

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาต่อไปนี้ คือ

2.1 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( Pearson's Product moment correlation ) ระหว่างตัวแปรต่อไปนี้

2.1.1 ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจ

2.1.2 ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

2.1.3 ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

2.1.4 ระหว่างความพึงพอใจกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

2.1.5 ระหว่างอำนาจแต่ละชนิด

2.2 วิเคราะห์หาค่าถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression analysis) ของตัวแปรต่อไปนี้

2.2.1 ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจ

2.2.2 ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

2.2.3 ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสาร โดยการหาค่าร้อยละ

เพื่อความสะดวกและเหมาะสมในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรย่อ ซึ่งมีความหมายต่าง ๆ กัน ดังนี้

### สัญลักษณ์ทางสถิติ

<b>r</b>	หมายถึง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( <b>Correlation Coefficient</b> )
<b>R</b>	หมายถึง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( <b>Multiple Correlation coefficient</b> )
<b>R<sup>2</sup></b>	หมายถึง สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
<b>R<sup>2</sup> change</b>	หมายถึง สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเพิ่มตัวพยากรณ์
<b>Beta</b>	หมายถึง สัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 ด้านสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาเรื่อง "การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีครูสภา" ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 26 ถึง ตารางที่ 35 ภาคผนวก ข.)

1.1 เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.5 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.5

1.2 อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.8 รองลงมาคือผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี และ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.5 และ 12.7 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุอื่นนั้นมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

1.3 วุฒิ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30.4 รองลงมาคือผู้ที่จบ ม.ศ.6 (ป.ว.ช.) และ ม.ศ.3 หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 25.5 และ 19.1 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่านี้มีเพียงเล็กน้อย

1.4 กองที่ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองต่าง ๆ โดยเฉลี่ยแล้วมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คือจากกองบริการคิดเป็นร้อยละ 23.0 รอง

ลงมาคือ กองวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ กองสวัสดิการ และกองกลาง คิดเป็นร้อยละ 19.1, 18.6 และ 16.7 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานในกองสถานพยาบาลมีจำนวนน้อยที่สุดคือ มีเพียงร้อยละ 9.3 เท่านั้น

1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานยังไม่ครบปี รองลงมาคืออยู่ในระหว่าง 1 - 5 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 41.7 และ 39.2 ตามลำดับ ส่วนช่วงระยะเวลาอื่นนั้นมีเพียงเล็กน้อย

1.6 ตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำหน้าที่อยู่ในตำแหน่ง เสมียนและประจำแผนก คิดเป็นร้อยละ 50.0 และ 38.7 ตามลำดับ ส่วนตำแหน่งอื่นนั้นมีเพียงเล็กน้อย

1.7 ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดิมมาเป็นเวลา 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมาคือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดิมมาเป็นเวลาไม่ถึงปี และระหว่าง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.2 และ 14.2 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดิมในช่วงเวลาอื่นนั้นมีเพียงเล็กน้อย

1.8 หน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านธุรการ คิดเป็นร้อยละ 62.8 รองลงมาคือผู้ที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 24.5 ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นนั้นมีเพียงเล็กน้อย

1.9 รายได้ประจำ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีรายได้ประจำประมาณ เดือนละ 2,100 - 3,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือผู้ที่มีรายได้ประจำ เดือนละ 3,100 - 4,000 บาท และตั้งแต่ 4,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.4 และ 25.0 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่า 2,000 บาท มีเพียงร้อยละ 2.9 เท่านั้น

1.10 รายได้ประจำรวมกับรายได้พิเศษ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ประจำ และรายได้พิเศษ โดยรวมกับของบุคคลอื่นภายในครอบครัวด้วยแล้ว ส่วนใหญ่จะมีรายได้มากกว่า 4,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 73.0 ส่วนผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่านี้มีเพียงเล็กน้อย

ตอนที่ 2 ผลการหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ

2.1 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความตั้งใจ

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความตั้งใจ

	ความตั้งใจ
อำนาจในการให้รางวัล	0.28
อำนาจในการอ้างอิง	0.14
อำนาจตามบทบัญญัติ	0.20
อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	0.60
อำนาจในการบีบบังคับ	0.24
อำนาจทั้ง 5 ชนิด	0.55

จากตาราง ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ (power) ทั้งหมด 5 ชนิด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.55 แต่เมื่อจำแนกออกเป็นอำนาจแต่ละชนิดแล้ว ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความตั้งใจมีดังนี้คือ ความตั้งใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการบีบบังคับ, อำนาจตามบทบัญญัติ และอำนาจในการอ้างอิง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้คือ 0.60, 0.28, 0.24, 0.20 และ 0.14 ตามลำดับ



2.2 หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร	
อำนาจในการให้รางวัล	0.34
อำนาจในการอ้างอิง	0.13
อำนาจตามบทบาทปฏิบัติ	0.13
อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	0.48
อำนาจในการบีบบังคับ	0.04
อำนาจทั้ง 5 ชนิด	0.38

จากตาราง ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทั้ง 5 ชนิด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.38 แต่เมื่อจำแนกออกเป็นอำนาจแต่ละชนิดแล้ว ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีดังนี้คือ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง อำนาจตามบทบาทปฏิบัติ และอำนาจในการบีบบังคับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้คือ = 0.48, 0.34, 0.13, 0.13 และ 0.04 ตามลำดับ

2.3 หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความบ่อยครั้งในการติดต่อดีสาร

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความบ่อยครั้งในการติดต่อดีสาร

	ความบ่อยครั้งในการติดต่อดีสาร
อำนาจในการให้รางวัล	0.23
อำนาจในการอ้างอิง	0.03
อำนาจตามบทบัญญัติ	-0.02
อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	0.24
อำนาจในการบีบบังคับ	0.02
อำนาจทั้ง 5 ชนิด	0.17

จากตาราง ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทั้ง 5 ชนิด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความบ่อยครั้งในการติดต่อดีสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.17 แต่เมื่อจำแนกออกเป็นอำนาจแต่ละชนิดแล้ว ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความบ่อยครั้งในการติดต่อดีสารมีดังนี้คือ ความบ่อยครั้งในการติดต่อดีสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง และอำนาจในการบีบบังคับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้คือ 0.24, 0.23, 0.03 และ 0.02 ตามลำดับ และอำนาจตามบทบัญญัติมีความสัมพันธ์ทางลบกับความบ่อยครั้งในการติดต่อดีสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ -0.02

2.4 หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความตั้งใจกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความตั้งใจกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

	ความตั้งใจ
ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร	0.39
ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร	0.12

จากตาราง ผลปรากฏว่าความตั้งใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.39 และ 0.12 ตามลำดับ

2.5 หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอำนาจแต่ละชนิด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอำนาจแต่ละชนิด

	อำนาจในการให้รางวัล	อำนาจในการอ้างอิง	อำนาจตามบทบาท	อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	อำนาจในการบีบบังคับ
อำนาจในการให้รางวัล	-				
อำนาจในการอ้างอิง	0.09	-			
อำนาจตามบทบาท	0.16	0.19	-		
อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	0.35	0.10	0.22	-	
อำนาจในการบีบบังคับ	0.17	0.14	0.25	0.19	-

จากตาราง ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแต่ละชนิดมีดังนี้คือ

- อำนาจในการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการบีบบังคับ อำนาจตามบทบาท และอำนาจในการอ้างอิง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.35, 0.17, 0.16 และ 0.09 ตามลำดับ
- อำนาจในการอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจตามบทบาท อำนาจในการบีบบังคับ และอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้คือ 0.19, 0.14 และ 0.10 ตามลำดับ
- อำนาจตามบทบาท มีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจในการบีบบังคับ และอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้คือ 0.25 และ 0.22 ตามลำดับ



4. อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับอำนาจในการบีบบังคับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.19

3. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณต่อไปนี้คือ

3.1 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความตั้งใจดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความตั้งใจ

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	Beta	ลำดับที่
อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	0.3540	0.3540	0.5383	1
อำนาจในการบีบบังคับ	0.3724	0.0184	0.1162	2
อำนาจในการอ้างอิง	0.3773	0.0050	0.0642	3
อำนาจในการให้รางวัล	0.3810	0.0037	0.0632	4
อำนาจตามบทบัญญัติ	0.3819	0.0009	0.0315	5

จากตาราง ผลปรากฏว่าเมื่อใช้ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คืออำนาจแต่ละชนิดนี้ร่วมกันอธิบายความแตกต่างของความตั้งใจแล้ว จะร่วมกันอธิบายได้ คิดเป็นร้อยละ 38.19 ของค่าที่อธิบายได้ทั้งหมด และในบรรดาอำนาจต่าง ๆ เหล่านี้ที่รวมอธิบายความแตกต่างของความตั้งใจ จะพบว่า อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญจะอธิบายความแตกต่างของความตั้งใจได้สูงสุด คิดเป็นร้อยละ ๑2.69 ของความแปรปรวนของความตั้งใจ แสดงว่าตัวแปรอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ มีแนวโน้มเป็นตัวแปรที่สำคัญในการอธิบายความแตกต่างของความตั้งใจได้ ส่วนตัวแปรอื่น ๆ นั้นอธิบายความแตกต่างของความตั้งใจได้ไม่มากนัก

และยังพบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญสูงสุดในการอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจคืออำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ รองลงมาคืออำนาจในการบีบบังคับ อำนาจในการอ้างอิง

และอำนาจในการให้รางวัล ส่วนอำนาจตามบทบัญญัตินั้น เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยที่สุดใน การพยากรณ์

3.2 หากความสัมพันธ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจในการ ตัดต่อสื่อสาร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความพึงพอใจในการ ตัดต่อสื่อสาร

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	Beta	ลำดับที่
อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	0.2259	0.2259	0.4127	1
อำนาจในการให้รางวัล	0.2594	0.0335	0.1997	2
อำนาจในการอ้างอิง	0.2652	0.0058	0.0856	3
อำนาจในการบีบบังคับ	0.2725	0.0073	-0.0902	4
อำนาจตามบทบัญญัติ	0.2726	0.0001	0.0096	5

จากตาราง ผลปรากฏว่าเมื่อใช้ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ อำนาจแต่ละชนิดร่วมกัน อธิบายความแตกต่างของความพึงพอใจในการตัดต่อสื่อสารแล้ว จะร่วมกันอธิบายได้คิดเป็น ร้อยละ 27.26 ของค่าที่อธิบายได้ทั้งหมด และในบรรดาอำนาจต่าง ๆ เหล่านี้ ที่รวม อธิบายความแตกต่างของความพึงพอใจในการตัดต่อสื่อสาร จะพบว่าอำนาจจากการมีความรู้ ความชำนาญ จะอธิบายความแตกต่างของความพึงพอใจในการตัดต่อสื่อสารได้สูงสุด คิด เป็นร้อยละ 82.87 ของความแปรปรวนของความพึงพอใจในการตัดต่อสื่อสาร แสดงว่า ตัวแปรอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญมีแนวโน้มเป็นตัวแปรที่สำคัญในการอธิบายความแตกต่างของความพึงพอใจในการตัดต่อสื่อสารได้ ส่วนตัวแปรอื่น ๆ นั้น อธิบายความแตกต่างของความพึงพอใจในการตัดต่อสื่อสารได้ไม่มากนัก

และยังพบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดในการอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร คืออำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ รองลงมาคืออำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง และอำนาจในการบีบบังคับ ส่วนอำนาจตามบทบัญญัติเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยที่สุดในการพยากรณ์

3.3 หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	Beta	ลำดับที่
อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ	0.0599	0.0599	0.2082	1
อำนาจในการให้รางวัล	0.0835	0.0237	0.1754	2
อำนาจตามบทบัญญัติ	0.0920	0.0084	-0.0903	3
อำนาจในการบีบบังคับ	0.0928	0.0008	-0.0315	4
อำนาจในการอ้างอิง	0.0930	0.0002	0.0139	5

จากตาราง ผลปรากฏว่าเมื่อใช้ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ อำนาจแต่ละชนิดนี้ร่วมกันอธิบายความแตกต่างของความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารแล้ว จะร่วมกันอธิบายได้คิดเป็นร้อยละ 9.30 ของค่าที่อธิบายได้ทั้งหมด และในบรรดาอำนาจต่าง ๆ เหล่านี้ที่รวมอธิบายความแตกต่างของความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร จะพบว่าอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ จะอธิบายความแตกต่างของความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารได้สูงสุดคิดเป็นร้อยละ 64.41 ของความแปรปรวนของความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร แสดงว่าตัวแปรอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญมีแนวโน้มเป็นตัวแปรที่สำคัญในการอธิบายความแตกต่างของ

ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารได้ ส่วนตัวแปรอื่น ๆ นั้นอธิบายความแตกต่างของความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารได้ไม่มากนัก

และยังพบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญสูงสุดในการอธิบายความแปรปรวนของความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร คืออำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ รองลงมาคืออำนาจในการให้รางวัล อำนาจตามบทบาทปฏิบัติ และอำนาจในการบีบบังคับ ส่วนอำนาจในการอ้างอิงนั้น เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยที่สุดในการพยากรณ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ ๑ ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร	ร้อยละ
1. ท่านเป็นฝ่ายเข้าพบผู้บังคับบัญชาโดยเจตีย์แล้ว	
บ่อยครั้งเพียงใด	
วันละหลายครั้ง	34.1
วันละ 1 - 2 ครั้ง	24.9
สัปดาห์ละหลายครั้ง	18.4
สัปดาห์ละ 1 - 2 ครั้ง	12.4
เดือนละ 1 - 2 ครั้ง	8.1
ไม่เคยพบเลย	2.2
รวม	100.0

ลักษณะของการติดทอสื่อสาร	ร้อยละ
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายติดทอกับท่านในเรื่องงาน ในหน้าที่โดยเฉลี่ยแล้วบ่อยครั้งเพียงใด	
วันละหลายครั้ง	29.2
วันละ 1 - 2 ครั้ง	23.2
สัปดาห์ละหลายครั้ง	21.6
สัปดาห์ละ 1 - 2 ครั้ง	15.1
เดือนละ 1 - 2 ครั้ง	9.2
ไม่เคยพบเลย	1.6
รวม	100.0

จากตาราง ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 59.0 เป็นฝ่ายเข้าพบผู้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ยแล้วอย่างน้อยที่สุดวันละ 1 - 2 ครั้ง

ในทำนองเดียวกัน ผู้ใ้บังคับบัญชาได้ตอบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายติดทอกับผู้ใ้บังคับบัญชาอย่างน้อยที่สุดวันละ 1 - 2 ครั้ง คิดเป็นจำนวนร้อยละ 52.4

ตารางที่ 10 วิธีการที่ใช้ในการติดทอสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใ้บังคับบัญชา

วิธีการติดทอสื่อสาร	ร้อยละ
ขอ 2. ส่วนใหญ่ท่านใช้วิธีใดในการติดทอกับ ผู้บังคับบัญชา ฯพณฯ	70.3



ตารางที่ 11 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
5. การบอกรายละเอียดเวลามอบหมายงาน		
พร้อมทั้งแนะนำวิธีปฏิบัติด้วย		
เห็นควยอย่างยิ่ง	125	61.3
เห็นควย	70	34.3
เห็นควยเล็กน้อย	8	3.9
ไม่เห็นควย	1	0.5
รวม	204	100.0
6. ชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเรื่องต่าง ๆ		
ภายในแผนกหรือในฝ่าย หรือในหน่วยงาน		
เห็นควยอย่างยิ่ง	123	60.3
เห็นควย	73	35.8
เห็นควยเล็กน้อย	7	3.4
ไม่เห็นควย	1	0.5
รวม	204	100.0
7. ตรวจสอบงานของผู้บังคับบัญชาเป็น		
บางครั้ง		
เห็นควยอย่างยิ่ง	62	30.4
เห็นควย	122	59.8
เห็นควยเล็กน้อย	13	6.4
ไม่เห็นควย	7	3.4
รวม	204	100.0

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
8. มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ และหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นครั้งคราว		
เห็นควยอย่างยิ่ง	91	44.6
เห็นควย	107	52.5
เห็นควยเล็กน้อย	4	2.0
ไม่เห็นควย	2	1.0
รวม	204	100.0
9. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน หรือเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ		
เห็นควยอย่างยิ่ง	125	61.3
เห็นควย	75	36.8
เห็นควยเล็กน้อย	2	1.0
ไม่เห็นควย	2	1.0
รวม	204	100.0

จากตาราง ผลปรากฏว่าในเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นควยอย่างยิ่งว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความรับผิดชอบต่อเรื่องต่อไปนี้

1. ควรบอกรายละเอียดเวลามอบหมายงาน พร้อมทั้งแนะนำวิธีปฏิบัติควย
- 2.



ควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน หรือเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และ 3. ควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเรื่องต่าง ๆ ภายในแผนกหรือในฝ่าย คิดเป็นอัตราส่วนประมาณ 3 ใน 5 หรือประมาณร้อยละ 60.0 ส่วนความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชานั้นคือ ควรมีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทำ และหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นครั้งคราว คิดเป็นอัตราส่วนประมาณ 2 ใน 5 หรือประมาณร้อยละ 40.0 ส่วนความรับผิดชอบอันสุดท้ายคือ ควรตรวจสอบงานของผู้บังคับบัญชาเป็นบางครั้ง คิดเป็นอัตราส่วนประมาณ 1 ใน 5 หรือประมาณร้อยละ 20.0

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม กับการปฏิบัติที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นในทัศนะของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	ร้อยละ	การปฏิบัติที่แท้จริง	ร้อยละ
5. ควรบอกรายละเอียดเวลา มอบหมายงาน พร้อมทั้งแนะนำ นำวิธีปฏิบัติด้วย		16. เมื่อท่านได้รับมอบหมาย งาน ผู้บังคับบัญชาชี้แจง รายละเอียดเกี่ยวกับงาน และวิธีปฏิบัติให้แทน อย่างไร	
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	61.3	ชี้แจงอย่างละเอียดมาก	7.8
เห็นด้วย	34.3	ชี้แจงอย่างละเอียดพอสมควร	38.2
เห็นด้วยเล็กน้อย	3.9	ชี้แจงเฉพาะบางเรื่อง	49.5
ไม่เห็นด้วย	0.5	ไม่ชี้แจงเลย	4.4
รวม	100.0	รวม	100.0

ความคิดเห็นในทัศนะของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	ร้อยละ	การปฏิบัติที่แท้จริง	ร้อยละ
9. ชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ล่วงหน้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ภายในหน่วยงานหรือ มีการมอบหมายงานใหม่ให้ ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ		13. ในกรณีที่มีการมอบหมาย งานใหม่ให้ทำหรือมอบ ให้รับผิดชอบในเรื่อง ต่าง ๆ หรือเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงภายในหน่วย งาน ผู้บังคับบัญชาเคยชี้ แจงหรือบอกให้ทราบทราบ ล่วงหน้าบ่อยครั้งเพียงใด	
เห็นควยอย่างยิ่ง	61.3	ทุกครั้ง	36.3
เห็นควย	36.8	บ่อยครั้ง	11.3
เห็นควยเล็กน้อย	1.0	เป็นบางครั้ง	44.6
ไม่เห็นควย	1.0	ไม่เคยเลย	7.8
รวม	100.0	รวม	100.0
6. ชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาใด ทราบเรื่องต่าง ๆ ภายใน แผนกหรือในฝ่ายหรือ ในหน่วยงาน		10. ผู้บังคับบัญชาเคยเรียกประชุม เพื่อแจ้งให้ทราบถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของ ท่านบ้างหรือไม่	
เห็นควยอย่างยิ่ง	60.3	เคย	77.9
เห็นควย	35.8	ไม่เคย	22.1
เห็นควยเล็กน้อย	3.4	รวม	100.0
ไม่เห็นควย	0.5		
รวม	100.0		

ความคิดเห็นในทัศนะของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	ร้อยละ	การปฏิบัติที่แท้จริง	ร้อยละ
7. ตรวจสอบงานของผู้ไต่บังคับ บัญชา เป็นบางครั้ง		11. ผู้บังคับบัญชาเคยตรวจสอบ งานที่ท่านปฏิบัติรวมทั้งวิธี ปฏิบัติงานของท่านบ้างหรือไม่	
เห็นควยอย่างยิ่ง	30.4	ไม่	
เห็นควย	59.8	เคย	82.8
เห็นควยเล็กน้อย	6.4	ไม่เคย	17.2
ไม่เห็นควย	3.4		
รวม	100.0	รวม	100.0

จากตาราง ผลปรากฏว่าความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในทัศนะของผู้ไต่บังคับบัญชา กับความรับผิดชอบที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น จะพบว่า มีความแตกต่างกันดังนี้คือ

ความรับผิดชอบอันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า เห็นควยอย่างยิ่งและเห็นควย คือ เรื่องที่ควรชี้แจงให้ผู้ไต่บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน หรือมีการมอบหมายงานใหม่ให้ผู้ไต่บังคับบัญชารับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 98.1 แต่ความรับผิดชอบที่แท้จริงที่ผู้บังคับบัญชา เคยชี้แจงหรือบอกให้ทราบล่วงหน้าทุกครั้งและบ่อยครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานหรือมีการมอบหมายงานใหม่ให้รับผิดชอบนั้น มีเพียงร้อยละ 47.6

ความรับผิดชอบอันดับต่อมาที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า เห็นควยอย่างยิ่งและเห็นควย คือ เรื่องที่ควรชี้แจงให้ผู้ไต่บังคับบัญชาได้ทราบเรื่องต่าง ๆ ภายในแผนกหรือในฝ่าย หรือในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 96.1 แต่ความรับผิดชอบที่แท้จริงที่ผู้บังคับบัญชา เคยเรียกประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมีเพียงร้อยละ 77.9 เท่านั้น

ความรับผิดชอบอันดับที่ 3 ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเห็นควยอย่างยิ่ง และเห็นควย คือ เรื่องที่ควรบอกรายละเอียดเวลามอบหมายงานพร้อมทั้งแนะนำวิธีปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ ๑5.6 แต่ความรับผิดชอบที่แท้จริงที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานและวิธีปฏิบัติ โดยชี้แจงอย่างละเอียดมากและอย่างละเอียดพอสมควรนั้นมีเพียงร้อยละ 46.0 เท่านั้น

ความรับผิดชอบอันดับสุดท้ายที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเห็นควยอย่างยิ่งและเห็นควยคือ เรื่องที่ควรตรวจสอบงานของผู้บังคับบัญชาเป็นบางครั้ง คิดเป็นร้อยละ ๑0.2 แต่ความรับผิดชอบที่แท้จริงที่ผู้บังคับบัญชาเคยตรวจสอบงานนั้นมีเพียงร้อยละ 82.8

### ตารางที่ 13 ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อความ	ร้อยละ
12. บ่อยครั้งเพียงใดที่ผู้บังคับบัญชาได้เรียกประชุมหรือตรวจสอบงานโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า	
ทุกครั้ง	2.5
บ่อยครั้ง	5.4
เป็นบางครั้ง	54.9
ไม่เคยเลย	37.3
รวม	100.0
13. ในกรณีที่มีการมอบหมายงานใหม่ให้ทำหรือมอบความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานผู้บังคับบัญชาเคยชี้แจงหรือบอกให้ทราบล่วงหน้าบ่อยครั้งเพียงใด	
ทุกครั้ง	36.3
บ่อยครั้ง	11.3

	ขอความ	รอยละ
	เป็นบางครั้ง	44.6
	ไม่เคยเลย	7.8
	รวม	100.0
14.	ผู้บังคับบัญชาเคยให้ขอมูลผิด ๆ เกี่ยวกับงานที่มอบให้ทำบ่อยครั้ง เพียงใด	
	ทุกครั้ง	1.0
	บ่อยครั้ง	5.4
	เป็นบางครั้ง	45.1
	ไม่เคยเลย	48.5
	รวม	100.0
15.	ผู้บังคับบัญชาเคยให้ขอมูลเกี่ยวกับงานที่มอบให้ทำไม่ครบถ้วน หรือไม่ชัดเจนบ่อยครั้งเพียงใด	
	ทุกครั้ง	1.5
	บ่อยครั้ง	10.3
	เป็นบางครั้ง	59.3
	ไม่เคยเลย	28.9
	รวม	100.0

ขอความ	ร้อยละ
16. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ผู้บังคับบัญชาชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานและวิธีปฏิบัติให้แกท่านอย่างไร	
ชี้แจงอย่างละเอียดมาก	7.8
ชี้แจงอย่างละเอียดพอสมควร	38.2
ชี้แจงเฉพาะบางเรื่อง	49.5
ไม่เคยชี้แจงเลย	4.4
รวม	100.0

จากตาราง ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่าผู้บังคับบัญชาเคยให้ข้อมูลผิด ๆ เกี่ยวกับงานที่มอบให้ทำเป็นบางครั้ง และไม่เคยให้ข้อมูลผิด ๆ เลย กับผู้ที่ตอบว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยประชุมหรือตรวจสอบงานโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้าเป็นบางครั้งและไม่เคยแจ้งเลย คิดเป็นร้อยละ 93.6 และ ๑2.2 ตามลำดับ

รองลงมาคือผู้ที่ตอบว่าผู้บังคับบัญชาเคยให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มอบให้ทำไม่ครบหรือไม่ชัดเจนเป็นบางครั้ง และไม่เคยเลย คิดเป็นร้อยละ 88.2

ส่วนผู้ที่ตอบว่าในกรณีที่มีการมอบงานใหม่ให้ทำหรือมอบความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเคยชี้แจงหรือบอกให้ทราบล่วงหน้าทุกครั้งและบ่อยครั้ง กับผู้ที่ตอบว่าเมื่อได้รับมอบหมายงาน ผู้บังคับบัญชาชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานและวิธีปฏิบัติให้อย่างละเอียดมาก และอย่างละเอียดพอสมควร คิดเป็นร้อยละ 47.6 และ 46.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 สาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานเมื่อมีการมอบหมายงาน

สาเหตุ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบรายละเอียดของงาน	6	2.9
เชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	0.5
คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงานดีแล้ว	1	0.5
อื่น ๆ	1	0.5
รวม	9	4.4

จากตาราง ผลปรากฏว่าสาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานเมื่อมีการมอบหมายงานนั้น เป็นเพราะว่าส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบรายละเอียดของงาน ส่วนสาเหตุอื่น ๆ มีเพียงเล็กน้อย เช่น เชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงานดีแล้วหรือทั้งสองสาเหตุรวมกัน

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอำนาจในการให้รางวัล

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
17. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาสามารถสนับสนุนให้ท่านก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากน้อยเพียงใด		
ช่วยได้มาก	64	31.4
ช่วยได้ปานกลาง	70	38.7



ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
ช่วยได้เล็กน้อย	36	17.6
ช่วยไม่ได้	25	12.3
รวม	204	100.0
19. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยทำให้ท่านมีชื่อเสียงในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใด		
มาก	50	24.5
ปานกลาง	86	42.2
เล็กน้อย	40	19.6
ไม่มีเลย	28	13.7
รวม	204	100.0
20. ท่านคิดว่ากรณีที่ผู้บังคับบัญชาเสนอเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนหน้าที่หรือปรับเงินเดือนของท่านต่อผู้บังคับบัญชาที่เห็นสูงขึ้นไปอีกนั้นมีผลมากน้อยเพียงใด		
มาก	89	43.6
ปานกลาง	71	34.8
เล็กน้อย	29	14.2
ไม่มีผลเลย	15	7.4
รวม	204	100.0



ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
21. ผู้บังคับบัญชา เคยจัดหาอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานมาให้ตามที่ท่านต้องการบ่อยครั้งเพียงใด		
ทุกครั้ง	25	12.3
บ่อยครั้ง	45	22.1
เป็นบางครั้ง	101	49.5
ไม่เคยเลย	33	16.2
รวม	204	100.0

จากตาราง ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนหน้าที่ หรือปรับเงินเดือนต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีกนั้น คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชามีส่วนสนับสนุนในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยทำให้มีชื่อเสียงในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 70.1 และ 66.7 ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่ว่าผู้บังคับบัญชาเคยจัดหาอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานมาให้ตามที่ต้องการนั้น ทุกครั้ง และบ่อยครั้ง มีเพียงร้อยละ 35.4 เท่านั้น ส่วนสาเหตุที่ไม่เคยจัดให้ผลปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ถือว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา แต่เป็นความรับผิดชอบของบุคคลอื่น และสาเหตุที่สำคัญรองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 เหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาไม่เคยจัดหาอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน

เหตุผล	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญของสิ่งเหล่านั้น	11	5.4
2. ไม่ใช้ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา แต่เป็นความรับผิดชอบของบุคคลอื่น	13	6.4
3. งบประมาณไม่พอ	3	1.5
4. สิ่งเหล่านั้นไม่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา	2	1.0
5. อื่น ๆ	4	2.0
รวม	33	16.2

ตารางที่ 17 วิธีการที่ผู้บังคับบัญชารายกให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน

วิธีการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ให้มีโอกาสศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม	63	30.9
2. มอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้ทำ	24	11.8
3. เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ	10	4.9
4. มอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น	17	8.3
5. ให้ความสำคัญในการบริหารงาน ทำให้รู้สึก ว่ามีส่วนสร้างผลงาน	57	27.9
6. อื่น ๆ	29	14.2
7. ไม่ให้เหตุผล	4	2.0
รวม	204	100.0

จากตาราง เมื่อถามถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชaxyอยากใหผู้บังคับบัญชาสนับสนุนนั้น ผลปรากฏว่า ส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 30.9 และ 27.9 อยากใหผู้บังคับบัญชาสนับสนุนโดยการให้มีโอกาสศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม และให้รวมทัศนคติในการบริหารงานทำให้รู้สึกว่ามีส่วนสร้างผลงาน ส่วนเหตุผลอื่น ๆ มีเพียงเล็กน้อย

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
23. ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับงานในหน้าที่อยู่ในระดับ		
76 - 100 คะแนน	91	44.6
51 - 75 คะแนน	80	39.2
26 - 50 คะแนน	26	12.7
0 - 25 คะแนน	7	3.4
รวม	204	100.0
24. ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับงานการบริหารอยู่ในระดับ		
76 - 100 คะแนน	69	33.8
51 - 75 คะแนน	96	47.1
26 - 50 คะแนน	27	13.2
0 - 25 คะแนน	12	5.9
รวม	204	100.0

	ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
25.	ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่อยู่ในระดับ		
	76 - 100 คะแนน	87	42.6
	51 - 75 คะแนน	81	39.7
	26 - 50 คะแนน	29	14.2
	0 - 25 คะแนน	7	3.4
	รวม	204	100.0
26.	ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน การบริหารอยู่ในระดับ		
	76 - 100 คะแนน	62	30.4
	51 - 75 คะแนน	103	50.5
	26 - 50 คะแนน	25	12.3
	0 - 25 คะแนน	14	6.9
	รวม	204	100.0
27.	ผู้บังคับบัญชามีความน่าไว้วางใจอยู่ในระดับ (ในกรณีที่จะปรึกษาปัญหาส่วนตัว)		
	76 - 100 คะแนน	68	33.3
	51 - 75 คะแนน	84	41.2
	26 - 50 คะแนน	32	15.7
	0 - 25 คะแนน	20	9.8
	รวม	204	100.0

จากตาราง ผลปรากฏว่าอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับตั้งแต่ 51 คะแนนขึ้นไปนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับงานในหน้าที่มากกว่าความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับงานด้านบริหาร โดยคิดเป็นร้อยละ 83.8 และ 80.9 ตามลำดับ และผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่มากกว่าความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานด้านบริหาร โดยคิดเป็นร้อยละ 82.3 และ 80.9 ตามลำดับ

ส่วนความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา (ในกรณีที่จะปรึกษาปัญหาส่วนตัว) ผลปรากฏว่าผู้บังคับบัญชามีความน่าไว้วางใจเพียงร้อยละ 74.5 เท่านั้น

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอำนาจตามบทบัญญัติ

	ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บังคับบัญชามีสิทธิในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด			
29. ในการที่จะมอบหมายงานให้ทำ	มาก	146	71.6
	ปานกลาง	56	27.5
	เล็กน้อย	2	1.0
	ไม่มีสิทธิเลย	—	—
	รวม	204	100.0
30. ในการที่จะเข้มงวดกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน	มาก	99	48.5
	ปานกลาง	95	46.6
	เล็กน้อย	9	4.4
	ไม่มีสิทธิเลย	1	0.5
	รวม	204	100.0

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
31. ในการให้คำแนะนำในเรื่องงาน		
มาก	97	47.5
ปานกลาง	92	45.1
เล็กน้อย	14	6.9
ไม่มีสิทธิเลย	1	0.5
รวม	204	100.0
32. ในการตรวจสอบงานของท่านในบางครั้ง		
มาก	75	36.8
ปานกลาง	107	52.5
เล็กน้อย	20	9.8
ไม่มีสิทธิเลย	2	1.0
รวม	204	100.0
33.. ในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อเสนอของท่านในเรื่องงาน		
มาก	73	35.8
ปานกลาง	114	55.9
เล็กน้อย	15	7.4
ไม่มีสิทธิเลย	2	1.0
รวม	204	100.0

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
34. ในการ เปลี่ยนหน้าที่ใหม่ให้แกท่าน		
มาก	76	37.3
ปานกลาง	95	46.6
เล็กน้อย	23	11.3
ไม่มีสิทธิเลย	10	4.9
รวม	204	100.0
35. ในการกำหนดว่าท่านจะต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด		
มาก	89	42.6
ปานกลาง	90	44.1
เล็กน้อย	20	9.8
ไม่มีสิทธิเลย	7	3.4
รวม	204	100.0

จากตาราง ความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจตามบทบัญญัติของผู้นบังคับบัญชาผลปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการที่ผู้นบังคับบัญชามีสิทธิในการที่จะมอบหมายงานให้ทำ และในการที่จะเข้มงวดกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 99.1 และ 95.1 ตามลำดับ รองลงมาคือ สิทธิในการให้คำแนะนำในเรื่องงาน และในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อเสนอในเรื่องงาน คิดเป็นร้อยละ 92.6 และ 91.7 ตามลำดับ ส่วนสิทธิในการตรวจสอบงานในบางครั้ง สิทธิในการกำหนดว่าจะต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด และในการเปลี่ยนหน้าที่ใหม่นั้น มีจำนวนร้อยละ 89.3, 86.7

และ 83.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 20. ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอำนาจในการอ้างอิง

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
ท่านคิดว่าท่านกระทำสิ่งต่อไปนี้อยู่ในระดัใด เมื่อเปรียบเทียบกับคณบดีมหาวิทยาลัย		
37. ทำงานในหน้าที่ใดละเอียดถี่ถ้วน		
ระดั 100 %	35	17.2
ระดั 75 %	114	55.9
ระดั 50 %	45	22.1
ระดั 25 %	6	2.9
ไม่เท่าเลย	4	2.0
รวม	204	100.0
38. เริ่มทำงานทันทีเมื่อถึงเวลาทำงาน		
ระดั 100 %	64	31.4
ระดั 75 %	91	44.6
ระดั 50 %	41	20.1
ระดั 25 %	6	2.9
ไม่เท่าเลย	2	1.0
รวม	204	100.0



ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
39. อุทิศตัวให้กับการทำงาน		
ระดับ 100 %	67	32.8
ระดับ 75 %	91	44.6
ระดับ 50 %	39	19.1
ระดับ 25 %	7	3.4
ไม่เท่าเลย	—	—
รวม	204	100.0
40. บุคิธรรมกับเพื่อนร่วมงาน		
ระดับ 100 %	82	40.2
ระดับ 75 %	80	39.2
ระดับ 50 %	34	16.7
ระดับ 25 %	4	2.0
ไม่เท่าเลย	4	2.0
รวม	204	100.0
41. ใจกว้างในการปฏิบัติงาน		
ระดับ 100 %	74	36.3
ระดับ 75 %	88	43.1
ระดับ 50 %	35	17.2
ระดับ 25 %	4	2.0
ไม่เท่าเลย	3	1.5
รวม	204	100.0

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
42. สนใจที่จะทำงานให้สำเร็จทันที		
ระดับ 100 %	84	41.2
ระดับ 75 %	91	44.6
ระดับ 50 %	26	12.7
ระดับ 25 %	2	1.0
ไม่เท่าเลย	1	0.5
รวม	204	100.0

จากตาราง ความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจในการอ้างอิงของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่า ตนเองกระทำสิ่งต่อไปนี้อยู่ในระดับตั้งแต่ 75% ขึ้นไปเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สนใจที่จะทำงานให้สำเร็จทันที คิดเป็นร้อยละ 85.8 รองลงมาคือ ยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานและใจกว้างในการปฏิบัติ งาน คิดเป็นร้อยละ 79.4 เท่ากัน ส่วนการอดทนต่อการทำงาน การเริ่มทำงานทันทีเมื่อถึงเวลาทำงาน และทำงานในหน้าที่ใดละเอียดถี่ถ้วนนั้น คิดเป็นร้อยละ 77.4, 76.0 และ 73.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอำนาจในการบีบบังคับ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
-------------	-------	--------

44. ผู้บังคับบัญชาเคยใช้วิธีการกดดันหนักจนเบา  
ในการทำงานมากน้อยเพียงใด

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
มาก	30	14.7
ปานกลาง	152	74.5
เล็กน้อย	17	8.3
ไม่เคยเลย	5	2.5
รวม	204	100.0

45. ตามความเห็นของท่าน ถ้าหากท่านไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นั่งคัมบัญชา ท่านมีความรู้สึกลำบากใจหรือยุ่งยากใจมากน้อยเพียงใด

มาก	83	40.7
ปานกลาง	85	41.7
เล็กน้อย	19	9.3
ไม่ลำบากใจเลย	17	8.3
รวม	204	100.0

49. สมมติว่าท่านไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของท่านให้ลุล่วงถึงเป้าหมายที่วางไว้ด้วยเหตุผลบางอย่าง และผู้นั่งคัมบัญชาสั่งให้ท่านทำงานบางอย่างเพิ่ม มิฉะนั้นจะลงโทษท่านในกรณีเช่นนี้ ท่านจะทำอย่างไร

ทำทุกอย่างตามที่ผู้นั่งคัมบัญชาสั่ง	42	20.6
ทำเฉพาะบางสิ่งเท่าที่สามารถทำได้	149	73.0
ทำตามบางเล็กน้อย	13	6.4
ไม่ทำตามเลย	—	—
รวม	204	100.0

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
50. สมมติว่ามี การเลื่อนตำแหน่งและท่านทราบว่า ท่านมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ แต่ผู้บังคับบัญชา ก็ไม่เสนอชื่อท่านโดยไม่ทราบเหตุผล ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิที่จะทำเช่น นั้นมากน้อยเพียงใด		
มาก	68	33.3
ปานกลาง	62	30.4
เล็กน้อย	27	13.2
ไม่มีสิทธิเลย	47	23.0
รวม	204	100.0

จากตาราง ความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับตั้งแต่ปานกลางขึ้นไปนั้น ผลปรากฏว่าในกรณีที่เมื่อไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงถึงเป้าหมายที่วางไว้ด้วยเหตุผลบางอย่าง และผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำงานบางอย่างเพิ่มมีดังนี้ จะลงโทษ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าควรทำทุกสิ่งตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง และควรทำเฉพาะบางสิ่งเท่าที่สามารถทำได้ คิดเป็นร้อยละ 93.6 รองลงมาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเคยใช้วิธีการผ่อนหนักผ่อนเบาในการทำงาน และความรู้สึกลำบากใจหรือยุ่งยากใจเมื่อไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 89.2 และ 82.4 ตามลำดับ ส่วนความเห็นเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาไม่เสนอชื่อโดยไม่ทราบเหตุผล เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งนั้นมีเพียงร้อยละ 63.7 เท่านั้น

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการได้รับความยุ่งยากจากผู้บริหาร

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
47. ผู้บังคับบัญชาเคยทำให้ท่านต้องยุ่งยากใจบ้างหรือไม่		
เคย	115	56.4
ไม่เคย	89	43.6
รวม	204	100.0
47.1 ถ้าเคย เคยอย่างไร		
1. มอบหมายงานให้ทำมากเกินไป	12	5.9
2. มอบหมายงานให้ทำน้อยเกินไป	7	3.4
3. มอบหมายงานให้ทำไม่ตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	19	9.3
4. มอบหมายงานแล้วไม่ชี้แจงงานให้กระจ่าง	39	19.1
5. ให้ปฏิบัติงานที่ผิดระเบียบของหน่วยงาน	4	2.0
6. ตรวจสอบงานและควบคุมการทำงานเสมอ	3	1.5
7. อื่น ๆ	24	11.8
8. ไม่ตอบ	7	3.4
รวม	115	56.4

จากตาราง ผลปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เคยทำให้อุปกรณ์แบบสอบถามต้อง  
ยุ่งยากใจ คิดเป็นร้อยละ 56.4 สาเหตุส่วนใหญ่คือมอบหมายงานแล้วไม่ชี้แจงเรื่องงาน  
ให้กระจ่าง คิดเป็นร้อยละ 19.1 ส่วนรองลงมาคือ มอบหมายงานให้ไม่ตรงกับความ  
สามารถของผู้บังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 9.3 ส่วนสาเหตุอื่น ๆ นั้นมีน้อยมาก

ตารางที่ 23 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
51. ท่านมีปัญหาในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาของท่าน หรือไม่		
มี	15	7.4
ไม่มี	189	92.6
รวม	204	100.0
51.1 ถ้ามี เรื่องอะไร		
1. เรื่องเวลา	1	0.5
2. เรื่องอารมณ์	3	1.5
3. เรื่องคำพูด	3	1.5
4. ไม่ตอบ	8	3.9
รวม	15	7.4

จากตาราง ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการติดต่อกับผู้  
บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 92.6 สำหรับผู้ที่มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชานั้น  
ส่วนใหญ่เป็นปัญหาเรื่องคำพูดสั่งงานไม่ชัดเจน และเป็นเรื่องของอารมณ์ มักจะคุยได้  
กับผู้บังคับบัญชาโดยไม่พึงเหตุผล

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจ

	ความพึงพอใจ	จำนวน	ร้อยละ
ท่านชอบผู้บังคับบัญชาในฐานะต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด			
52. ในฐานะผู้บังคับบัญชาของท่าน			
มาก		66	32.4
ปานกลาง		122	59.8
เล็กน้อย		12	5.9
ไม่ชอบเลย		4	2.0
	รวม	204	100.0
53. ในฐานะนักวิชาการ			
มาก		35	17.2
ปานกลาง		133	65.2
เล็กน้อย		25	12.3
ไม่ชอบเลย		11	5.4
	รวม	204	100.0
54. ในฐานะผู้บริหารงานในหน่วยงาน			
มาก		54	26.5
ปานกลาง		126	61.8
เล็กน้อย		18	8.8
ไม่ชอบเลย		6	2.9
	รวม	204	100.0

ความพึงพอใจ	จำนวน	ร้อยละ
55. ในฐานะที่เท่าเทียมกันเมื่ออยู่นอกหน่วยงาน		
มาก	57	27.9
ปานกลาง	127	62.3
เล็กน้อย	16	7.8
ไม่ชอบเลย	4	2.0
รวม	204	100.0

จากตาราง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของคณาจารย์ในรั้วมหาวิทยาลัยใน ระดับตั้งแต่ปานกลางขึ้นไปนั้น ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ชอบคณาจารย์ในฐานะที่เป็นคณาจารย์ คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๒ รองลงมา คือชอบในฐานะที่เท่าเทียมกันเมื่ออยู่นอกหน่วยงาน และในฐานะผู้บริหารงานในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒ และ ๘๘.๓ ตามลำดับ ส่วนในฐานะนักวิชาการนั้น มีผู้ตอบแบบสอบถามชอบเพียงร้อยละ ๘๒.๔ เท่านั้น

ตารางที่ 25 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรึกษาปัญหาส่วนตัว และการให้ความคุ้มครองเป็นกันเองของคณาจารย์

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
57. ท่านเคยไปปรึกษาปัญหาส่วนตัวกับคณาจารย์หรือไม่		
เคย	55	27.0
ไม่เคย	149	73.0
รวม	204	100.0



ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
58. ผู้บังคับบัญชาเคยให้ความคุ้มครอง เป็นกันเองกับท่านหรือไม่		
เคย	167	81.9
ไม่เคย	37	18.1
รวม	204	100.0

จากตาราง ผลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยไปปรึกษาปัญหาส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 73.0 และผู้บังคับบัญชาเคยให้ความคุ้มครองเป็นกันเอง คิดเป็นร้อยละ 81.9

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย