------	------

20 JUL 59 ATTRITION RATE
1433.25 TEST

*** ANALYSIS OF VARIANCE ***

LEB2
BY SCIENCES
SEX
STATUS
SIZE
EDUCAT

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF OF F
MAIN EFFECTS	12.131	9	1.348	1.113	0.351
SCIENCES	0.318	1	0.318	0.263	0.608
SEX	4.594	1	4.594	3.793	0.052
STATUS	2.500	2	1.250	1.034	0.357
SIZE	1.496	2	0.748	0.619	0.539
EDUCAT	3.838	3	1.279	1.058	0.367
2-WAY INTERACTIONS	27.442	31	0.885	0.732	0.855
SCIENCES*SEX	2.119	1	2.119	1.752	0.186
SCIENCES*STATUS	7.589	2	3.794	3.133	0.044
SCIENCES*SIZE	0.106	2	0.053	0.044	0.957
SCIENCES*EDUCAT	3.374	3	1.125	0.933	0.426
SEX*STATUS	0.103	2	0.052	0.043	0.958
SEX*SIZE	2.110	2	1.055	0.872	0.419
SEX*EDUCAT	1.338	3	0.446	0.369	0.776
STATUS*SIZE	2.083	4	0.521	0.431	0.787
STATUS*EDUCAT	5.621	6	0.937	0.775	0.590
SIZE*EDUCAT	2.492	6	0.415	0.343	0.914
EXPLAINED	39.573	40	0.989	0.818	0.779
RESIDUAL	529.671	439	1.209		
TOTAL	569.244	479	1.191		

480 CASES WERE PROCESSED.
1 CASES (0.2 PCT) WERE MISSING.

*** MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS ***

LEB2
BY SCIENCES
SEX
STATUS
SIZE
EDUCAT

GRAND MEAN = 2.06

VARIABLE + CATEGORY	N	UNADJUSTED DEV'N	ETA	BETA	ADJUSTED FOR INDEPENDENTS + COVARIATES DEV'N	BETA	ADJUSTED FOR INDEPENDENTS + COVARIATES BETA
---------------------	---	---------------------	-----	------	---	------	--

SCIENCES

1	329	0.02			0.02		
2	150	-0.05			-0.04		
			0.03			0.02	

SEX

1	216	-0.11			-0.11		
2	263	0.09			0.09		
			0.09			0.09	

STATUS

1	181	0.04			0.08		
2	138	-0.09			-0.10		
3	160	0.03			-0.01		
			0.05			0.07	

SIZE

1	199	0.04			0.07		
2	172	-0.04			-0.06		
3	108	0.00			-0.02		
			0.03			0.05	

EDUCAT

1	79	0.14			0.12		
2	58	-0.22			-0.21		
3	250	0.00			-0.01		
4	112	0.02			0.05		

ภาคผนวก จ 3

20 JUL 99 ATTENTION RATE ตารางการวิเคราะห์การผันแปร และการจำแนกหมู่เกี่ยวกับ
 14-33-32 TEST
 ความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (LEB 3)

* * * ANALYSIS OF VARIANCE * * *

BY LEB3
 SCIENCES
 STATUS
 SIZE
 EDUCAT
 SEX

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF OF F
MAIN EFFECTS	42.798	9	4.755	2.582	0.007
SCIENCES	0.784	1	0.784	0.425	0.515
STATUS	24.950	2	12.480	6.778	0.001
SIZE	3.125	2	1.563	0.849	0.429
EDUCAT	4.465	3	1.485	0.803	0.490
SEX	1.527	1	1.527	0.829	0.363
2-WAY INTERACTIONS	75.581	31	2.438	1.324	0.118
SCIENCES STATUS	3.250	2	1.625	0.883	0.414
SCIENCES SIZE	2.837	2	1.419	0.770	0.463
SCIENCES EDUCAT	3.317	3	1.106	0.601	0.615
SCIENCES SEX	1.574	1	1.574	0.855	0.356
STATUS SIZE	10.205	4	2.551	1.385	0.238
STATUS EDUCAT	13.947	6	2.324	1.262	0.273
STATUS SEX	9.974	2	4.987	2.708	0.068
SIZE EDUCAT	16.157	6	2.694	1.463	0.189
SIZE SEX	3.361	2	1.681	0.913	0.402
EDUCAT SEX	1.872	3	0.624	0.339	0.797
EXPLAINED	118.378	40	2.959	1.607	0.013
RESIDUAL	806.519	438	1.841		
TOTAL	924.898	478	1.935		

480 CASES WERE PROCESSED.

1 CASES (0.2 PCT) WERE MISSING.

DUE TO EMPTY CELLS OR A SINGULAR MATRIX,
 HIGHER ORDER INTERACTIONS HAVE BEEN SUPPRESSED.

20 JUL 80 ATTRITION RATE
143332 TEST

*** MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS ***

LEB3

BY SCIENCES

STATUS

SIZE

EDUCAT

SEX

GRAND MEAN = 3.99

UNADJUSTED	ADJUSTED FOR INDEPENDENTS	ADJUSTED FOR INDEPENDENTS + COVARIATES			
DEV'N	ETA	DEV'N	BETA	DEV'N	BETA

SCIENCES

1	329	-0.04	-0.03		
2	150	0.08	0.06	0.04	0.03

STATUS

1	181	0.30	0.23		
2	138	-0.33	-0.34		
3	160	-0.06	0.03	0.19	0.17

SIZE

1	199	-0.11	-0.10		
2	172	0.09	0.08		
3	108	0.06	0.05	0.07	0.06

EDUCAT

1	79	-0.15	-0.13		
2	58	-0.21	-0.20		
3	240	0.00	0.03		
4	112	0.21	0.13	0.10	0.08

SEX

1	2	0.13	0.07		
2	2	-0.10	-0.05	0.08	0.04

20 JUL 89 ATTRITION RATE
1433339 TEST

ตารางการวิเคราะห์การถดถอยและการจำแนกพหุ
เกี่ยวกับความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงาน (LEB 4)

* * * A N A L Y S I S O F V A R I A N C E *

LEB4
BY SCIENCES-
STATUS
SIZE
EDUCAT
SEX

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF OF F
MAIN EFFECTS	50.589	9	5.621	3.233	0.001
SCIENCES	0.620	1	0.620	0.363	0.547
STATUS	35.590	2	17.795	10.414	0.000
SIZE	0.106	2	0.053	0.031	0.969
EDUCAT	7.671	3	2.557	1.495	0.215
SEX	0.158	1	0.158	0.092	0.761
2-WAY INTERACTIONS	60.591	31	1.955	1.144	0.276
SCIENCES STATUS	2.859	2	1.430	0.837	0.434
SCIENCES SIZE	1.507	2	0.754	0.441	0.644
SCIENCES EDUCAT	2.359	3	0.786	0.460	0.710
SCIENCES SEX	0.975	1	0.975	0.571	0.450
STATUS SIZE	15.551	4	3.888	2.275	0.060
STATUS EDUCAT	8.253	6	1.375	0.805	0.566
STATUS SEX	6.394	2	3.197	1.871	0.155
SIZE EDUCAT	6.706	6	1.118	0.654	0.687
SIZE SEX	2.285	2	1.143	0.653	0.513
EDUCAT SEX	4.379	3	1.460	0.854	0.455
EXPLAINED	111.130	40	2.777	1.627	0.011
RESIDUAL	748.470	438	1.709		
TOTAL	859.649	478	1.798		

480 CASES WERE PROCESSED.

1 CASES (0.2 PCT) WERE MISSING.

DUE TO EMPTY CELLS OR A SINGULAR MATRIX.

HIGHER ORDER INTERACTIONS HAVE BEEN SUPPRESSED.

20 JUL 99 ATTRITION RATE

14-33-39 TEST

*** MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS ***

BY LEB4
SCIENCES
STATUS
SIZE
EDUCAT
SEX

GRAND MEAN = 4.23

GRAND MEAN =		4.23			ADJUSTED FOR INDEPENDENTS		ADJUSTED FOR INDEPENDENTS + COVARIATES	
VARIABLE + CATEGORY		N	UNADJUSTED DEV'N	ETA	ADJUSTED FOR INDEPENDENTS DEV'N	BETA	ADJUSTED FOR INDEPENDENTS + COVARIATES DEV'N	BETA
SCIENCES								
1		329	-0.04		-0.02			
2		150	0.09		0.05			
				0.05		0.03		
STATUS								
1		181	0.37		0.33			
2		138	-0.33		-0.35			
3		150	-0.13		-0.07			
				0.22		0.21		
SIZE								
1		199	0.00		0.01			
2		172	0.01		0.00			
3		108	-0.02		-0.03			
				0.01		0.01		
EDUCAT								
1		79	-0.16		-0.04			
2		58	-0.35		-0.33			
3		230	0.09		0.03			
4		112	0.11		0.03			
				0.12		0.10		
SEX								
1		216	0.08		0.02			
2		263	-0.07		-0.02			
				0.05		0.01		
MULTIPLE R SQUARED						0.059		
MULTIPLE R						0.243		

แบบสำรวจภาวะผู้นำ ช.1

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

12 พฤศจิกายน 2531

เรียน

ข้าพเจ้า นายอวชัย ชะบา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์ เรื่อง การทดสอบทฤษฎี ภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ

เป็นที่ทราบกันว่าทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่ม Behavioral Theories ซึ่งมีนักวิชาการสำคัญ ๆ หลาย ๆ ท่าน อาทิ Mc Gregor (1966) Blake and Mouton (1982) Argyris (1964) และ Likert (1984) เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leadership) คือพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความสามัคคีปรองดองของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ จึงชี้ชัดว่ากลุ่มนักวิชาการกลุ่มนี้ ต้องการพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงาน โดยใช้กิจกรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์กันแบบมีส่วนร่วม การพึ่งพาซึ่งกันและกัน การควบคุมตนเอง การเล็งเห็นความสำคัญของความขัดแย้ง และการพึ่งตนเองและอื่น ๆ เพื่อสร้างทีมงาน

เพราะฉะนั้น ถ้าข้าพเจ้าศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ปฏิสัมพันธ์ (interactions) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านความรู้สึกไว้วางใจ ในการทำงานระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ด้านความเชื่อมั่นต่อกันในผลงานที่รับรู้ได้จากอดีต ปัจจุบัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ทำงานด้วยกันเพื่อเป้าหมายขององค์การ
3. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกในการให้ความสนับสนุน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

โดยนิยามภาวะผู้นำว่าหมายถึง " ปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มโดยมีผู้ที่เป็นผู้นำของกลุ่ม เป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง คือการกระทำของเขามีอิทธิพล เปลี่ยนแปลงผู้อื่นได้มากกว่าผู้อื่นเปลี่ยนแปลงเขาในสถานะการที่ต่าง ๆ "

ท่านคิดว่าเป็นการเพียงพอหรือไม่ที่จะนำมาสร้างคำถามเพื่อให้วัดภาวะผู้นำที่มีอยู่ในหน่วยที่ศึกษา (Unit of study) ในที่นี้คือภาควิชาว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงานหรือไม่ ถ้าไม่พอท่านคิดว่า น่าจะศึกษาด้านใดเพิ่มเติมอีก โปรดระบุตัวแปรที่สำคัญที่สุด 3 ตัวแปร ตามลำดับความสำคัญดังนี้คือ

สำคัญที่สุด อันดับ 1 คือ.....

สำคัญที่สุด อันดับ 2 คือ.....

สำคัญที่สุด อันดับ 3 คือ.....

ขอขอบคุณอย่างสูง

(นาย อวยชัย ชะบา)

โปรดพิมพ์ ไม่ต้องปิดแสตมป์

และหย่อนตู้ไปรษณีย์

ขอขอบคุณอย่างสูง

ที่อยู่ผู้วิจัย :

แบบสำรวจภาวะผู้นำ ช 2.1

สาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

6 ธันวาคม 2531

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการทดสอบมาตรวัด

เรียน ท่านหัวหน้าภาควิชาที่เคารพ

กระผมนายอวยชัย ชะบา นักศึกษาสาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกเรื่อง " การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ " ซึ่งกระผมได้นำเฉพาะกรอบทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมาศึกษาในครั้งนี้ และจะสรุปผลการวิจัยให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนรวม โดยจะไม่มีแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอบความกรุณาจากท่านได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ตามที่เป็นจริง เพราะท่านเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรมทางการบริหารในด้านความเป็นผู้นำ ของท่านเองได้ดีกว่าผู้ใดในภาควิชา นอกจากนี้ท่านเป็นส่วนหนึ่งของประชากรที่มีได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ท่านจึงมีความเหมาะสม และถูกต้องที่จะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามนี้ โดยท่านอาจแสดงความคิดเห็นใด ๆ ก็ได้ต่อคำถามเหล่านี้โดยบันทึกลงในช่องแสดงความคิดเห็น เพื่อผู้วิจัยจะได้นำความคิดเห็นที่มีประโยชน์นั้นไปแก้ไขแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพเมื่อนำไปทดสอบแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่าง

กระผมกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่สละเวลาตอบคำถามทุกข้อ และนับส่งคืนกระผมภายใน 1 สัปดาห์

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายอวยชัย ชะบา)

ตอนที่ 2 คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

นิยามศัพท์ : คุณสมบัติผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะนิสัยส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาที่แสดงออก
ในการบริหารงานของภาควิชา

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชาควรมีอะไรบ้าง โปรดระบุคุณสมบัตินั้น แล้ว
กรอกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

ตัวอย่าง () การพูด
()
()
()
()
()
()
()

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ก) จากคุณสมบัติผู้นำข้างต้น โปรดจัดลำดับโดยใช้อักษร ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่าโดยให้ ก
หมายถึงลำดับที่ควรจะมีค่าที่สำคัญที่สุดลดหลั่นลงไปถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญที่ต่ำที่สุด
แล้วใส่อักษรลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ระบุคุณสมบัติภาวะผู้นำ ของหัวหน้าภาควิชา
ข้างต้น

ตัวอย่าง (จ) การพูด

ข) จากข้อความ ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่านั้น ซึ่งท่านจัดลำดับแล้วโปรดให้คะแนนตัวท่านเอง
ตามที่เป็นจริง โดย 4 คะแนน หมายถึงหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น มากที่สุด
3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีคุณสมบัติเช่นนั้นเลย โดยวงกลม
ล้อมรอบคะแนนหลังข้อความ

ตัวอย่าง	(จ) การพูด	④	3	2	1	0
	(ก)	4	3	2	1	0
	(ข)	4	3	2	1	0
	(ค)	4	3	2	1	0
	(ง)	4	3	2	1	0
	(จ)	4	3	2	1	0
	(ฉ)	4	3	2	1	0
	(ช)	4	3	2	1	0
	ฯ	4	3	2	1	0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

นิยามศัพท์ : พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ควรเป็นอย่างไร โปรดระบุพฤติกรรมนั้นอย่างชัดเจนแล้วกรอกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

ตัวอย่าง	() <u>บริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</u>
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	ฯ
	()

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

- ก) จากรูปแบบหรือลีลาพฤติกรรมข้างต้น โปรดจัดลำดับโดยใช้อักษร ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า โดยให้ ก หมายถึงลำดับที่ควรจะมีค่ามากที่สุดลดหลั่นลงไปถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญต่ำที่สุด แล้วใส่อักษรลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ระบุรูปแบบหรือลีลาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา นั้น ๆ

ตัวอย่าง (จ) บริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- ข) จากข้อความ ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า โปรดให้คะแนนตัวท่านเองโดย 4 คะแนน หมายถึง หัวหน้าภาควิชา มีพฤติกรรมเช่นนี้มากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีคุณสมบัติในพฤติกรรมเช่นนั้นเลย โดยทำวงกลมรอบคะแนนที่ตรงกับใจของท่าน

ตัวอย่าง	(จ) การบริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4	3	2	1	0
(ก)		4	3	2	1	0
(ข)		4	3	2	1	0
(ค)		4	3	2	1	0
(ง)		4	3	2	1	0
(จ)		4	3	2	1	0
(ฉ)		4	3	2	1	0
(ช)		4	3	2	1	0
ฯ		4	3	2	1	0
(ซ)		4	3	2	1	0
ฯลฯ						

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพของภาควิชา

นิยามศัพท์ : ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงการดำเนินการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ท่านเห็นว่าอะไรควรจะเป็นสิ่งแสดงถึงผลงานในองค์การ หรือประสิทธิภาพของภาควิชา (organizational effectiveness) ที่พึงปรารถนา โปรดระบุและกรอกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

ตัวอย่าง () การให้บริการทั่วถึง

- ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()

ฯลฯ

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

- ก) โปรดจัดลำดับโดยกรอกอักษร ก ถึง ฮ ลงในวงเล็บหน้าข้อความโดยให้ ก หมายถึงลำดับที่สำคัญสูงที่สุดลดหลั่นลงไปถึง ฮ ซึ่งสำคัญน้อยที่สุด

ตัวอย่าง (จ) การให้บริการทั่วถึง

- ข) จาก ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า ท่านเห็นว่าภาควิชาของท่านก่อให้เกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ถ้าให้คะแนน 4 คือมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีเลย กรุณาทำวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่จัดลำดับไว้แล้วตามตัวอักษร

ตัวอย่าง	(<u>จ</u>) การให้บริการทั่วถึง	4	3	<u>2</u>	1	0
	(ก)	4	3	2	1	0
	(ข)	4	3	2	1	0
	(ค)	4	3	2	1	0
	(ง)	4	3	2	1	0
	(จ)	4	3	2	1	0
	(ฉ)	4	3	2	1	0
	(ช)	4	3	2	1	0
	(ซ)	4	3	2	1	0

(ฅ) 4 3 2 1 0

(ฆ) 4 3 2 1 0

(๓) 4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 5 ท่านเห็นว่าสภาพแวดล้อมของภาควิชาที่ควรจะมีผลต่อการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการของภาควิชาได้แก่อะไรบ้าง โปรดระบุอย่างชัดเจน แล้วกรอกลงใน ช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

ตัวอย่าง () ความสัมพันธ์ของภาควิชากับนักธุรกิจที่ให้ทุน
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()

ฯลฯ

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ก) และโปรดจัดลำดับโดยกรอกอักษร ก ถึง ฮ ลงในวงเล็บ โดยให้ ก หมายถึงลำดับที่สำคัญสูงที่สุดลดหลั่นลงไป อาจถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญต่ำที่สุด

ตัวอย่าง (ก) ความสัมพันธ์ของภาควิชากับนักธุรกิจที่ให้ทุน

ข) จาก ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า ท่านเห็นว่า การดำเนินงานในภาควิชาของท่านได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ถ้าให้คะแนน 4 คือมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีผลกระทบเลย

กรุณาทำวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่ท่านได้จัดลำดับไว้แล้วตามที่เป็นจริง

ตัวอย่าง (ก) ความสัมพันธ์ของภาควิชากับนักธุรกิจที่ให้ทุน ④ 3 2 1 0
 (ข) 4 3 2 1 0
 (ค) 4 3 2 1 0
 (ง) 4 3 2 1 0
 (จ) 4 3 2 1 0
 (ฉ) 4 3 2 1 0

(ช) 4 3 2 1 0

(ซ) 4 3 2 1 0

ฯลฯ

(ฮ) 4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

หากท่านต้องการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเนื่องจากแบบสอบถามมีเนื้อที่
น้อยเกินไปในตอนที่ 2,3,4,5 ท่านสามารถใช้เนื้อที่ต่อไปนี้ได้อีก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณครับ

กรุณาส่ง

อาจารย์ อวยชัย ชะบา
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

แบบสำรวจภาวะผู้นำ ช.2.2

สาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

6 ธันวาคม 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการทดสอบมาตรฐานวัด

เรียน ท่านอาจารย์ที่เคารพ

กระผมนายอวยชัย ชะบา นักศึกษาสาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐ-
ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกเรื่อง " การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิษามหาวิทยาลัยของรัฐ " ซึ่งกระผมได้นำเฉพาะกรอบทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมาศึกษาในครั้งนี้ และจะสรุปผลการวิจัยให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนรวม โดยจะ ไม่มีการแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลหนึ่งบุคคลใดทั้งสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามที่ เป็นจริง เพราะท่านเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรมทางการบริหารในด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของท่านเองได้ดีกว่าผู้ใดในภาควิชา นอกจากนี้ท่านเป็นส่วนหนึ่งของประชากรที่มีได้ เป็นกลุ่มตัวอย่างท่านจึงมีความเหมาะสมและถูกต้องที่จะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามนี้ โดยท่านอาจแสดงความคิดเห็นใด ๆ ก็ได้ต่อคำถามเหล่านี้ โดยบันทึกลงในช่องแสดงความคิดเห็น เพื่อผู้วิจัยจะได้นำความคิดที่มีประโยชน์นั้นไปแก้ไขแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำไป ทอดในกลุ่มตัวอย่าง

กระผมกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่สละ เวลาตอบคำถามทุกข้อและ
นับส่งคืนหากระผมภายใน 1 สัปดาห์

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายอวยชัย ชะบา)

โทร. 5735840

ตอนที่ 2 คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

นิยามศัพท์ : คุณสมบัติผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะนิสัยส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาที่แสดงออกในการบริหารงานของภาควิชา

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชาควรมีอะไรบ้าง โปรดระบุคุณสมบัตินั้น

ตัวอย่าง () การพูด
()
()
()
()
()
()
()

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ก) จากคุณสมบัติผู้นำข้างต้น โปรดจัดลำดับโดยใช้อักษร ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่าโดยให้ ก หมายถึงลำดับที่ควรจะมีค่าที่สำคัญที่สุดลดหลั่นลงไปถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญที่ต่ำที่สุด แล้วใส่อักษรลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ระบุคุณสมบัติภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาข้างต้น

ตัวอย่าง (จ) การพูด

ข) จากข้อความ ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่านั้น ซึ่งท่านจัดลำดับแล้วโปรดให้คะแนนหัวหน้าภาควิชาของท่านตามที่เห็นจริงโดย 4 คะแนน หมายถึงหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น มากที่สุด 3 คือน้อย 2 คือน้อยลง 1 คือน้อยและ 0 คือไม่มีคุณสมบัติเช่นนั้นเลย โดยวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่ตรงกับใจของท่าน

ตัวอย่าง (จ) การพูด 4 ③ 2 1 0
(ก) 4 3 2 1 0
(ข) 4 3 2 1 0
(ค) 4 3 2 1 0
(ง) 4 3 2 1 0
(จ) 4 3 2 1 0
(ฉ) 4 3 2 1 0
(ฐ) 4 3 2 1 0
ฯ 4 3 2 1 0
(ฮ) 4 3 2 1 0
ฯ 4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

นิยามศัพท์ : พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ควรเป็นอย่างไรบ้าง โปรดระบุ พฤติกรรมนั้น ๆ อย่างชัดเจนแล้วกรอกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

- ตัวอย่าง () บริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

- ก) จากรูปแบบพฤติกรรมข้างต้น โปรดจัดลำดับโดยใช้อักษร ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า โดยให้ ก หมายถึงลำดับที่ควรจะมีค่าที่สำคัญที่สุดลดหลั่นลงไปถึง ฮ ซึ่ง เป็นลำดับที่สำคัญต่ำที่สุดแล้วใส่ อักษรลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ระบุรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ตรงกับใจของท่าน
- ตัวอย่าง (จ) บริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- ข) จากข้อความ ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า โปรดให้คะแนนหัวหน้าภาควิชาของท่านตามที่เป็นจริงโดย 4 คะแนน คือหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมเช่นนั้นมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีเลย โดยทำวงกลมรอบคะแนนที่ตรงกับใจของท่าน

ตัวอย่าง	(จ)	การบริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4	3	2	1	0
	(ก)		4	3	2	1	0
	(ข)		4	3	2	1	0
	(ค)		4	3	2	1	0
	(ง)		4	3	2	1	0
	(จ)		4	3	2	1	0
	(ฉ)		4	3	2	1	0
	(ช)		4	3	2	1	0
	ฯ		4	3	2	1	0
	(ฮ)		4	3	2	1	0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพของภาควิชา

นิยามศัพท์ : ประสิทธิภาพขององค์การหรือภาควิชา หมายถึงการดำเนินการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ที่งานอาจารย์เห็นว่าอะไรควรจะเป็นสิ่งแสดงถึงผลงาน หรือประสิทธิภาพของภาควิชา (organizational effectiveness) ที่ภาควิชาพึงปรารถนา ไปรตระบนและการออกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

ตัวอย่าง	()	<u>การให้บริการทั่วถึง</u>
	()	
	()	
	()	
	()	
	()	
	()	
	()	
	ฯ	
	(ฯลฯ)	

(เพิ่มเติมได้อีกในเนื้อที่ของตอนที่ 6)

ก) โปรดจัดลำดับโดยกรอกอักษร ก ถึง ฮ ลงในวงเล็บโดยให้ ก หมายถึงลำดับที่สำคัญสูงสุด

อาจลดหลั่นไปถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญต่ำที่สุด

ตัวอย่าง (จ) การให้บริการทั่วถึง

- ข) จาก ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า ท่านเห็นว่าภาควิชาของท่านก่อให้เกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด
 ทั้งนี้ถ้าให้คะแนน 4 คือมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีเลย
 กรุณาทำวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่จัดลำดับไว้แล้ว

ตัวอย่าง	(จ) การให้บริการทั่วถึง	④ 3 2 1 0
	(ก)	4 3 2 1 0
	(ข)	4 3 2 1 0
	(ค)	4 3 2 1 0
	(ง)	4 3 2 1 0
	(จ)	4 3 2 1 0
	(ฉ)	4 3 2 1 0
	(ช)	4 3 2 1 0
	(ซ)	4 3 2 1 0
	(ฮ)	4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 5 ท่านเห็นว่าสภาพแวดล้อมของภาควิชาที่ควรจะมีผลต่อการสอน การวิจัย
 การบริหารวิชาการของภาควิชาได้แก่อะไรบ้าง โปรดระบุอย่างชัดเจน
 แล้วกรอกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

ตัวอย่าง	() <u>ความสัมพันธ์ของภาควิชากับนักธุรกิจที่ให้ทุน</u>
	()
	()
	()
	()
	()
	()

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ก) และโปรดจัดลำดับโดยกรออักษร ก ถึง ฮ ลงในวงเล็บ โดยให้ ก หมายถึงลำดับที่สำคัญสูงที่สุดลดหลั่นลงไปอาจถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญต่ำที่สุด

ตัวอย่าง (ก) ความสัมพันธ์ของภาควิชาค่านักธุรกิจที่ให้คุณ

ข) จาก ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า ท่านเห็นว่าการดำเนินงานในภาควิชาของท่านได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาน้อยเพียงใด ทั้งนี้ถ้าให้คะแนน 4 คือมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีผลกระทบเลย

กรุณากำหนดวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่ท่านได้จัดลำดับไว้แล้วตามที่เป็นจริง

ตัวอย่าง (ก) ความสัมพันธ์ของภาควิชาค่านักธุรกิจที่ให้คุณ ④ 3 2 1 0
 (ข) 4 3 2 1 0
 (ค) 4 3 2 1 0
 (ง) 4 3 2 1 0
 (จ) 4 3 2 1 0
 (ฉ) 4 3 2 1 0
 (ช) 4 3 2 1 0
 (ซ) 4 3 2 1 0
 ฯลฯ
 (ฮ) 4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

หากท่านต้องการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเนื่องจากแบบสอบถาม
 ในตอนที่ 2,3,4,5 มีเนื้อที่ไม่พอท่านสามารถใช้เนื้อที่ต่อไปนี้ได้อีก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณครับ

กรุณาส่ง

อาจารย์ อวยชัย ทะปา
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

แบบสำรวจภาวะผู้นำ ช.2.3

สาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

6 ธันวาคม 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการทดสอบมาตรวัด
เรียน ท่านเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่นับถือ

ข้าพเจ้านายอวยชัย ชะบา นักศึกษาสาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐ-
ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกเรื่อง " การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ " ซึ่งข้าพเจ้าได้นำเฉพาะกรอบทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมาศึกษาในครั้งนี้ และจะสรุปผลการวิจัยให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนรวม โดยจะ ไม่มีการแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลหนึ่งบุคคลใดทั้งสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้อนุญาตตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามที่ เป็นจริง เพราะท่านเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรมทางการบริหารในด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของท่านเองได้ดีกว่าผู้อื่น นอกจากนี้ท่านเป็นส่วนหนึ่งของประชากรที่มีได้ตกเป็นกลุ่มตัวอย่างท่านจึงมีความเหมาะสมและถูกต้องที่จะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามนี้ โดยท่านอาจแสดงความคิดเห็นใด ๆ ก็ได้ต่อคำถามเหล่านี้โดยบันทึกลงในช่องแสดงความคิดเห็น เพื่อผู้วิจัยจะได้นำความคิดเห็นที่ประ โยชน์นั้นไปแก้ไขแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำไปทดสอบในกลุ่มตัวอย่าง

ข้าพเจ้าขอพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่สละ เวลาตอบคำถามทุกข้อและพับส่งคืนข้าพเจ้าภายใน 1 สัปดาห์

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายอวยชัย ชะบา)

โทร. 5735840

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับที่ 3 (สำหรับเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา)

เรื่อง "การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชา
มหาวิทยาลัยของรัฐ"

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความหรือเติมคำหรือข้อความใน
ช่องว่างต่อไปนี้เพื่อความความจริง

1. สถานที่ทำงาน.....คณะ.....
ภาควิชา.....

2. เพศ () ชาย () หญิง

3. อายุ () 20-24 ปี () 40-45 ปี
 () 25-29 ปี () 45-49 ปี
 () 30-34 ปี () 50-54 ปี
 () 35-39 ปี () 55-60 ปี

4. สำเร็จการศึกษาระดับสูงสุด () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 () ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
 () ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานในภาควิชา

() 1-5 ปี () 16-30 ปี
() 6-10 ปี () 21-25 ปี
() 11-15 ปี () 26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

นิยามศัพท์ : คุณสมบัติผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะนิสัยส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาที่แสดงออกในการ
บริหารงานของภาควิชา

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชาควรมีอะไรบ้าง โปรดระบุคุณสมบัตินั้น ๆ แล้วกรอก
ลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

- ตัวอย่าง () การพูด
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

- ก) จากคุณสมบัติผู้นำข้างต้น โปรดจัดลำดับโดยใช้อักษร ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่าโดยให้ ก หมายถึงลำดับที่ควรจะมีค่าที่สำคัญที่สุดลดหลั่นลงไปถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญที่ต่ำที่สุด แล้วใส่อักษรลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ระบุคุณสมบัติภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาข้างต้น

ตัวอย่าง (จ) การพูด

- ข) จากข้อความ ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่านั้น ซึ่งท่านจัดลำดับแล้วโปรดให้คะแนนหัวหน้าภาควิชาของท่านเองตามที่เป็นจริงโดย 4 คะแนน หมายถึงหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น มากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อยและ 0 คือไม่มีคุณสมบัติเช่นนั้นเลย โดยวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่ตรงกับใจของท่าน

- ตัวอย่าง (จ) การพูด 4 ③ 2 1 0
- (ก) 4 3 2 1 0
- (ข) 4 3 2 1 0
- (ค) 4 3 2 1 0
- (ง) 4 3 2 1 0
- (จ) 4 3 2 1 0
- (ฉ) 4 3 2 1 0
- (ช) 4 3 2 1 0
- ฯ 4 3 2 1 0
- (ฮ) 4 3 2 1 0
- ฯลฯ 4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

นิยามศัพท์ : พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ควรเป็นอย่างไรบ้าง โปรดระบุ พฤติกรรมนั้น ๆ อย่างชัดเจนแล้วกรอกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไปนี้

- ตัวอย่าง () บริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ก) จากรูปแบบหรือลีลาพฤติกรรมข้างต้น โปรดจัดลำดับโดยใช้อักษร ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า โดยให้ ก หมายถึงลำดับที่ควรจะมีค่ามากที่สุดลดหลั่นลงไปจนอาจถึง ฮ ใส่อักษรลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ระบุรูปแบบหรือลีลาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ระบุไว้แล้วนั้น

ตัวอย่าง (จ) บริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ข) จากข้อความ ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า โปรดจัดลำดับหัวหน้าภาควิชาของท่านโดย 4 หมายถึง คุณสมบัติเช่นนั้นมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีพฤติกรรมเช่นนั้นเลย โดยทำวงกลมรอบคะแนนที่ตรงกับใจของท่าน

ตัวอย่าง	(จ)	<u>การบริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</u>	4	3	2	1	0
	(ก)		4	3	2	1	0
	(ข)		4	3	2	1	0
	(ค)		4	3	2	1	0
	(ง)		4	3	2	1	0
	(จ)		4	3	2	1	0
	(ฉ)		4	3	2	1	0
	(ฮ)		4	3	2	1	0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพของภาควิชา

นิยามศัพท์ : ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงการดำเนินการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
 ทำานเห็นว่าอะไรควรจะเป็นสิ่งแสดงถึงผลงานหรือประสิทธิผล (organizational
 effectiveness) ที่ภาควิชาพึงปรารถนา โปรดระบุและกรอกลงในช่องหลัง
 วงเล็บต่อไปนี้

ตัวอย่าง	()	<u>การให้บริการทั่วถึง</u>
	()	
	()	
	()	
	()	
	()	
	()	
	()	
	()	
	(ฯลฯ)	

(เพิ่มเติมได้อีกในเนื้อที่ของตอนที่ 6)

ก) โปรดจัดลำดับโดยการออกอักษร ก ถึง ฮ ลงในวงเล็บโดยให้ ก หมายถึงลำดับที่สำคัญสูงสุด
 อาจลดหลั่นไปถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญต่ำที่สุด

ตัวอย่าง (จ) การให้บริการทั่วถึง

- ข) จาก ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า ท่านเห็นว่าภาควิชาของท่านก่อให้เกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด
 ทั้งนี้ถ้าให้คะแนน 4 คือมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีเลย
 กรุณาทำวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่จัดลำดับไว้แล้ว

ตัวอย่าง	(จ) การให้บริการทั่วถึง	4 3 2 ① 0
	(ก)	4 3 2 1 0
	(ข)	4 3 2 1 0
	(ค)	4 3 2 1 0
	(ง)	4 3 2 1 0
	(จ)	4 3 2 1 0
	(ฉ)	4 3 2 1 0
	(ช)	4 3 2 1 0
	(ฌ)	4 3 2 1 0
	(ฮ)	4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

- ตอนที่ 5 ท่านเห็นว่าสภาพแวดล้อมของภาควิชาที่ควรจะมีผลต่อการสอน การวิจัย
 บริการทางวิชาการของภาควิชาได้แก่อะไรบ้าง โปรดระบุอย่างชัดเจน
 แล้วกรอกลงในช่องว่างหลังวงเล็บต่อไป

ตัวอย่าง	() <u>ความสัมพันธ์ของภาควิชากับนักธุรกิจที่ให้ทุน</u>
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()
	()

ฯลฯ

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ก) และโปรดจัดลำดับโดยกรอกรักขร ก ถึง ฮ ลงในวงเล็บ โดยให้ ก หมายถึงลำดับที่สำคัญสูงที่สุดลดหลั่นลงไปอาจถึง ฮ ซึ่งเป็นลำดับที่สำคัญต่ำที่สุด

ตัวอย่าง

(ก) ความสัมพันธ์ของภาคศึกษากับกิจกรรมที่ท่าน

ข) จาก ก ถึง ฮ หรือน้อยกว่า ท่านเห็นว่าการดำเนินงานในภาควิชาของท่านได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาน้อยเพียงใด ทั้งนี้ถ้าให้คะแนน 4 คือมากที่สุด 3 คือมาก 2 คือปานกลาง 1 คือน้อย และ 0 คือไม่มีผลกระทบเลย

กรุณากำหนดวงกลมล้อมรอบคะแนนหลังข้อความที่ท่านได้จัดลำดับไว้แล้วตามที่เป็นจริง

ตัวอย่าง

(ก) ความสัมพันธ์ของภาคศึกษากับกิจกรรมที่ท่าน 4 3 2 1 0

(ข) 4 3 2 1 0

(ค) 4 3 2 1 0

(ง) 4 3 2 1 0

(จ) 4 3 2 1 0

(ฉ) 4 3 2 1 0

(ช) 4 3 2 1 0

(ซ) 4 3 2 1 0

ฯลฯ

(ฮ) 4 3 2 1 0

(เพิ่มเติมได้อีกในตอนที่ 6)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

หากท่านต้องการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเนื่องจากแบบสอบถามมีเนื้อที่น้อยเกินไปในตอนที่ 2, 3, 4, 5 ท่านสามารถใช้เนื้อที่ต่อไปนี้ได้อีก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณครับ

ภาคผนวก ช 3

สาขาวิชาเอกนิเทศบริหารศาสตร์
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มีนาคม 2532

เรื่อง ขออนุญาตตรวจให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดตอบแบบสอบถาม
เรียน ท่านคณบดีคณะ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน.....ชุด

ข้าพเจ้านายอวยชัย ชะบา นักศึกษาสาขาวิชาเอกนิเทศบริหารศาสตร์ คณะ
รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการ
เขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกเรื่อง "การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด :
ศึกษากรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ" ซึ่งข้าพเจ้าได้นำเฉพาะกรอบทฤษฎีพฤติกรรมภาวะ
ผู้นำมาศึกษาในครั้งนี้ และจะสรุปผลการวิจัยให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา
ของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนรวมโดยจะ ไม่มีการแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคล
หนึ่งบุคคลใดทั้งสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้อนุญาตตรวจให้ เจ้าหน้าที่ในสังกัดตอบ
แบบสอบถามตามที่ เป็นจริง อันได้แก่

1. หัวหน้าภาควิชา
2. อาจารย์ประจำภาควิชา
3. เจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายอวยชัย ชะบา)

โทร. 5735840

สาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์
คณะ รัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มีนาคม 2532

เรื่อง ขอดำเนินการขอความเห็นชอบในการตอบแบบสอบถาม
เรียน ท่านหัวหน้าภาควิชาที่เคารพ

กระผมนายอวยชัย ชะบา นักศึกษาสาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์เรื่อง "การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ" ซึ่งกระผมได้นำเฉพาะกรอบทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมาศึกษาในครั้งนี้และจะสรุปผลการวิจัยให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนรวมโดยจะไม่มีแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งสิ้น

เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรมทางการบริหารในด้านความเป็นผู้นำของท่านเองได้ดีกว่าผู้ใดในภาควิชา จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้อนุญาตตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อให้ผลการวิจัยมีประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารของภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไปและเมื่อการวิจัยเสร็จแล้วกระผมยินดีจะส่งบทคัดย่อเพื่อเรียนให้ท่านทราบอีกครั้งหนึ่งหากท่านมีความประสงค์

กระผมกราบขอพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่สละเวลาตอบคำถามทุกข้อ และนับส่งคืนกระผมภายใน 1 สัปดาห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายอวยชัย ชะบา)

โทร. 5735840

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ฉบับที่ 1 (สำหรับหัวหน้าภาควิชา)
เรื่อง "การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชา
มหาวิทยาลัยของรัฐ"

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความหรือเติมคำ หรือข้อความ หรือตัวเลข ลงในช่องว่างที่จัดไว้ตามที่เป็นอย่างจริง

1. ภาควิชา.....คณะ.....สถาบัน.....
2. เพศ () ชาย () หญิง
3. อายุ () 20-24 ปี () 40-44 ปี
() 25-29 ปี () 45-49 ปี
() 30-34 ปี () 50-54 ปี
() 35-39 ปี () 55-60 ปี
4. สำเร็จการศึกษาระดับสูงสุด () ปริญญาตรี
() ปริญญาโท
() ปริญญาเอก
จากสถาบันการศึกษา () ในประเทศ () ต่างประเทศ
5. ตำแหน่งทางวิชาการของท่าน () ศาสตราจารย์
() รองศาสตราจารย์
() ผู้ช่วยศาสตราจารย์
() อาจารย์
6. ระยะเวลาที่ได้เป็นหัวหน้าภาควิชา
() ไม่ถึง 1 ปี () 3-4 ปี
() 1-2 ปี () 5 ปีขึ้นไป
7. จำนวนอาจารย์ในภาควิชาทั้งหมดที่มีชื่ออยู่ในบัญชีเงินเดือนในภาควิชา.....คน

ตอนที่ 2 คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง

1. โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับ
ความเห็นของท่านเพื่อประเมินระดับความถี่ของคุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในสถานที่
เป็นปัจจุบัน

2. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการประเมินได้แก่ 0 หมายถึงไม่มีเลย 1 ไม่ค่อยมี หรือ
นาน ๆ มีครั้งหนึ่ง 2 มีบ้างบางครั้งบางครั้ง 3 มีมาก 4 มีมากที่สุด

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

	0	1	2	3	4
8. หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่.....					
9. หัวหน้าภาควิชาทู่ทักคือไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ.....					
10. หัวหน้าภาควิชาเป็นคนตรงต่อเวลา.....					
11. หัวหน้าภาควิชาเป็นคนอุทิศตนพร้อมจะเสียสละและไม่เห็นแก่ตัว....					
12. หัวหน้าภาควิชามีเหตุผลในการทำงาน.....					
13. หัวหน้าภาควิชาทำงานโดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น.....					
14. หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น.....					
15. หัวหน้าภาควิชาดูแลบังคับบัญชาบุคลากรโดยปราศจากความลำเอียง.					
16. หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบ.....					
17. หัวหน้าภาควิชามีความอดทนเข้มแข็ง.....					
18. หัวหน้าภาควิชามีความอดทน.....					
19. หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของมหาวิทยาลัย.....					
20. หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของทางราชการ.....					
21. หัวหน้าภาควิชามีความผูกพันในงาน.....					
22. หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่ กำหนด.....					
23. หัวหน้าภาควิชารักษาระเบียบในการทำงานเป็นอย่างดี.....					
24. หัวหน้าภาควิชามีความคลริเริ่ม สร้างสรรค์ที่จะทำให้ภาควิชาดีขึ้น....					
25. หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในสาขาที่ตนสังกัดดี.....					

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา					
	0	1	2	3	4
26. หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในเรื่องวิชาการบริหาร.....					
27. หัวหน้าภาควิชาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหาร.....					
28. หัวหน้าภาควิชามีไหวพริบดี.....					
29. หัวหน้าภาควิชามีบุคลิกลักษณะที่น่าประทับใจ.....					
30. หัวหน้าภาควิชาสามารถเข้าสังคมได้ดี.....					
31. หัวหน้าภาควิชาเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ อย่างเสมอต้นเสมอปลาย.....					
32. หัวหน้าภาควิชามีความกรุณา และให้อภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
33. หัวหน้าภาควิชาวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งส่วนตัวและการทำงาน.....					
34. หัวหน้าภาควิชาพูดจริง เป็นสาระประโยชน์ ถูกกาลเทศะ และ สร้างสรรค์.....					

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บที่แสดงความหมายได้ตรงกับใจ

ของท่านมากที่สุด

35. ผู้อยู่ในบังคับบัญชาที่สนิทสนมกับหัวหน้าภาควิชาามากมัก ได้รับประโยชน์ตอบแทนจาก
ภาควิชามากกว่าผู้อื่นที่สนิทสนมน้อยกว่า () ใช่ () ไม่ใช่
36. หัวหน้าภาควิชามักตัดสินใจในปัญหาสำคัญของภาควิชาตามลำพัง () ใช่ () ไม่ใช่
37. งานบริหารงานบุคคลของหัวหน้าภาควิชาซึ่งประกอบด้วยผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความคิด
เท่าเทียมกัน ไม่อาจวางหลักเกณฑ์ให้ปฏิบัติได้อย่างคงเส้นคงวา () ใช่ () ไม่ใช่
38. หัวหน้าภาควิชาจัดสรรภาระการสอนให้แก่คณาจารย์ตามความประสงค์ของตนเป็นหลัก
() ใช่ () ไม่ใช่
39. หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญแก่ผลงานมากที่สุด () ใช่ () ไม่ใช่
40. หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญแก่กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
อย่างเคร่งครัด () ใช่ () ไม่ใช่
41. หัวหน้าภาควิชาควบคุมดูแลกำกับให้มีการทำงานตามระเบียบข้อบังคับอย่างสม่ำเสมอ
() ใช่ () ไม่ใช่
42. หัวหน้าภาควิชาควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนทุกประการ
() ใช่ () ไม่ใช่
43. หัวหน้าภาควิชาเห็นว่าคนจะมีคุณค่ามากถ้าเขาทำงานได้จำนวนมากเท่านั้น
() ใช่ () ไม่ใช่
44. หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญแก่ความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากที่สุด
() ใช่ () ไม่ใช่
45. หัวหน้าภาควิชากำหนดแนวปฏิบัติของภาควิชาไว้อย่างชัดเจน
() ใช่ () ไม่ใช่
46. หัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี () ใช่ () ไม่ใช่
47. หัวหน้าภาควิชามักส่งเสริมบุคคลที่ควรส่งเสริมคือเป็นคนดี () ใช่ () ไม่ใช่
48. หัวหน้าภาควิชา มักให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
() ใช่ () ไม่ใช่
49. หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผลงานของ
เขาอย่างเท่าเทียมกัน () ใช่ () ไม่ใช่

50. หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในภาควิชามีส่วนร่วมในการ
แสดงความคิดเห็นต่อการทำงานของภาควิชา () ใช่ () ไม่ใช่
51. หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมปฏิบัติงานตามความเห็น
ที่ได้ตัดสินใจร่วมกันแล้ว () ใช่ () ไม่ใช่
52. หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาทำงานร่วมกัน
ได้ เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง () ใช่ () ไม่ใช่
53. หัวหน้าภาควิชาศึกษางานของทุกสาขาวิชาที่อยู่ในความควบคุมดูแลของภาควิชา
ด้วยความเข้าใจและเอาใจใส่ติดตามงานดี () ใช่ () ไม่ใช่

ตอนที่ 4 สถานแวดล้อมของภาควิชา

คำชี้แจง

- โปรดเติมเครื่องหมาย / หรือตัวเลข ลงในวงเล็บหรือช่องว่างที่แสดง
ความหมายได้ตรงกับใจของท่านมากที่สุด
54. ภาควิชาได้รับทุนเพื่อการวิจัย เขียนตำราจากมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่และ/
หรือจากหน่วยงานภายนอก () ใช่ () ไม่ใช่
55. จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัยที่ภาควิชาได้รับโดยเฉลี่ยต่อปี. ทุน
56. เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ของราชการที่ใช้อยู่ในภาควิชา
() ไม่มี () มีจำนวน
. เครื่อง
57. จำนวนครั้งโดยเฉลี่ยต่อปีที่ภาควิชาจัดการประชุมเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ
() ไม่มี () มี จำนวน
. ครั้ง
58. จำนวนหนังสือในห้องสมุดของมหาวิทยาลัยมี. เล่ม การบริการของเจ้าหน้าที่
ห้องสมุด () ดี () ไม่ดี
59. ภาควิชามีห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย () มี () ไม่มี
60. หน่วยงานธุรกิจเอกชนที่ให้ทุนแก่ภาควิชา
ก็หน่วยงาน. หน่วยงาน () ไม่มี () มี จำนวน
61. บริเวณที่จอดรถสำหรับภาควิชาในมหาวิทยาลัย () มีเพียงพอ () ไม่พอ
62. ภาควิชาได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจากหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัย
() มี () ไม่มี
63. มีคณาจารย์ทำงานด้านกิจกรรมร่วมกับนิสิตนักศึกษาอย่างใกล้ชิด () มี () ไม่มี
64. มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนร่วมกันระหว่างศิษย์เก่าและคณาจารย์ของภาควิชา
() มี () ไม่มี

65. ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทำงานสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ () ใช่ () ไม่ใช่
66. หัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์ทางวิชาการกับชุมชนวิชาการภายในประเทศและนอกประเทศ () มี () ไม่มี

ตอนที่ 5 ความพึงพอใจในงานของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างได้คำจำแนกความเห็นได้แก่ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่แน่ใจ เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อซึ่งตรงกับใจของท่านมากที่สุด

	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ
67. มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรไมตรี ปรากฏอยู่ทั่วไปในภาควิชา.....			
68. มิตรภาพระหว่างผู้ร่วมงานในภาควิชาอยากที่จะมีได้.....			
69. การทำงานในภาควิชาได้รับผลดีและประหยัด.....			
70. เมื่อเปรียบเทียบกับภาควิชาอื่น ๆ แล้วงานบริการ ทางวิชาการของภาควิชานี้ดีกว่า.....			
71. ถ้ามีโอกาสท่านจะย้ายไปทำงานที่อื่น.....			
72. ข้าราชการโดยทั่วไปของภาควิชาเป็นผู้อุทิศตน เสียสละให้แก่ราชการ.....			
73. อาจารย์ในภาควิชามีความใฝ่รู้และติดตามความรู้ใหม่ ๆ เสมอ...			
74. งานที่ทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ทำให้ผู้ทำสนุกสนาน.....			
75. ผลประโยชน์ตอบแทนรวมทั้งรายได้ของข้าราชการในภาควิชา เหมาะสมแล้ว.....			
76. ข้าราชการทั่วไปในภาควิชาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่.....			
77. ท่านพอใจในคุณภาพของบัณฑิตที่จบจากภาควิชามาก.....			
78. ท่านพอใจกับผลงานการวิจัยตำราเอกสารวิชาการของ คณาจารย์ในภาควิชามาก.....			
79. ท่านพอใจกับผลการสอบของนิสิต นักศึกษาในภาควิชานี้.....			
80. ท่านพอใจในความประพฤติของนักศึกษาและนิสิต.....			
81. ภาควิชาอื่น ๆ ทั้งในและนอกคณะยอมรับในความเป็น เลิศทางวิชาการของภาควิชานี้.....			

ตอนที่ 6 กำลังขวัญของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องว่างได้คำจำแนกความคิดเห็นได้แก่
เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เพียงอย่างเดียวในแต่ละข้อ ซึ่งตรงกับใจของท่านมากที่สุด

	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ
82. มีความร่วมมือกันทำงานในภาควิชานี้ มากกว่าร้อยละเจ็ดสิบห้า.....			
83. มีความขัดแย้งอย่างรุนแรงในด้านต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของภาควิชาน้อยกว่า ร้อยละห้า.....			
84. เมื่อบุคลากรในภาควิชาได้รับความเดือดร้อน ในเรื่องการงาน เพื่อนร่วมงานมักช่วย เหลือกันดี.....			
85. งานในภาควิชา ทำให้ผู้ทำมีเกียรติยศ และชื่อเสียง.....			
86. งานในภาควิชาทำให้ผู้ทำมีความก้าวหน้า.....			
87. มีการพิจารณาความดีความชอบในภาควิชา อย่างยุติธรรม.....			
88. บุคลากรในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นต่อปัญหาสำคัญของภาควิชาอยู่เสมอ.....			

ตอนที่ 7 การสื่อสารความในภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บ หรือช่องว่างเพียงช่องเดียวที่กำกับด้วย
ความหมายที่ตรงกับใจของท่านมากที่สุด

89. ท่านเห็นว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าภาควิชา และผู้อยู่ในบังคับบัญชาในภาค
วิชามีความเพียงพอแล้ว () เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย () ไม่แน่ใจ
90. จำนวนเวลาทั้งหมดโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ที่หัวหน้าภาควิชาได้พูดคุยกับผู้อยู่ในบังคับบัญชา
(คือตัวท่านเองกรณีที่ท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา)
- () น้อยกว่า 15 นาทีต่อหนึ่งสัปดาห์
() ระหว่าง 15 นาที ถึง 30 นาที ต่อสัปดาห์
() ระหว่าง 31 นาที ถึง 59 นาที ต่อสัปดาห์
() ระหว่าง 60 นาที ถึง 119 นาที ต่อสัปดาห์
() ระหว่าง 120 นาที ถึง 240 นาที ต่อสัปดาห์
() มากกว่า 4 ชั่วโมงขึ้นไปต่อสัปดาห์
91. เรื่องที่พูดคุยกันระหว่างหัวหน้าภาควิชาและผู้อยู่ในบังคับบัญชา (คือตัวท่านเองกรณีที่ท่าน
ไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา) กับจำนวนเวลาที่ใช้ต่อไปนี้เป็นอย่างใดบ้าง โปรดประเมินในข้อ
92-99 และข้อ 100-109

92. เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง
การให้บริการทางวิชาการแก่นิสิตนักศึกษา...
93. เกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชาภายใน
ภาควิชา.....
94. เกี่ยวกับงานการสอนตำราและวิจัย.....
95. เกี่ยวกับสวัสดิการเงินเดือน ค่าจ้าง
ผลตอบแทน.....

1 ครั้งต่อเดือน หรือน้อยกว่า	2-3 ครั้งต่อ เดือน	1 ครั้งต่อ อาทิตย์	2-3 ครั้งต่อ อาทิตย์	1 ครั้งต่อวัน หรือมากกว่า

	1 ครั้งต่อเดือน หรือน้อยกว่า	2-3 ครั้งต่อ เดือน	1 ครั้งต่อ อาทิตย์	2-3 ครั้งต่อ อาทิตย์	1 ครั้งต่อวัน หรือมากกว่า
96. เกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมให้บุคลากร สนับสนุนกลมเกลียวรักใคร่ปรองดองกัน....					
97. เกี่ยวกับการประสานงานของบุคลากร ในภาควิชาที่ทำหน้าที่เฉพาะด้าน.....					
98. เกี่ยวกับแนวทางที่จะยกระดับขวัญ และความพึงพอใจของบุคลากรในภาค วิชาให้สูงขึ้น.....					
99. เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับ ปัญหาของภาควิชา.....					

	ไม่มีเลย	นาน ๆ ครั้งหนึ่ง	มีบ้าง	มีมาก	มากที่สุด
100. หัวหน้าภาควิชากล่าวชมว่า ผลงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชา (คือตัวท่านเองถ้าท่านไม่ใช่หัวหน้า ภาควิชา) อยู่ในเกณฑ์ ดี.....					
101. หัวหน้าภาควิชาเรียกไปรับคำสั่ง หรือ วิธีปฏิบัติงาน.....					
102. หัวหน้าภาควิชาอธิบายหรือให้ข้อมูลพร้อมทั้ง ให้คำแนะนำ.....					
103. หัวหน้าภาควิชาขอความเห็น และคำแนะนำ จากท่าน (กรณีที่ท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา) ..					
104. หัวหน้าภาควิชาขอข้อมูลจากท่าน (กรณีที่ท่าน ไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา) ในรายละเอียดและ คำอธิบายจากท่านเพื่อความชัดเจนของปัญหา..					
105. หัวหน้าภาควิชาตำหนิหรือปฏิเสธที่จะช่วย หรือวางตัวแบบผู้บังคับบัญชาที่เคร่งครัดใน ระเบียบอย่างเป็นทางการโดยไม่จำเป็น...					
106. หัวหน้าภาควิชาพูดไร้สาระเกินไป.....					
107. หัวหน้าภาควิชามักสั่งการลงมาโดยตรง....					
108. หัวหน้าภาควิชามักรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา....					
109. มีการติดต่อสื่อสารความกันเองภายในภาควิชา อย่างไม่เป็นทางการ.....					

สาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

22 มีนาคม 2532

เรื่อง ขออนุญาตออกระเบียบในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านอาจารย์ที่เคารพ

กระผมนายอวยชัย ชะบา นักศึกษาสาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์เรื่อง " การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชา มหาวิทยาลัยของรัฐ" ซึ่งกระผมได้นำเฉพาะกรอบทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมาศึกษาในครั้งนี้ และจะสรุปผลการวิจัยให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนรวม โดยจะ ไม่มีการแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งสิ้น

เนื่องจากท่านอาจารย์เป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรม ทางการบริหารในด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของท่านเองได้ดีกว่าผู้อื่น จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้ออกระเบียบตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อให้ผลการวิจัยมีประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารของภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไป และเมื่อการวิจัยเสร็จแล้วกระผมยินดีจะส่งบทคัดย่อเพื่อเรียนให้ท่านทราบอีกครั้งหนึ่งหากท่านมีความประสงค์

กระผมกราบขอพระคุณในความอนุเคราะห์ ของท่านอาจารย์ที่สละเวลาตอบคำถามทุกข้อและจัดส่งคืนกระผมภายใน 1 สัปดาห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายอวยชัย ชะบา)

โทร. 5735840

แบบสอบถามการวิจัยฉบับที่ 2 (สำหรับอาจารย์)
เรื่อง "การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความหรือเติมคำหรือข้อความ
ในช่องว่างต่อไปนี้ตามที่เป็นอย่างจริง

1. สถาบันที่ทำงาน.....คณะ.....ภาควิชา.....
2. เพศ () ชาย () หญิง
3. อายุ () 20-24 ปี () 40-45 ปี
() 25-29 ปี () 45-49 ปี
() 30-34 ปี () 50-54 ปี
() 35-39 ปี () 55-60 ปี
4. สำเร็จการศึกษาระดับสูงสุด () ปริญญาตรี () ปริญญาโท
() ปริญญาเอก
จากสถานการศึกษา () ในประเทศ () ต่างประเทศ
5. ตำแหน่งทางวิชาการของท่าน
() ศาสตราจารย์
() รองศาสตราจารย์
() ผู้ช่วยศาสตราจารย์
() อาจารย์
6. ระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานในภาควิชา
() 1-5 ปี () 16-20 ปี
() 6-10 ปี () 21-25 ปี
() 11-15 ปี () 26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง

1. โปรดเติมเครื่องหมาย $\checkmark$ ลงในช่องว่างหลังข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับ
ความเห็นของท่าน เพื่อประเมินระดับความถี่ของคุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในสภาพที่
เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการประเมินได้แก่ 0 หมายถึงไม่มีเลย 1 ไม่ค่อยมีหรือ
นานๆ มีครั้งหนึ่ง 2 มีบ้างบางครั้งบางคราว 3 มีมาก 4 มีมากที่สุด

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา						
		0	1	2	3	4
8	หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่					
9	หัวหน้าภาควิชาหุ่นนิ่งคือ ไม่เขื่องอะไรง่าย ๆ					
10	หัวหน้าภาควิชาเป็นคนตรงต่อเวลา					
11	หัวหน้าภาควิชาเป็นคนอุทิศตนพร้อมจะเสียสละและไม่เห็นแก่ตัว					
12	หัวหน้าภาควิชามีเหตุผลในการทำงาน					
13	หัวหน้าภาควิชาทำงานโดยไม่คำนึงถึงฝักฝ่ายใดๆ ทั้งสิ้น					
14	หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น					
15	หัวหน้าภาควิชาดูแลบังคับบัญชาบุคลากรโดยปราศจากความลำเอียง					
16	หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบ					
17	หัวหน้าภาควิชามีความซื่อสัตย์					
18	หัวหน้าภาควิชามีความอดทน					
19	หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของมหาวิทยาลัย					
20	หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของทางราชการ					
21	หัวหน้าภาควิชามีความผูกพันในงาน					
22	หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนด ..					
23	หัวหน้าภาควิชารักษาระเบียบในการทำงานเป็นอย่างดี					
24	หัวหน้าภาควิชามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่จะทำให้ภาควิชาดีขึ้น					
25	หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในสาขาที่ตนสังกัดดี					

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

		0	1	2	3	4
26	หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในเรื่องวิชาการบริหาร					
27	หัวหน้าภาควิชาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหาร					
28	หัวหน้าภาควิชามีไหวพริบดี					
29	หัวหน้าภาควิชามีบุคลิกลักษณะที่น่าประทับใจ					
30	หัวหน้าภาควิชาสามารถเข้าสังคมได้ดี					
31	หัวหน้าภาควิชาเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างเสมอต้นเสมอปลาย.....					
32	หัวหน้าภาควิชามีความกรุณาและให้อภัยแก่ผู้อยู่ในบังคับบัญชา					
33	หัวหน้าภาควิชาวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งส่วนตัวและการงาน					
34	หัวหน้าภาควิชาพูดจริง เป็นสาระประโยชน์ ถูกกาลเทศะ และสร้างสรรค์					

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย ☒ ลงในวงเล็บที่แสดงความหมายได้ตรงกับใจของท่านมากที่สุด

35. ผู้อยู่ในบังคับบัญชาที่สนิทสนมกับหัวหน้าภาควิชา มักได้รับประโยชน์ตอบแทนจากภาควิชา มากกว่าผู้อื่นที่สนิทสนมน้อยกว่า ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
36. หัวหน้าภาควิชา มักตัดสินใจในปัญหาสำคัญของภาควิชาตามลำพัง ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
37. งานบริหารงานบุคคลของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งประกอบด้วยผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความคิดเท่าเทียมกัน ไม่อาจวางหลักเกณฑ์ให้ปฏิบัติได้อย่างคงเส้นคงวา ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
38. หัวหน้าภาควิชา จัดสรรภาระการสอนให้แก่คณาจารย์ตามความประสงค์ของตนเป็นหลัก ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
39. หัวหน้าภาควิชา ให้ความสำคัญแก่ผลงานมากที่สุด ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
40. หัวหน้าภาควิชา ให้ความสำคัญแก่กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
41. หัวหน้าภาควิชา ควบคุมดูแลกำกับให้มีการทำงานตามระเบียบข้อบังคับอย่างสม่ำเสมอ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
42. หัวหน้าภาควิชา ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนทุกประการ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
43. หัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคนมีคุณค่ามากถ้าเขาทำงานได้จำนวนมากเท่านั้น ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
44. หัวหน้าภาควิชา ให้ความสำคัญแก่ความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากที่สุด ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
45. หัวหน้าภาควิชา กำหนดแนวปฏิบัติงานของภาควิชาไว้อย่างชัดเจน ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
46. หัวหน้าภาควิชา มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

47. หัวหน้าภาควิชา มักส่งเสริมบุคคลที่ควรส่งเสริมคือเป็นคนที่
() ใช่ () ไม่ใช่
48. หัวหน้าภาควิชา มักให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
() ใช่ () ไม่ใช่
49. หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผลงานของเขาอย่างเท่าเทียมกัน
() ใช่ () ไม่ใช่
50. หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานของภาควิชา
() ใช่ () ไม่ใช่
51. หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมปฏิบัติงานตามความเห็นที่ได้ตัดสินใจร่วมกันแล้ว
() ใช่ () ไม่ใช่
52. หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
() ใช่ () ไม่ใช่
53. หัวหน้าภาควิชาศึกษางานของทุกสาขาวิชาที่อยู่ในความควบคุมดูแลของภาควิชาด้วยความเข้าใจและเอาใจใส่ติดตามงานดี
() ใช่ () ไม่ใช่

ตอนที่ 4 สภาพแวดล้อมของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ หรือตัวเลข ลงในวงเล็บ หรือ ช่องว่างที่แสดงความหมายได้ตรงกับใจของท่านมากที่สุด

54. ภาควิชาได้รับทุนเพื่อการวิจัย เขียนคำรจากมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่และ/หรือหน่วยงานภายนอก
() ใช่ () ไม่ใช่
55. จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัยที่ภาควิชาได้รับโดยเฉลี่ยต่อปี...ทุน
56. เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ของราชการที่ใช้อยู่ในภาควิชา
() ไม่มี () มี จำนวน
.....เครื่อง
57. จำนวนครั้ง โดยเฉลี่ยต่อปีที่ภาควิชาจัดการประชุมเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ
() ไม่มี () มี จำนวน
.....ครั้ง

58. จำนวนหนังสือในห้องสมุดของมหาวิทยาลัยมี.....เล่ม การบริการของเจ้าหน้าที่
ห้องสมุด () ดี () ไม่ได้
59. ภาควิชามีห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย () มี () ไม่มี
60. หน่วยธุรกิจเอกชนที่ให้ทุนแก่ภาควิชา
ก็หน่วยงาน.....หน่วยงาน () ไม่มี () มี จำนวน
61. บริเวณที่จอดรถสำหรับภาควิชาในมหาวิทยาลัย () มีเพียงพอ () ไม่พอ
62. ภาควิชาได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจากหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัย
() มี () ไม่มี
63. มีคณาจารย์ทำงานด้านกิจกรรมร่วมกับนิสิตนักศึกษาอย่างใกล้ชิด
() มี () ไม่มี
64. มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนร่วมกันระหว่างศิษย์เก่าและคณาจารย์ของภาควิชา
() มี () ไม่มี
65. ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทำงานสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ
() ใช่ () ไม่ใช่
66. หัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์ทางวิชาการกับชุมชนวิชาการภายในประเทศ
และนอกประเทศ () มี () ไม่มี

ตอนที่ 5 ความพึงพอใจในงานของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างใต้คำจำแนกความเห็นได้แก่ เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วย และ ไม่แน่ใจ เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อซึ่งตรงกับใจของท่านมากที่สุด

	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ
67. มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ไม่รีบรีกอยู่ทั่วไป ในภาควิชา.....			
68. มิตรภาพระหว่างผู้ร่วมงานในภาควิชาอยากที่จะมีได้...			
69. การทำงานในภาควิชาได้รับผลดีและประหยัด.....			
70. เมื่อเปรียบเทียบกับภาควิชาอื่น ๆ แล้วงานบริการ ทางวิชาการของภาควิชานี้ดีกว่า.....			
71. ถ้ามีโอกาสท่านจะย้ายไปทำงานที่อื่น.....			
72. ข้าราชการโดยทั่วไปของภาควิชาเป็นผู้ที่สุจริต เสียสละให้แก่ราชการ.....			
73. อาจารย์ในภาควิชามีความไม่รู้อะไรและติดตาม ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ.....			
74. งานที่ทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ทำให้ผู้ทำสนุกสนาน.....			
75. ผลประโยชน์ตอบแทนรวมทั้งรายได้ของข้าราชการ ในภาควิชาเหมาะสมแล้ว.....			
76. ข้าราชการทั่วไปในภาควิชาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ในหน้าที่.....			
77. ท่านพอใจในคุณภาพของบัณฑิตที่จบจากภาควิชามาก...			
78. ท่านพอใจกับผลงานการวิจัยตำราเอกสารวิชาการของ คณาจารย์ในภาควิชามาก.....			
79. ท่านพอใจกับผลการสอนของนิสิตนักศึกษาในภาควิชานี้.			
80. ท่านพอใจในความประพฤตินักศึกษาและนิสิต.....			
81. ภาควิชาอื่น ๆ ทั้งในและนอกคณะยอมรับในความ เป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชานี้.....			

ตอนที่ 6 กำลังขวัญของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องว่างได้คำจำแนกความคิดเห็นได้แก่
เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ ซึ่งตรงกับใจของท่านมากที่สุด

	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ
82. มีความร่วมมือกันทำงานในภาควิชานี้มากกว่า ร้อยละเจ็ดสิบห้า.....			
83. มีความขัดแย้งอย่างรุนแรงในด้านต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของภาควิชาน้อยกว่า ร้อยละห้า.....			
84. เมื่อบุคลากรในภาควิชาได้รับความเดือดร้อน ในเรื่องการงาน เพื่อนร่วมงานมักช่วยเหลือกันดี....			
85. งานในภาควิชา ทำให้ผู้ทำมีเกียรติยศ และชื่อเสียง..			
86. งานในภาควิชาทำให้ผู้ทำมีความก้าวหน้า.....			
87. มีการพิจารณาความดีความชอบในภาควิชา อย่างยุติธรรม.....			
88. บุคลากรในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นต่อปัญหาสำคัญของภาควิชา อยู่เสมอ ๆ			

ตอนที่ 7 การสื่อสารความในภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บ หรือช่องว่างเพียงช่องเดียวที่กำกับ
ด้วยความหมายที่ตรงกับใจของท่านมากที่สุด

89. ท่านเห็นว่าการติดต่อสื่อสารความระหว่างหัวหน้าภาควิชา และผู้อยู่ในบังคับบัญชา
ในภาควิชามีความเพียงพอแล้ว

() เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย () ไม่แน่ใจ

90. จำนวนเวลาทั้งหมดโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ที่หัวหน้าภาควิชาได้พูดคุยกับผู้อยู่ใน
บังคับบัญชา (คือตัวท่านเองกรณีที่ท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา)

() น้อยกว่า 15 นาทีต่อหนึ่งสัปดาห์
() ระหว่าง 15 นาที ถึง 30 นาที ต่อสัปดาห์
() ระหว่าง 31 นาที ถึง 59 นาที ต่อสัปดาห์
() ระหว่าง 60 นาที ถึง 119 นาที ต่อสัปดาห์
() ระหว่าง 120 นาที ถึง 240 นาที ต่อสัปดาห์
() มากกว่า 4 ชั่วโมงขึ้นไปต่อสัปดาห์

91. เรื่องที่ขัดกันระหว่างหัวหน้าภาควิชาและผู้อยู่ในบังคับบัญชา (คือตัวท่านเองกรณีที่
ท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา) กับจำนวนเวลาที่ใช้ต่อไปนี้เป็นอย่างไรบ้างโปรด
ประเมินในข้อ 92-99 และข้อ 100-109

	1 ครั้งต่อเดือน หรือน้อยกว่า	2-3 ครั้งต่อ เดือน	1 ครั้งต่อ อาทิตย์	2-3 ครั้งต่อ อาทิตย์	1 ครั้งต่อวันหรือ มากกว่า
92. เกี่ยวกับวิธีการ ปรับปรุงการให้บริการ ทางวิชาการแก่นักศึกษา.....					
93. เกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชาภายใน ภาควิชา.....					
94. เกี่ยวกับงานการสอนตำราและวิจัย...					
95. เกี่ยวกับสวัสดิการเงินเดือน ค่าจ้าง ผลตอบแทน.....					

	1 ครั้งต่อเดือน หรือน้อยกว่า	2-3 ครั้งต่อ เดือน	1 ครั้งต่อ อาทิตย์	2-3 ครั้งต่อ อาทิตย์	1 ครั้งต่อวันหรือ มากกว่า
96. เกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมให้บุคลากร สนิทสนมกลมเกลียวรักใคร่ปรองดองกัน..					
97. เกี่ยวกับการประสานงานของบุคลากร ในภาควิชาที่ทำหน้าที่ เฉพาะด้าน.....					
98. เกี่ยวกับแนวทางที่จะยกระดับขวัญและ ความพึงพอใจของบุคลากรในภาควิชา ให้สูงขึ้น.....					
99. เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับปัญหา ของภาควิชา.....					

	ไม่มีเลย	นาน ๆ ครั้งหนึ่ง	มีบ้าง	มีมาก	มากที่สุด
100. หัวหน้าภาควิชากล่าวชมว่าผลงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชา (คือตัวท่านเองถ้าท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา) อยู่ในเกณฑ์ ดี.....					
101. หัวหน้าภาควิชา เรีกไปรับคำสั่ง หรือวิธีปฏิบัติงาน.....					
102. หัวหน้าภาควิชาอธิบายหรือให้ข้อมูลพร้อมทั้งให้คำแนะนำ.....					
103. หัวหน้าภาควิชาขอความเห็น และคำแนะนำจากท่าน (กรณีที่ท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา).....					
104. หัวหน้าภาควิชาขอข้อมูลจากท่าน (กรณีที่ท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา) ในรายละเอียดและคำอธิบายจากท่านเพื่อความชัดเจนของปัญหา.....					
105. หัวหน้าภาควิชาดำเนินหรือปฏิเสธที่จะช่วยเหลือวางตัวแบบผู้บังคับบัญชาที่เคร่งครัดในระเบียบอย่างเป็นทางการโดยไม่จำเป็น.....					
106. หัวหน้าภาควิชาพูดไร้สาระเกินไป.....					
107. หัวหน้าภาควิชามักสั่งการลงโทษตรง.....					
108. หัวหน้าภาควิชามักรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
109. มีการติดต่อสื่อสารความกันเองภายในภาควิชาอย่างไม่เป็นทางการ.....					

ขอขอบคุณครับ

สาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มีนาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่นับถือ

ข้าพเจ้านายอวยชัย ชะบา นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเอกพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำการวิจัยเพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง "การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : ศึกษากรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ " ซึ่งกระผมได้นำเฉพาะกรอบทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมาศึกษาในครั้งนี้ และจะสรุปผลการวิจัยให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนรวม โดยจะไม่มีการศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งสิ้น

เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรมทางการบริหารในด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของท่านเอง ได้ดีกว่าผู้อื่น จึงเรียนมาเพื่อขอให้ท่านอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อให้ผลการวิจัยมีประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารของภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไป และเมื่อการวิจัยเสร็จแล้ว ข้าพเจ้ายินดีจะส่งบทคัดย่อเพื่อเรียนให้ท่านทราบอีกครั้งหนึ่ง หากท่านมีความประสงค์

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่สละเวลาตอบคำถามทุกข้อ และนับส่งคืนข้าพเจ้าภายใน 1 สัปดาห์

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายอวยชัย ชะบา)

โทร. 5735840

ตอนที่ 2 คุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง

1. โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับ
ความเห็นของท่านเพื่อประเมินระดับความถี่ของคุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในสภาพที่
เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. สัญลักษณ์ให้ในการประเมินได้แก่ 0 หมายถึงไม่มีเลย 1 ไม่ค่อยมี หรือ
นาน ๆ มีครั้งหนึ่ง 2 มีบ้างบางครั้งบางครั้ง 3 มีมาก 4 มีมากที่สุด

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา	0	1	2	3	4
8. หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่.....					
9. หัวหน้าภาควิชาพูดชักชวนให้เชื่ออะไรง่าย ๆ.....					
10. หัวหน้าภาควิชาเป็นคนตรงต่อเวลา.....					
11. หัวหน้าภาควิชาเป็นคนอุทิศตนพร้อมจะเสียสละและ ไม่เห็นแก่ตัว.....					
12. หัวหน้าภาควิชามีเหตุผลในการทำงาน.....					
13. หัวหน้าภาควิชาทำงานโดยไม่คำนึงถึง ผลประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น.....					
14. หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้มีความซื่อตรงต่อตนเอง และผู้อื่น.....					
15. หัวหน้าภาควิชาดูแลบังคับบัญชาบุคลากรโดย ปราศจากความลำเอียง.....					
16. หัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบ.....					
17. หัวหน้าภาควิชามีความขยันขันแข็ง.....					
18. หัวหน้าภาควิชามีความอดทน.....					
19. หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของ มหาวิทยาลัย.....					
20. หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในระเบียบของ ทางราชการ.....					
21. หัวหน้าภาควิชามีความผูกพันในงาน.....					

คุณสมบัติผู้นำของหัวหน้าภาควิชา		0	1	2	3	4
22.	หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนด.....					
23.	หัวหน้าภาควิชารักษาระเบียบในการทำงาน เป็นอย่างดี.....					
24.	หัวหน้าภาควิชามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ จะทำให้ภาควิชาดีขึ้น.....					
25.	หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในสาขาที่ตนสังกัดดี.....					
26.	หัวหน้าภาควิชามีความรู้ในเรื่องการบริหาร.....					
27.	หัวหน้าภาควิชาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร ผู้บริหาร.....					
28.	หัวหน้าภาควิชามีไหวพริบดี.....					
29.	หัวหน้าภาควิชามีบุคลิกลักษณะที่น่าประทับใจ.....					
30.	หัวหน้าภาควิชาสามารถเข้าสังคมได้ดี.....					
31.	หัวหน้าภาควิชาเป็นกันเองกับผู้ที่บังคับบัญชา ทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ.....					
32.	หัวหน้าภาควิชามีความกรุณาและให้อภัย แก่ผู้อยู่ในบังคับบัญชา.....					
33.	หัวหน้าภาควิชาวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งส่วนตัว และการทำงาน.....					
34.	หัวหน้าภาควิชาพูดจริง เป็นสาระประโยชน์ ถูกกาลเทศะ และ สร้างสรรค์.....					

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บที่แสดงความหมายได้ตรงกับใจของท่านมากที่สุด

35. ผู้อยู่ในบังคับบัญชาที่สนิทสนมกับหัวหน้าภาควิชา มากมัก ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากภาควิชา มากกว่าผู้อื่นที่สนิทสนมน้อยกว่า
() ใช่ () ไม่ใช่
36. หัวหน้าภาควิชา มักตัดสินใจ ในปัญหาสำคัญของภาควิชาตามลำพัง
() ใช่ () ไม่ใช่
37. งานบริหารงานบุคคลของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งประกอบด้วยผู้ร่วมงานที่มีความคิดเท่าเทียมกัน ไม่อาจวางหลักเกณฑ์ให้ปฏิบัติได้อย่างคงเส้นคงวา
() ใช่ () ไม่ใช่
38. หัวหน้าภาควิชา จัดสรรภาระการสอนให้แก่คณาจารย์ตามความประสงค์ของตนเป็นหลัก
() ใช่ () ไม่ใช่
39. หัวหน้าภาควิชา ให้ความสำคัญแก่ผลงานมากที่สุด
() ใช่ () ไม่ใช่
40. หัวหน้าภาควิชา ให้ความสำคัญแก่กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด
() ใช่ () ไม่ใช่
41. หัวหน้าภาควิชา ควบคุมดูแลกำกับให้มีการทำงานตามระเบียบข้อบังคับอย่างสม่ำเสมอ
() ใช่ () ไม่ใช่
42. หัวหน้าภาควิชา ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนทุกประการ
() ใช่ () ไม่ใช่
43. หัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคนจะมีคุณค่ามากถ้า เขาทำงานได้จำนวนมากเท่านั้น
() ใช่ () ไม่ใช่
44. หัวหน้าภาควิชา ให้ความสำคัญแก่ความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากที่สุด
() ใช่ () ไม่ใช่
45. หัวหน้าภาควิชา กำหนดแนวปฏิบัติงานของภาควิชาไว้อย่างชัดเจน
() ใช่ () ไม่ใช่

46. หัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
() ใช่ () ไม่ใช่
47. หัวหน้าภาควิชามักส่งเสริมบุคคลที่ควรส่งเสริมคือ เป็นคนดี
() ใช่ () ไม่ใช่
48. หัวหน้าภาควิชา มักให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
เป็นอย่างดี
() ใช่ () ไม่ใช่
49. หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผลงานของเขา
อย่างเท่าเทียมกัน
() ใช่ () ไม่ใช่
50. หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดง
ความคิดเห็นต่อการทำงานของภาควิชา
() ใช่ () ไม่ใช่
51. หัวหน้าภาควิชาต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมปฏิบัติงานตามความเห็นที่ได้
ตัดสินใจร่วมกันแล้ว
() ใช่ () ไม่ใช่
52. หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้
อย่างดีในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
() ใช่ () ไม่ใช่
53. หัวหน้าภาควิชาศึกษางานของทุกสาขาวิชาที่อยู่ในความควบคุมดูแลของภาควิชาด้วย
ความเข้าใจและเอาใจใส่ติดตามงานดี
() ใช่ () ไม่ใช่

ตอนที่ 4 สภาพแวดล้อมของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / หรือตัวเลข ลงในวงเล็บ หรือช่องว่างที่แสดงความหมายได้ตรงกับใจของท่านมากที่สุด

54. ภาควิชาได้รับทุนเพื่อการวิจัย เขียนคำรจากมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่และ/หรือจาก
หน่วยงานภายนอก () ใช่ () ไม่ใช่
55. จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัยที่ภาควิชาได้รับโดยเฉลี่ยต่อปี....ทุน
56. เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ของราชการที่ใช้อยู่ในภาควิชา () ไม่มี () มีจำนวน
.....เครื่อง
57. จำนวนครั้งโดยเฉลี่ยต่อปีที่ภาควิชาจัดการประชุมเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ
() ไม่มี () มีจำนวน
.....ครั้ง
58. จำนวนหนังสือในห้องสมุดของมหาวิทยาลัย.....เล่ม การบริการของเจ้าหน้าที่
ห้องสมุด () ดี () ไม่ดี
59. ภาควิชามีห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย () มี () ไม่มี
60. หน่วยงานธุรกิจเอกชนที่ให้ทุนแก่ภาควิชา
ก็หน่วยงาน.....หน่วยงาน () ไม่มี () มีจำนวน
61. บริเวณที่จอดรถสำหรับภาควิชาในมหาวิทยาลัย () มีเพียงพอ () ไม่พอ
62. ภาควิชาได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจากหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัย () มี () ไม่มี
63. มีคณาจารย์ทำงานด้านกิจกรรมร่วมกับนิสิตนักศึกษาอย่างใกล้ชิด () มี () ไม่มี
64. มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนร่วมกันระหว่างศิษย์เก่าและคณาจารย์ของภาควิชา
() มี () ไม่มี
65. ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทำงานสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ () ใช่ () ไม่ใช่
66. หัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์ทางวิชาการกับชุมชนวิชาการภายในประเทศและ
ภายนอกประเทศ () มี () ไม่มี

ตอนที่ 5 ความพึงพอใจในงานของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างใต้คำจำแนกความเห็นได้แก่ เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วย และไม่แน่ใจ เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อซึ่งตรงกับใจของท่านมากที่สุด

	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ
67. มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ไม่รีบรีกอยู่ทั่วไป ในภาควิชา.....			
68. มิตรภาพระหว่างผู้ร่วมงานในภาควิชาหากจะมีได้...			
69. การทำงานในภาควิชาได้รับผลดีและประหยัด.....			
70. เมื่อเปรียบเทียบกับภาควิชาอื่น ๆ แล้วงานบริการ ทางวิชาการของภาควิชาที่ดีกว่า.....			
71. ถ้ามีโอกาสท่านจะย้ายไปทำงานที่อื่น.....			
72. ข้าราชการโดยทั่วไปของภาควิชาเป็นผู้ที่ศรัทธา เสียสละให้แก่ราชการ.....			
73. อาจารย์ ในภาควิชามีความใฝ่รู้และติดตาม ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ.....			
74. งานที่ทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ทำให้ผู้ทำสนุกสนาน.....			
75. ผลประโยชน์ตอบแทนรวมทั้งรายได้ของข้าราชการ ในภาควิชาเหมาะสมแล้ว.....			
76. ข้าราชการทั่วไปในภาควิชาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ในหน้าที่.....			
77. ท่านพอใจในคุณภาพของบัณฑิตที่จบจากภาควิชามาก...			
78. ท่านพอใจกับผลงานการวิจัยตำราเอกสารวิชาการของ คณาจารย์ในภาควิชามาก.....			
79. ท่านพอใจกับผลการสอบของนิสิตนักศึกษาในภาควิชา...			
80. ท่านพอใจในความประพฤติของนิสิตนักศึกษาและนิสิต.....			
81. ภาควิชาอื่น ๆ ทั้งในและนอกคณะยอมรับในความ เป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชา...			

ตอนที่ 6 กำลังขวัญของภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องว่างได้คำจำแนกความคิดเห็นได้แก่
เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ ซึ่งตรงกับใจของท่านมากที่สุด

	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ
82. มีความร่วมมือกันทำงานในภาควิชานี้มากกว่า ร้อยละเจ็ดสิบห้า.....			
83. มีความขัดแย้งอย่างรุนแรงในด้านต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของภาควิชาน้อยกว่า ร้อยละห้า.....			
84. เมื่อบุคลากรในภาควิชาได้รับความเดือดร้อน ในเรื่องการงาน เพื่อนร่วมงานมักช่วยเหลือกันดี....			
85. งานในภาควิชา ทำให้ผู้ทำมีเกียรติยศ และชื่อเสียง....			
86. งานในภาควิชาทำให้ผู้ทำมีความก้าวหน้า.....			
87. มีการพิจารณาความดีความชอบในภาควิชา อย่างยุติธรรม.....			
88. บุคลากรในภาควิชามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นต่อปัญหาสำคัญของภาควิชา อยู่เสมอ ๆ			

ตอนที่ 7 การสื่อสารความในภาควิชา

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในวงเล็บ หรือช่องว่างเพียงช่องเดียวที่กำกับด้วยความหมายที่ตรงกับใจของท่านมากที่สุด

89. ท่านเห็นว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าภาควิชา และผู้อยู่ในบังคับบัญชาในภาควิชามีความเพียงพอแล้ว

() เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย () ไม่แน่ใจ

90. จำนวนเวลาทั้งหมดโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ที่หัวหน้าภาควิชาได้พูดคุยกับผู้อยู่ในบังคับบัญชา (คือตัวท่านเองกรณีท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา)

() น้อยกว่า 15 นาทีต่อหนึ่งสัปดาห์
 () ระหว่าง 15 นาที ถึง 30 นาที ต่อสัปดาห์
 () ระหว่าง 31 นาที ถึง 59 นาที ต่อสัปดาห์
 () ระหว่าง 60 นาที ถึง 119 นาที ต่อสัปดาห์
 () ระหว่าง 120 นาที ถึง 240 นาที ต่อสัปดาห์
 () มากกว่า 4 ชั่วโมงขึ้นไปต่อสัปดาห์

91. เรื่องที่ผูกพันระหว่างหัวหน้าภาควิชาและผู้อยู่ในบังคับบัญชา (คือตัวท่านเองกรณีที่ท่านไม่ใช่หัวหน้าภาควิชา) กับจำนวนเวลาที่ใช้ต่อไปนี้เป็นอย่างใดบ้างโปรดประเมินในข้อ 92-99 และข้อ 100-109

92. เกี่ยวกับวิธีการ
ปรับปรุงการให้บริการ
ทางวิชาการแก่นักศึกษา.....
93. เกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชาภายใน
ภาควิชา.....
94. เกี่ยวกับงานการสอนตำราและวิจัย...
95. เกี่ยวกับสวัสดิการเงินเดือน ค่าจ้าง
ผลตอบแทน.....

1 ครั้งต่อเดือน หรือน้อยกว่า	2-3 ครั้งต่อ เดือน	1 ครั้งต่อ อาทิตย์	2-3 ครั้งต่อ อาทิตย์	1 ครั้งต่อวันหรือ มากกว่า

	1 ครั้งต่อเดือน หรือน้อยกว่า	2-3 ครั้งต่อ เดือน	1 ครั้งต่อ อาทิตย์	2-3 ครั้งต่อ อาทิตย์	1 ครั้งต่อวันหรือ มากกว่า
6. เกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมให้บุคลากร สนิทสนมกลมเกลียวรักใคร่ปรองดองกัน..					
7. เกี่ยวกับการประสานงานของบุคลากร ในภาควิชาที่ทำหน้าที่ เด่นทางด้าน.....					
8. เกี่ยวกับแนวทางที่จะยกระดับขวัญและ ความพึงพอใจของบุคลากรในภาควิชา ให้สูงขึ้น.....					
9. เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับปัญหา ของภาควิชา.....					

Page 18 DISSERTATION
ADMINISTRATION

ภาคผนวก ข 1 " การวิเคราะห์ผลการ

ถดถอยในภาพรวมของ

ความภาคภูมิใจใน

ภาควิชา "

This procedure was completed at 14:48:14
finish.

End of Include file.

Errors encountered: 0

Warnings encountered 1

include 'test'.

title dissertation.

subtitle administration.

data list file = 'oiychaid'/v1 1-3 v2 to v11 4-13 v12 to v38 14-40 v39 to v58
41-60 v59 61 v60 62 v61 to v62 63-64 v63 to v70 65-72 v71 to v78 73-80/
v79 to v92 1-14 v93 15 v94 16 v95 to v102 17-24 v103 to v112 25-34.

n 480.

The case limit is set to: 480

missing values v5 to v7(9)/v8 to v11(7)/v12 to v112(9).

compute ledt1 = v12 + v13 + v14 + v15 + v16 + v17 + v18 + v19 + v20 + v21
+ v22 + v25 + v26 + v27 + v28.

compute ledt2 = v33 + v34 + v35 + v36 + v37 + v38.

compute ledt3 = v23 + v24 + v29 + v32.

compute ledt = ledt1 + ledt2 + ledt3.

compute leb1 = v39 + v40 + v41 + v42.

compute leb2 = v44 + v45 + v46.

compute leb3 = v48 + v49 + v50 + v51 + v52.

compute leb4 = v53 + v54 + v55 + v56 + v57.

compute com = v104 + v110 + v108 + v109 + v108 + v109 + v93 + v94 + v111
+ v112 + v103 + v105 + v106 + v107 + v95 + v96 + v97 + v98 + v99 + v100
+ v101.

compute envi = v58 + v60 + v63 + v64 + v70.

compute pridel = v71 + v73 + v74 + v75 + v76 + v77.

compute pride2 = v78 + v79 + v80 + v81 + v82 + v83 + v84 + v85 + v86.

compute pride3 = v87 + v88 + v89 + v90 + v91 + v92.

compute pride = pridel + pride2 + pride3.

compute sciences = v4.

if (sciences eq 1) s1 = 1.

if (sciences eq 2) s2 = 1.

compute status = v3.

if (status eq 1) st1 = 1.

if (status eq 2) st2 = 1.

if (status eq 3) st3 = 1.

regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/

The raw data or transformation pass is proceeding

Case processing stopped because 'N' reached.

480 cases are written to the uncompressed active file.

dependent = pride/

method = stepwise.

Page 2 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

Page 3 DISSERTATION

7/3/89

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number ..
1.. LEDT

Multiple R .23785
R Square .05657
Adjusted R Square .05456
Standard Error 28.24955

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	22395.86938	22395.86938
Residual	468	373481.41573	798.03721

F = 28.06369 Signif F = .0000

Page 4 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEDT	-.47078	.08887	-.23785	-5.298	.0000
(Constant)	97.70456	6.81578		14.335	.0000

Page 5 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEB1	-2.432E-03	-.00221	.78081	-.048	.9619
LEB2	.11820	.11383	.87490	2.476	.0136
LEB3	.13496	.11555	.69161	2.514	.0123
LEB4	.12660	.10237	.61683	2.224	.0266
ENVI	.13928	.14242	.98645	3.109	.0020
COM	-.09695	-.09442	.89482	-2.050	.0410

Page 6 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number

Multiple R .27515
 R Square .07571
 Adjusted R Square .07175
 Standard Error 27.99151

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	29971.22996	14985.61498
Residual	467	365906.05514	783.52474

F = 19.12590 Signif F = 0.0

Page 7 DISSERTATION
 ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEDT	-.43869	.08866	-.22164	-4.948	.0000
ENVI	3.06120	.98450	.13928	3.109	.0020
(Constant)	72.92930	10.44496		6.982	.0000

Page 8 DISSERTATION
 ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEB1	-4.730E-03	-.00435	.77141	-.094	.9253
LEB2	.11575	.11260	.86559	2.446	.0148
LEB3	.13618	.11779	.68456	2.561	.0108
LEB4	.13620	.11111	.60740	2.413	.0162
COM	-.09860	-.09701	.88324	-2.104	.0359

Page 9 DISSERTATION
 ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
 3.. LEB3

Multiple R .29754
 R Square .08853
 Adjusted R Square .08267
 Standard Error 27.82645

	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Regression	3	35048.20629	11682.73543	208
Residual	466	360829.07882	774.31133	

F = 15.08790 Signif F. = 0.0

Page 10 DISSERTATION
ADMINISTRATION 7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable... PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEDT	-.22882	.10580	.14592	-2.730	.0066
ENVI	3.07946	.97872	.14011	3.146	.0018
LEB3	2.84821	1.11231	.13618	2.561	.0108
(Constant)	44.39380	15.23164		2.915	.0037

Page 11 DISSERTATION
ADMINISTRATION 7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler.	T	Sig T
LEB1	.02927	.02622	.62419	.566	.5719
LEB2	.09260	.08822	.65417	1.910	.0568
LEB4	.08019	.05434	.41849	1.174	.2412
COM	.07416	-.07133	.65181	-1.542	.1237

Ind Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

Page 12 DISSERTATION
ADMINISTRATION 7/3/89

This procedure was completed at 14:52:43 .
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
dependent = com/
method = stepwise.

Page 13 DISSERTATION
ADMINISTRATION 7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. COM

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

Page 14 DISSERTATION
ADMINISTRATION 7/3/89

ภาคผนวก ข 2
เฉพาะหัวหน้าภาค
" การวิเคราะห์ผลการทดลองของความภาคภูมิใจ
เฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชา "

```
include 'test'.
title dissertation.
subtitle administration.
data list file = 'oiychaid'/v1 1-3 v2 to v11 4-13 v12 to v38 14-40 v39 to v58
  41-60 v59 61 v60 62 v61 to v62 63-64 v63 to v70 65-72 v71 to v78 73-80/
  v79 to v92 1-14 v93 15 v94 16 v95 to v102 17-24 v103 to v112 25-34
n 480.
The case limit is set to: 480
missing values v5 to v7(9)/v8 to v11(7)/v12 to v112(9).
compute ledt1 = v12 + v13 + v14 + v15 + v16 + v17 + v18 + v19 + v20 + v21
+ v22 + v25 + v26 + v27 + v28.
compute ledt2 = v33 + v34 + v35 + v36 + v37 + v38.
compute ledt3 = v23 + v24 + v29 + v32.
compute ledt = ledt1 + ledt2 + ledt3.
compute leb1 = v39 + v40 + v41 + v42.
compute leb2 = v44 + v45 + v46.
compute leb3 = v48 + v49 + v50 + v51 + v52.
compute leb4 = v53 + v54 + v55 + v56 + v57.
compute com = v104 + v110 + v108 + v109 + v108 + v109 + v93 + v94 + v111
+ v112 + v103 + v105 + v106 + v107 + v95 + v96 + v97 + v98 + v99 + v100
+ v101.
compute envi = v58 + v60 + v63 + v64 + v70.
compute pridel1 = v71 + v73 + v74 + v75 + v76 + v77.
compute pride2 = v78 + v79 + v80 + v81 + v82 + v83 + v84 + v85 + v86.
compute pride3 = v87 + v88 + v89 + v90 + v91 + v92.
compute pride = pridel1 + pride2 + pride3.
compute sciences = v4.
if (sciences eq 1) s1 = 1.
if (sciences eq 2) s2 = 1.
compute status = v3.
if (status eq 1) st1 = 1.
if (status eq 2) st2 = 1.
if (status eq 3) st3 = 1.
select if (st1 = 1).
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
The raw data or transformation pass is proceeding
```

WARNING 77
NOT ENOUGH RECORDS FOUND TO BUILD A CASE--The DATA LIST specifies more than one record per case and not enough records are found to build the last case which is dropped. Use LIST to examine your cases.

182 cases are written to the uncompressed active file.

dependent = pride/
method = stepwise.

Page 2 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

210

Page 3 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
1.. LEB4

Multiple R .27140
R Square .07366
Adjusted R Square .06845
Standard Error 27.62231

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	10799.11000	10799.11000
Residual	178	135812.55111	762.99186

F = 14.15364 Signif F = .0002

Page 4 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEB4	8.22636	2.18662	.27140	3.762	.0002
(Constant)	17.31402	12.00985		1.442	.1512

Page 5 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEDY	-.10343	-.10150	.89210	-1.357	.1764
LEB1	-.08147	-.08030	.89987	-1.072	.2853
LEB2	.07530	.07483	.91470	.998	.3195
LEB3	.13771	.12496	.76270	1.676	.0956
ENVI	.06355	.06544	.98205	.872	.3841
COM	-.12986	-.12815	.90209	-1.719	.0873

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

Page 6 DISSERTATION

7/3/89

select 11 (ST1 = 1).
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
The raw data or transformation pass is proceeding

ภาคผนวก ข 3

211

WARNING 77
NOT ENOUGH RECORDS FOUND TO BUILD A CASE--The DATA
than one record per case and not enough records at
last case which is dropped. Use LIST to examine ;

เฉพาะหัวหน้าภาควิชาศาสตร์

" การวิเคราะห์ผลการทดลองของความ
ภาคภูมิใจเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชา
สายวิทยาศาสตร์

117 cases are written to the uncompressed acti
dependent = pride/
method = stepwise.

Page 2 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.
No variables entered/removed for this block.

Page 3 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

This procedure was completed at 14:15:16
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
dependent = com/
method = stepwise.

Page 4 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable... COM

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

Page 5 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. COM

Variable(s) Entered on Step Number
1.. LEB4

Multiple R .28548
R Square .08150
Adjusted R Square .07344
Standard Error 9.44090

This procedure was completed at 14:01:38
finish.

212

End of Include file.

Errors encountered: 0

Warnings encountered: 1

include 'test'.

title dissertation.

subtitle administration.

data list file = 'oiychaid'/v1 1-3 v2 to v11 4-13 v12 to v38 14-40 v39 to v58
41-60 v59 61 v60 62 v61 to v62 63-64 v63 to v70 65-72 v71 to v78 73-80/
v79 to v92 1-14 v93 15 v94 16 v95 to v102 17-24 v103 to v112 25-34.
n 480.

The case limit is set to: 480

missing values v5 to v7(9)/v8 to v11(7)/v12 to v112(9).

compute ledt1 = v12 + v13 + v14 + v15 + v16 + v17 + v18 + v19 + v20 + v21
+ v22 + v25 + v26 + v27 + v28.

compute ledt2 = v33 + v34 + v35 + v36 + v37 + v38.

compute ledt3 = v23 + v24 + v29 + v32.

compute ledt = ledt1 + ledt2 + ledt3.

compute leb1 = v39 + v40 + v41 + v42.

compute leb2 = v44 + v45 + v46.

compute leb3 = v48 + v49 + v50 + v51 + v52.

compute leb4 = v53 + v54 + v55 + v56 + v57.

compute com = v104 + v110 + v108 + v109 + v108 + v109 + v93 + v94 + v111
+ v112 + v103 + v105 + v106 + v107 + v95 + v96 + v97 + v98 + v99 + v100
+ v101.

compute envi = v58 + v60 + v63 + v64 + v70.

compute pridel1 = v71 + v73 + v74 + v75 + v76 + v77.

compute pridel2 = v78 + v79 + v80 + v81 + v82 + v83 + v84 + v85 + v86.

compute pridel3 = v87 + v88 + v89 + v90 + v91 + v92.

compute pridel = pridel1 + pridel2 + pridel3.

compute sciences = v4.

if (sciences eq 1) s1 = 1.

if (sciences eq 2) s2 = 1.

compute status = v3.

if (status eq 1) st1 = 1.

if (status eq 2) st2 = 1.

if (status eq 3) st3 = 1.

select if (st2 = 1).

regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pridel/

the raw data or transformation pass is proceeding

WARNING 77

NOT ENOUGH RECORDS FOUND TO BUILD A CASE--The DATA LIST specifies more
than one record per case and not enough records are found to build the
last case which is dropped. Use LIST to examine your cases.

138 cases are written to the uncompressed active file.

dependent = pridel/

method = stepwise.

Page 2 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
1.. LEDT

Multiple R .37779
R Square .14273
Adjusted R Square .13433
Standard Error 28.29557

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	17862.18864	17862.18864
Residual	134	107285.68636	800.63945

F = 22.30990 Signif F = .0000

Page 4 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEDT	-.69732	.14763	-.37779	-4.723	.0000
(Constant)	118.68844	10.87334		10.916	.0000

Page 5 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEB1	.01945	.01879	.80025	.217	.8287
LEB2	.12750	.12501	.82410	1.453	.1486
LEB3	.17449	.15409	.66856	1.799	.0744
LEB4	.14550	.11765	.56049	1.366	.1742
ENVI	.13321	.14070	.95645	1.639	.1036
COM	-.08920	-.08728	.82076	-1.010	.3141

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

Page 6 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

This procedure was completed at 14:05:34
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

Page 14 DISSERTATION
ADMINISTRATION

214

7/3/89

This procedure was completed at 14:05:57
finish.

ภาคผนวก ข 5

เฉพาะเจ้าหน้าที่

End of Include file.

" การวิเคราะห์สมการถดถอยของความภาคภูมิใจ

Errors encountered: 0

เฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ "

Warnings encountered 1

The case limit is set to: 480

The raw data or transformation pass is proceeding

WARNING 77

NOT ENOUGH RECORDS FOUND TO BUILD A CASE--The DATA LIST specifies more
than one record per case and not enough records are found to build the
last case which is dropped. Use LIST to examine your cases.

160 cases are written to the uncompressed active file.

Page 2 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

Page 3 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number

1.. ENVI

Multiple R .17413
R Square .03032
Adjusted R Square .02394
Standard Error 27.03415

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	3473.79596	3473.79596
Residual	152	111088.46378	730.84516

F = 4.75312 Signif F = .0308

Page 4 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T	215
ENVI	3.58950	1.64643	.17413	2.180	.0308	
(Constant)	31.09701	12.14958		2.560	.0115	

Page 5 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable... PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEDT	-.16177	.16428	.99997	-2.047	.0424
LEB1	-.04905	.04934	.98118	-.607	.5447
LEB2	.14381	.14596	.99899	1.813	.0718
LEB3	.09243	.09377	.99811	1.157	.2489
LEB4	.10910	.10998	.98537	1.360	.1760
QM	-.09790	.09887	.98903	-1.221	.2240

Page 6 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable... PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
2... LEDT

Multiple R .23768
R Square .05649
Adjusted R Square .04399
Standard Error 26.75501

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	6471.82459	3235.91229
Residual	151	108090.43515	715.83070

F = 4.52050 Signif F = .0124

Page 7 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable... PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
ENVI	3.57223	1.62946	.17330	2.192	.0299
LEDT	-.28334	.13845	.16177	-2.047	.0424
(Constant)	51.84574	15.72804		3.296	.0012

Page 8 DISSERTATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

216

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEB1	.05985	.05080	.67979	.623	.5343
LEB2	.09124	.08485	.81592	1.043	.2987
LEB3	-.03314	-.02497	.53571	-.306	.7601
LEB4	-1.741E-03	-.00131	.53605	-.016	.9872
COM	-.05567	-.05458	.90699	-.669	.5042

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

Page 9 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

This procedure was completed at 14:09:39

Page 10 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. COM

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

Page 11 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. COM

Variable(s) Entered on Step Number
1.. LEB3

Multiple R	.31151
R Square	.09704
Adjusted R Square	.09110
Standard Error	10.26574

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	1721.48628	1721.48628
Residual	152	16018.59813	105.38551

F = 16.33513 Signif F = .0001

Page 12 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

End of Include file.
Errors encountered:
Warnings encountered 1

ภาคผนวก ข 6

หัวหน้าภาคสังคม

" การวิเคราะห์สมการถดถอยของความภาคภูมิใจ:
ในภาควิชาเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคม
ศาสตร์ "

```
include 'test'.
title dissertation.
subtitle administration.
data list file = 'oiychaid'/v1 1-3 v2 to v11 4-13 v12 to v38 14-40 v39 to v58
41-60 v59 61 v60 62 v61 to v62 63-64 v63 to v70 65-72 v71 to v78 73-80/
v79 to v92 1-14 v93 15 v94 16 v95 to v102 17-24 v103 to v112 25-34.
n 480.
The case limit is set to: 480
missing values v5 to v7(9)/v8 to v11(7)/v12 to v112(9).
compute ledt1 = v12 + v13 + v14 + v15 + v16 + v17 + v18 + v19 + v20 + v21
+ v22 + v25 + v26 + v27 + v28.
compute ledt2 = v33 + v34 + v35 + v36 + v37 + v38.
compute ledt3 = v23 + v24 + v29 + v32.
compute ledt = ledt1 + ledt2 + ledt3.
compute leb1 = v39 + v40 + v41 + v42.
compute leb2 = v44 + v45 + v46.
compute leb3 = v48 + v49 + v50 + v51 + v52.
compute leb4 = v53 + v54 + v55 + v56 + v57.
compute com = v104 + v110 + v108 + v109 + v108 + v109 + v93 + v94 + v111
+ v112 + v103 + v105 + v106 + v107 + v95 + v96 + v97 + v98 + v99 + v100
+ v101.
compute envi = v58 + v60 + v63 + v64 + v70.
compute pridel = v71 + v73 + v74 + v75 + v76 + v77.
compute pride2 = v78 + v79 + v80 + v81 + v82 + v83 + v84 + v85 + v86.
compute pride3 = v87 + v88 + v89 + v90 + v91 + v92.
compute pride = pridel + pride2 + pride3.
compute sciences = v4.
if (sciences eq 1) s1 = 1.
if (sciences eq 2) s2 = 1.
select if (s2 = 1).
compute status = v3.
if (status eq 1) st1 = 1.
if (status eq 2) st2 = 1.
if (status eq 3) st3 = 1.
select if (st1 = 1).
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
The raw data or transformation pass is proceeding
```

Page 2 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

WARNING 77
NOT ENOUGH RECORDS FOUND TO BUILD A CASE--The DATA LIST specifies more
than one record per case and not enough records are found to build the
last case which is dropped. Use LIST to examine your cases.

65 cases are written to the uncompressed active file.
dependent = pride/
method = stepwise.

Page 3 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

Page 4 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
1: LEB4

Multiple R .41870
Square .17531
Adjusted R Square .16201
Standard Error 27.59012

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	10032.42857	10032.42857
Residual	62	47195.32143	761.21486

F = 13.17950 Signif F = .0006

Page 5 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEB4	10.92857	3.01033	.41870	3.630	.0006
(Constant)	2.08036	16.91218		.123	.9025

Page 6 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEDY	-.20328	-.21012	.88113	-1.679	.0983
LEB1	-.19312	-.18576	.76304	-1.477	.1449
LEB2	.23011	.23730	.87700	1.908	.0611
LEB3	.16990	.15274	.66649	1.207	.2321
ENVI	.23864	.26102	.98661	2.112	.0388

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
2.. ENVI

Multiple R .48114
R Square .23149
Adjusted R Square .20630
Standard Error 26.85108

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	13247.92500	6623.96250
Residual	61	43979.82500	720.98074

9.18743 Signif F = .0003

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEB4	10.20778	2.94951	.39108	3.461	.0010
ENVI	7.12308	3.37291	.23864	2.112	.0388
(Constant)	-50.16083	29.71253		-1.688	.0965

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LED1	-.15988	-.16787	.84720	-1.319	.1922
LEB1	-.20250	-.20166	.75252	-1.595	.1160
LEB2	.18366	.19148	.83533	1.511	.1360
LEB3	.12936	.11911	.65157	.929	.3565
COM	-.11127	-.11812	.85731	-.921	.3605

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

```

compute ledt = ledt1 + ledt2 + ledt3.
compute leb1 = v39 + v40 + v41 + v42.
compute leb2 = v44 + v45 + v46.
compute leb3 = v48 + v49 + v50 + v51 + v52.
compute leb4 = v53 + v54 + v55 + v56 + v57.
compute com = v104 + v110 + v108 + v109 + v108 + v109 + v93 + v94 + v111
+ v112 + v103 + v105 + v106 + v107 + v95 + v96 + v97 + v98 + v99 + v100
+ v101.
compute envi = v58 + v60 + v63 + v64 + v70.
compute pridel = v71 + v73 + v74 + v75 + v76 + v77.
compute pride2 = v78 + v79 + v80 + v81 + v82 + v83 + v84 + v85 + v86.
compute pride3 = v87 + v88 + v89 + v90 + v91 + v92.
compute pride = pridel + pride2 + pride3.
compute sciences = v4.
if (sciences eq 1) s1 = 1.
if (sciences eq 2) s2 = 1.
select if (s1 = 1).
compute status = v3.
if (status eq 1) st1 = 1.
if (status eq 2) st2 = 1.
if (status eq 3) st3 = 1.
select if (st2 = 1).
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
The raw data or transformation pass is proceeding

```

ภาคผนวก ข 7.

อาจารย์วิทยาศาสตร์

" การวิเคราะห์สมการถดถอยของความภาคภูมิใจ

เฉพาะกลุ่มอาจารย์สาขาวิทยาศาสตร์ "

WARNING 77

NOT ENOUGH RECORDS FOUND TO BUILD A CASE--The DATA LIST specifies more than one record per case and not enough records are found to build the last case which is dropped. Use LIST to examine your cases.

94 cases are written to the uncompressed active file.

dependent = pride/
method = stepwise.

Page. 2 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise

Page 3 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
1.. LEDT

Multiple R .41283
R Square .17043
Adjusted R Square .16121
Standard Error 27.77678

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	14265.43498	14265.43498

Residual 90 69489.43458 771.54927

F = 18.48934 Signif F = .0000 221

Page 4 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
LEDT	-.74173	.17250	-.41283	-4.300	.0000
(Constant)	121.39816	12.44653		9.754	.0000

Page 5 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEB1	2.3670E-03	.00240	.85478	.023	.9820
LEB2	.15116	.14590	.77289	1.391	.1676
LEB3	.19798	.17769	.66826	1.703	.0920
LEB4	.16509	.13437	.54959	1.279	.2041
ENVI	.08394	.08897	.93202	.843	.4016
COM	-.05272	-.05355	.85618	-.506	.6141

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

Page 6 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

This procedure was completed at 14:26:00
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
dependent = com/
method = stepwise.

Page 7 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. COM

Beginning Block Number 1, Method: Stepwise

Page 8 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

the data limit is set to: 480.
 missing values v5 to v7(9)/v8 to v11(7)/v12 to v112(9).
 compute ledt1 = v12 + v13 + v14 + v15 + v16 + v17 + v18 + v19 + v20 + v21 + v22 + v25 + v26 + v27 + v28.
 compute ledt2 = v33 + v34 + v35 + v36 + v37 + v38.
 compute ledt3 = v23 + v24 + v29 + v32.
 compute ledt = ledt1 + ledt2 + ledt3.
 compute leb1 = v39 + v40 + v41 + v42.
 compute leb2 = v44 + v45 + v46.
 compute leb3 = v48 + v49 + v50 + v51 + v52.
 compute leb4 = v53 + v54 + v55 + v56 + v57.
 compute com = v104 + v110 + v108 + v109 + v108 + v109 + v93 + v94 + v111 + v112 + v103 + v105 + v106 + v107 + v95 + v96 + v97 + v98 + v99 + v100 + v101.
 compute envi = v58 + v60 + v63 + v64 + v70.
 compute pridel1 = v71 + v73 + v74 + v75 + v76 + v77.
 compute pridel2 = v78 + v79 + v80 + v81 + v82 + v83 + v84 + v85 + v86.
 compute pridel3 = v87 + v88 + v89 + v90 + v91 + v92.
 compute pride = pridel1 + pridel2 + pridel3.
 compute sciences = v4.
 if (sciences eq 1) s1 = 1.
 if (sciences eq 2) s2 = 1.
 select if (s2 = 1).
 compute status = v3.
 if (status eq 1) st1 = 1.
 if (status eq 2) st2 = 1.
 if (status eq 3) st3 = 1.
 select if (st2 = 1).
 regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
 The raw data or transformation pass is proceeding

ภาคผนวก ข 8

อาจารย์สังคม

" การวิเคราะห์สมการถดถอยของความภาคภูมิใจ

เฉพาะกลุ่มอาจารย์สายสังคมศาสตร์ "

222

WARNING 77
 NOT ENOUGH RECORDS FOUND TO BUILD A CASE--The DATA LIST specifies more than one record per case and not enough records are found to build the last case which is dropped. Use LIST to examine your cases.

44 cases are written to the uncompressed active file.
 dependent = pride/
 method = stepwise.

7/3/89

Page 9 DISSERTATION
 ADMINISTRATION

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Beginning Block Number 1 Method: Stepwise

7/3/89

Page 10 DISSERTATION
 ADMINISTRATION

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRIDE

Variable(s) Entered on Step Number
 1.. COM

Multiple R .29895
 R Square .08937

Adjusted R Square .06789
Standard Error 29.92209

223

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	3690.50785	3690.50785
Residual	42	37603.92397	895.33152

F = 4.12195 Signif F = .0487

Page 11 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable... PRIDE

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
COM	-.96494	.47528	-.29895	-2.030	.0487
(Constant)	114.70281	23.87008		4.805	.0000

Page 12 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable... PRIDE

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
LEDT	-.19738	-.17989	.75639	1.171	.2484
LEB1	-.02182	-.02083	.82980	-.133	.8945
LEB2	.08365	.08450	.92915	.543	.5901
LEB3	.14870	.14079	.81637	.911	.3678
LEB4	.15390	.14737	.83501	.954	.3457
ENVI	.25097	.25932	.97230	1.719	.0931

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

Page 13 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

This procedure was completed at 14:31:45
regression variables = ledt leb1 leb2 leb3 leb4 envi com pride/
dependent = com/
method = stepwise.

Page 14 DISSERTATION
ADMINISTRATION

7/3/89

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable... COM

Beginning Block Number 1. Method: Stepwise