

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับ
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

นางพิมตตา จอมประชา

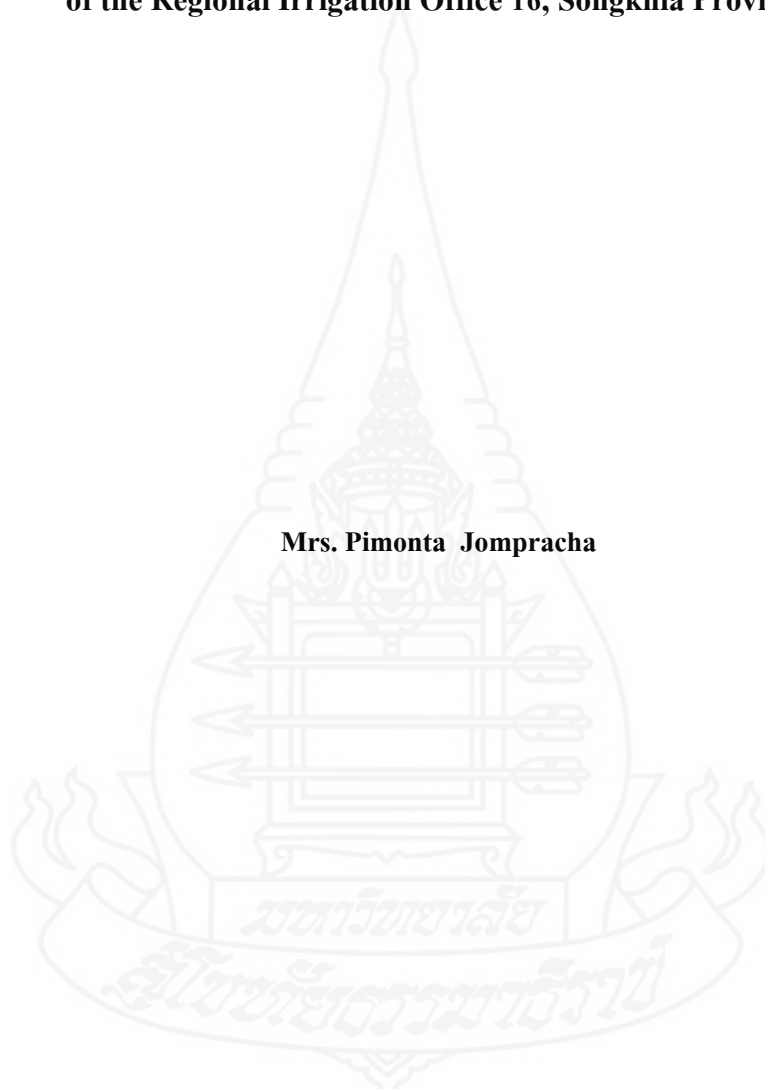


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**The Relationship between Primary Level Leader and Work Morale of Personnel
of the Regional Irrigation Office 16, Songkhla Province**

Mrs. Pimonta Jompracha



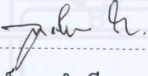
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

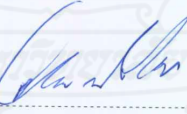
2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญ
และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน
ชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
ชื่อและนามสกุล นางพิมดา จอมประชา
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
ผู้ศึกษา นางพินิตา จอมประชา **รหัสนักศึกษา** 2543003616 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น (2) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (4) ปัญหาและเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จำนวน 2,574 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 347 คน จากการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามานัน คู่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและการสุ่มแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาเท่ากับ 0.95 และค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.851 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านร่างกาย คือ การมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ มีรูปร่างหน้าตาดี มีเสน่ห์ดึงดูดใจ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านภูมิหลังทางสังคม มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงตรงตามงานที่รับผิดชอบ มีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงาน (2) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีความศรัทธา เชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา จงรักภักดีต่อองค์กร (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ (4) ปัญหาที่พบ คือ ปัญหาการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปัญหาระบบการปกครองบัญชา และการมอบหมายงาน ส่วนข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ยึดหลักความถูกต้อง ความยุติธรรมในการปกครองบัญชา และมอบหมายงานที่เหมาะสม

คำสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำนักงานชลประทานที่ 16
 จังหวัดสงขลา

Independent Study title: The Relationship between Primary Level Leader and Work Morale of Personnel of the Regional Irrigation Office 16, Songkhla Province

Author: Mrs. Pimonta Jompracha **ID:** 2543003616; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2015

Abstract

The objectives of this study were (1) to study opinions of the personnel on the leadership of primary level executives; (2) to study the morale level on work performance of the personnel; (3) to study the relationship between leadership of primary level executives and morale on work performance of the personnel; and (4) to raise problems and propose ways to develop leadership skills of primary level executives and improve morale on work performance of the personnel of Regional Irrigation Office 16, Songkhla Province

Methodology used in this study was quantitative research. The population was 2,574 personnel of Regional Irrigation Office 16, Songkhla Province. Sample size was 347 personnel stratified random sampling using Taro Yamane formula and accidental sampling techniques. Research tool was a with content validity index at 0.95 and reliability at 0.851. The data analysis used descriptive statistics such as percentage, mean and standard deviation and inferential statistics such as Pearson correlation coefficient. Qualitative data were analyzed by content analysis.

The research findings were as follows: (1) opinions of the personnel toward the leadership of primary level executives of Regional Irrigation Office 16, Songkhla Province were at high level. Considering each aspect, it was found that physical body aspects such as healthy, pleasing appearance and attractiveness were at high level, followed by social background such as suitable, relevant academic degrees to the positions, job experiences and professional expertise; (2) level of morale on work performance of the personnel of Regional Irrigation Office 16, Songkhla Province was at high level. Considering each aspect, it was found that level of morale related to work accomplishment was at high, followed by good interpersonal relationship, admiration and confidence in their superiors as well as loyalty towards the organization; (3) relationship between leadership of primary level executives and morale on work performance of the personnel was positive and statistic significant at .05; and (4) problems were bigotry, administration and empowerment. Suggestions and guidelines regarding leadership development of primary level executives and the morale on work performance were that the leaders should adjust their behaviors towards desirable leadership, comply with rectitude and justice as well as assign appropriate work.

Keywords: Relationship between the leadership, Work morale, Regional Irrigation Office 16, Songkhla Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้แก่ผู้ศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้ความรู้ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจแก้ไข/ปรับปรุง รวมทั้งแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ตลอดจนเป็น แรงผลักดันให้การศึกษสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาผู้ศึกษาซึ่งและประทับใจในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้แนวคิด และคำแนะนำต่างๆ อันเป็นประโยชน์ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และนำไปสู่ความสำเร็จของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

สุดท้ายใคร่ขอขอบคุณ “ครอบครัว” และพระคุณบิดา มารดา อันเป็นที่รัก เป็นกำลังใจสำคัญ ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ศึกษามาโดยตลอด และขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่าน คือ คุณก่อพงศ์ แจ้แก้ว คุณศุภกิจ วงศ์แก้ว และคุณวิรัตน์ ดิษฐระ ที่เสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา อีกทั้ง คุณปัญญา บัวขวัญ และครอบครัว รวมถึงเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ชาวลพประทานทุกท่าน ที่เป็นแรงผลักดันและให้การช่วยเหลือ ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรทุกท่าน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

พิมندا จอมประชา

ตุลาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	11
หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	24
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานชลประทานที่ 16.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	54
ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทาน ที่ 16 จังหวัดสงขลา.....	58
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา.....	65
ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา.....	72
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา.....	78
ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา.....	87
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
สรุปการศึกษา.....	99
อภิปรายผล.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	117
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	118
ข แบบสอบถาม.....	120
ประวัติผู้ศึกษา.....	129

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ.....	55
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ.....	55
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุงาน.....	56
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา.....	56
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามส่วนงาน.....	57
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม.....	58
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านร่างกาย.....	59
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านภูมิหลังทางสังคม.....	60
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านสติปัญญาและความสามารถ.....	61
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านบุคลิกภาพ.....	62
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านที่เกี่ยวกับงาน.....	63
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านสังคม.....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม.....	65
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านเงินเดือนและ ค่าตอบแทน.....	66
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล.....	67
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการปกครอง บังคับบัญชา.....	67
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านนโยบายและ บริหาร.....	68
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน.....	69
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านสถานภาพวิชาชีพ.....	70
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความมั่นคง ในการปฏิบัติงาน.....	70
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม.....	72
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล.....	73
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง.....	74
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่.....	75
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน.....	76
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความพึงพอใจในงาน.....	77
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน.....	78
ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม.....	79
ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล.....	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.31 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง.....	81
ตารางที่ 4.32 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้าน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่.....	82
ตารางที่ 4.33 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน	83
ตารางที่ 4.34 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความพึงพอใจในงาน.....	84
ตารางที่ 4.35 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน.....	85
ตารางที่ 4.36 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม.....	86
ตารางที่ 4.37 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล.....	87
ตารางที่ 4.38 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง.....	88
ตารางที่ 4.39 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.40 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน.....	90
ตารางที่ 4.41 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความพึงพอใจในงาน.....	91
ตารางที่ 4.42 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน.....	92
ตารางที่ 4.43 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ.....	94
ตารางที่ 4.44 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน.....	94
ตารางที่ 4.45 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	95
ตารางที่ 4.46 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ.....	95



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 การบริหารแบบดาข่ายของ เบลค (Blake) และมูตัน (Mouton).....	17
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานสำนักชลประทานที่ 16.....	34



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทาง สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และนวัตกรรมใหม่ๆ ของเทคโนโลยี อีกทั้งในปัจจุบันมีการเปิดการค้าเสรีอาเซียน หรือที่เรียกว่า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างองค์การธุรกิจทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ทำให้้องค์การจำนวนมากต้องมีการปรับ โครงสร้างและกลยุทธ์ของ้องค์การ เพื่อให้้องค์การของตนเองอยู่รอดและ ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการบริหารจัดการและพัฒนา้องค์การ มีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารจัดการ 7 ประการ ได้แก่ Man (คน) Money (เงิน) Material (วัสดุ) Management (การบริหารจัดการ) Machine (เครื่องจักรหรือเครื่องมือ) Marketing (การตลาด) และ Morale (ขวัญและกำลังใจ) (ริงสรรค์ อินทน์จันทน์, 2552: 47) ทั้งนี้การบริหารงาน ในทุก้องค์การไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของรัฐหรือเอกชน มุ่งหวังกำไรหรือไม่มุ่งหวังกำไร ต่างกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น แต่การที่จะบริหารให้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารคือ ภาวะผู้นำ กล่าวคือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศใน้องค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และงานจะ ดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำในการบริหาร ทั้งนี้ ผู้นำของ้องค์การไม่สามารถดำเนินงานต่างๆภายใน้องค์การได้เพียงลำพัง แต่ต้องมีการร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานร่วมกันของผู้นำและบุคลากรภายใน้องค์การ เพื่อจะนำพา้องค์การไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำนี้ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับ ทิศทางของ้องค์การในอนาคต จากนั้น จึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และ สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้สามารถเอาชนะอุปสรรค เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550: 68) และผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด แต่การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างความมั่นใจ เพื่อเป็นการยอมรับของคนใน้องค์การ อันนำไปสู่ความไว้วางใจ

ระหว่างกัน และมุ่งเน้นการสื่อความให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อความเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (Cooperation) ในที่สุด (ประพนธ์ ฝาสุกยัต, 2551: 91)

เมื่อกล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการบังคับบัญชาและออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire or Free-Rein Leader) เป็นผู้นำที่มีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ในการทำงาน (ชงชัย สันติวงษ์, 2549: 410 – 412) ทั้งนี้ ผู้นำในองค์การสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายไปใช้ในการบริหารให้เหมาะสมตามสถานการณ์ ลักษณะงานและความต้องการขององค์การ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การและเป็นบุคคลที่สามารถกระตุ้นและจูงใจของบุคคลในองค์การ

ดังนั้น เพื่อให้บุคคลในองค์การนำศักยภาพในตัวที่มีอยู่ออกใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ ผู้นำต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นสิ่งที่ยังสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่มีจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปด้วย (ปริยาพร วงศ์อนุตราโรจน์, 2550: 34) ถ้าระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรมีมาก จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และหาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย ทำให้มีเจตคติในทางลบกับการทำงาน ดังนั้น ขวัญและกำลังใจจึงเปรียบเสมือนเครื่องกระตุ้น ทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน ปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานตามวิธีการของ คีธ เดวิส (Keith Davis) มี 6 วิธีหลักคือ 1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 2) กำหนดงานให้เหมาะสมกับความถนัดของบุคคล โดยไม่ให้เกิดความเสียหายต่อเป้าหมายขององค์การ 3) สร้างค่านิยมร่วมในเป้าหมายขององค์การให้กับสมาชิกในองค์การ 4) การให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมตามผลงานและยุติธรรม 5) สร้างสภาพการทำงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน 6) ส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน (ทองทิพา วิริยะพันธุ์, 2549: 292)

ผู้ศึกษาออกกล่าวถึง สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบผลักดันโครงการชลประทานให้ มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำแก่ราษฎร ทั้งนี้ การบริหารระบบราชการจะประสบความสำเร็จต้องอาศัย ปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

เพื่อเรียนรู้ลักษณะงานที่จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมไปถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

แต่ปัจจุบันยังพบว่า ผู้บริหารในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลาไม่สามารถนำพาคณะกรไปสู่เป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด ของกรมชลประทานที่วางนโยบายไว้ ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ขาดประสิทธิภาพ มีความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ไม่อยากมาทำงาน มาทำงานสาย ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว อาจส่งผลมาจากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ เนื่องมาจากผู้บริหารในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ขาดภาวะผู้นำในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ต่างคนต่างอยู่ ไม่สนใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งบ่อยครั้ง และนำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมขององค์กร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ซึ่งผลจากการศึกษาทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ทราบถึงระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา และมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีกำลังใจ มีความกระตือรือร้นอยากที่จะมาทำงาน มีความรักองค์กร เชื้อมั่นและศรัทธา อย่างเหนียวแน่น สร้างความสามัคคีให้เกิดต่อบุคลากรของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

2.2 เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

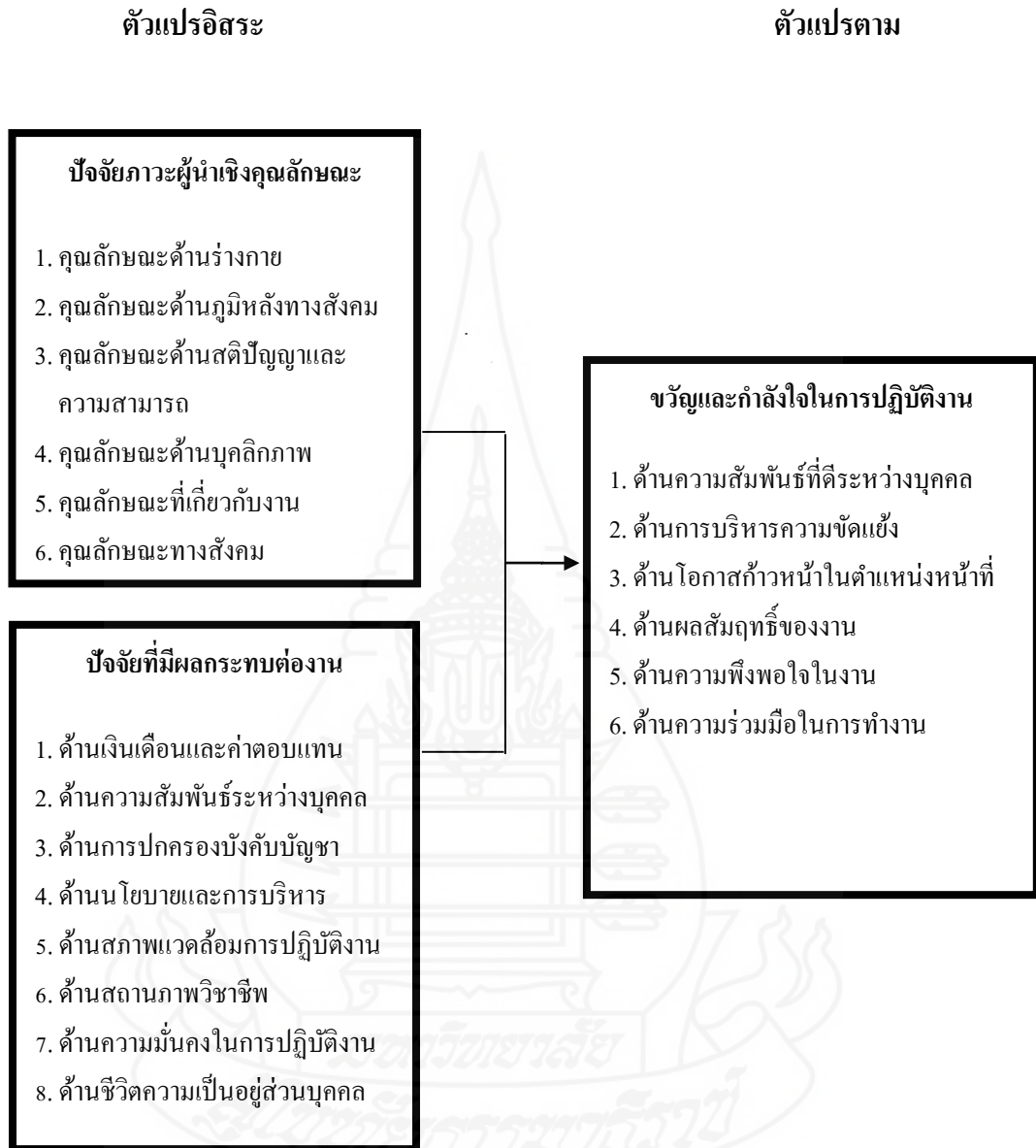
2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

3. สมมติฐานการศึกษา

3.1 คุณลักษณะผู้นำทางด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านเกี่ยวกับงาน ด้านสังคมของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

3.2 เงินเดือน และค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและ การบริหาร สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน สถานภาพวิชาชีพ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

4. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาทฤษฎี เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิด การศึกษา ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน และ ศึกษาแนวคิดเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย ด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านที่เกี่ยวกับงาน และด้านทางสังคม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิดของ แบบสส์ (Bass) โดยกล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีต้องขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการข้างต้น

5.1.2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ประกอบด้วย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล

5.1.3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความร่วมมือในการทำงาน ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) เป็นแนวทางในการศึกษา

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานชลประทานที่ 16 ได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญงาน สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จำนวน 12 ฝ่าย/ส่วน ซึ่งมีจำนวน 2,574 คน

ผู้ศึกษาคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ทาโร ยามาเน่) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน และการสุ่มแบบบังเอิญ ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จำนวน 347 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา และส่วนงาน
- 2) ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ คุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านที่เกี่ยวกับงาน และด้านทางสังคม
- 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล

5.3.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความร่วมมือในการทำงาน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีมุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

6.2 **ผู้บริหารระดับต้น** หมายถึง ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก ของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ เป็นผู้ใกล้ชิดและสั่งการโดยตรงกับพนักงานปฏิบัติการ

6.3 **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากรของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ที่มีผลต่อการทำงานและความเชื่อมั่น มุ่งมั่นที่จะตั้งใจทำงานในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

6.4 บุคลากร หมายถึง ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญงาน ของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

6.5 คุณลักษณะด้านร่างกาย หมายถึง การมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง รูปร่างหน้าตาดี มีเสน่ห์ดึงดูดใจคนทำให้เกิดความนิยมชมชอบ

6.6 คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม หมายถึง การมีวุฒิทางการศึกษาสูง มีประสบการณ์การทำงาน มีความชำนาญงานด้านการบริหาร มีคุณวุฒิตรงตามส่วนงาน มีฐานะทางสังคมดี และชาติตระกูลดี

6.7 คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ หมายถึง การมีสติปัญญาดี มีคุณลักษณะและการตัดสินใจที่ดี มีทักษะการพูดอย่างคล่องแคล่ว มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความรู้เกี่ยวกับงานอย่างถูกต้อง และมีความรอบรู้

6.8 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความกระตือรือร้น มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีบุคลิกภาพดี สง่างาม มีการแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ถูกระเบียบ มีท่าทางแคล่วคล่องว่องไว และมีวาจาสุภาพอ่อนโยน

6.9 คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน หมายถึง การมีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความต้องการสำเร็จของงานสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

6.10 คุณลักษณะทางสังคม หมายถึง การมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความร่วมมือประสานงานดี มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความชื่นชมและได้รับความนิยม

6.11 เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือน สวัสดิการตามกฎหมาย และสวัสดิการพิเศษ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน รวมทั้งการเบิกจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม

6.12 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง มีการช่วยเหลือปัญหาหรือแนะนำ ติดต่อประสานงานกันเป็นประจำ ช่วยให้เกิดความสามัคคี จากผู้บังคับบัญชา และมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

6.13 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การสร้างจงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม และมีการมอบหมายงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา

6.14 นโยบายและการบริหาร หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

6.15 สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานเพียงพอ และได้รับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6.16 สถานภาพวิชาชีพ หมายถึง การมีความศรัทธาและภูมิใจในการปฏิบัติงาน ได้นำความรู้ วิธีการปฏิบัติงานตรงตามความรู้แห่งวิชาชีพ และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

6.17 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม และความมั่นคงขององค์การ

6.18 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล หมายถึง การมีความสุขในการปฏิบัติงาน และความภูมิใจในตนเอง

6.19 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล หมายถึง การมีความศรัทธา เชื่อมั่น และจงรักภักดีต่อองค์การ

6.20 การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีวิธีการบริหารจัดการในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นแรงผลักดันให้เกิดความรักความสามัคคี อีกทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

6.21 โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ การดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม

6.22 ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าประสงค์ และทันเวลาที่กำหนด อีกทั้ง มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที

6.23 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถ และยังมีโอกาสก้าวหน้าในอนาคต พร้อมทั้งมีความสุขในการปฏิบัติงาน และผูกพันกับองค์การ

6.24 ความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน และการได้รับเชิญเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

7.2 ใช้เป็นแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จอย่างยิ่งต่อสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

7.3 ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ภายในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานชลประทานที่ 16
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “Leadership” นักวิชาการส่วนใหญ่นิยมให้ความหมายภาษาไทยว่า “ความเป็นผู้นำ” แต่สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” ส่วนการให้ความหมายของคำว่า “Leadership” เพื่อให้คงความหมายเดิมของนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่ได้ข้อมูลจากการค้นคว้าและรวบรวมได้จากหนังสือ ตำราวิชาการ เอกสาร รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลที่สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์แล้วยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำในการบริหาร ภาวะผู้นำและได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins) (Robbins, 1991 อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2549: 191) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าหมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ไลเคิร์ต (Likert) (Likert, 1970 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550: 109) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการพบปะติดต่อเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549: 175) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อการให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินงาน ที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

พะยอม วงศ์สารศรี (2553: 196) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

จากแนวคิดข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการจูงใจใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร การควบคุมดูแล การตัดสินใจ และสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร แบบภวณำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ในปัจจุบันจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักทฤษฎีต่างมุ่งความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น

ผู้ศึกษาได้สรุปวิวัฒนาการในการศึกษาภาวะผู้นำระยะต่างๆ ของนักทฤษฎีตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุดในยุคเริ่มแรกก่อนคริสต์กาล โดยมีต้นกำเนิดมาจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ซึ่งทำการศึกษาลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้” ผู้ที่เป็นผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตาม แต่ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่สตอกคิล ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940 – 1970 พบว่าผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป เช่นเดียวกับ วูม ได้กล่าวถึงการศึกษาค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นได้ว่าคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และเรดคิน ได้

สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ (ทองหล่อ เดชไทย, 2549: 12-13)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Styles Theory) เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร จึงเกิดแนวคิดที่มุ่งอธิบายพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าพิจารณาว่าใครเป็นผู้นำ ภายใต้สมมติฐานว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้จึงมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์หรืออธิบายพฤติกรรมของผู้นำ ที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก และการศึกษาที่รู้จักแพร่หลาย ได้แก่ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยเคทซ์ แมคคอบบี้ และมอร์ส (Katz, Mccorby and Mors, 1979: 78 – 83 อ้างถึงในสิริอร วิชาวุธ, 2551: 44 – 46) ศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท คือ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (Two Dimension Theory) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) กับมิติสัมพันธ์ (Initiating Structure Dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานจะต่ำสุดและความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีพฤติกรรมตาม มิติสัมพันธ์ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (Four System of Leadership Theory) โดยไลเคิร์ต (Likert, 1961: 266) ได้เสนอระบบการบริหาร 4 ระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน เพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำอาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 ได้แก่ ระบบเผด็จการ (System 1: Exploitative Authoritative) ระบบเผด็จการแบบมีศีลธรรม (System 2: Benevolent Authoritative) ระบบปรึกษาหารือ (System 3: Consultative) และระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (System 4: Participative Group) ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid) โดยเบลค และมูตัน ((Blake and Mouton, 1978: 10) ได้พัฒนาการศึกษาของฮัลบิน (Halbin) เป็นตารางการบริหาร (The Managerial Grid) สืบเนื่องมาจากผลการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก โดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (Two Dimension Grid) ได้คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (Concern for People) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (Concern for Production) โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ 1) แบบอิมโพอเวอร์ริช (Impoverish) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย 2) แบบคันทรีคลับ (Country Club) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสก์ (Task) คือ ผู้นำที่ให้

ความสำคัญกับคนน้อย 4) แบบมิดเดิล ออฟ เดอะ โรด (Middle of The Road) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน และ 5) แบบทีม (Team) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549: 62)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Style) นักทฤษฎีเริ่มมีการศึกษาผู้นำ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง หลักการของทฤษฎีนี้ คือ การกำหนดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติ โดยเชื่อว่าการเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น โดยที่ผู้นำต้องมีวิธีการที่ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานให้ผู้นำได้ปฏิบัติ ได้แก่ 1) โมเดลตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Leadership Contingency Model) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Contingency Leadership Style, 1982: 69) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (A Life Cycle Theory of Leadership) โดยให้ทัศนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบ (Style) ของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัยของผู้ตาม (สิริอร วิชชาวุธ, 2551: 62) ในระยะเวลาต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไป มีทฤษฎีหนึ่งได้รับการพัฒนา และเสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence Based Approach to Leadership) และได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมยุคปัจจุบันทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549: 64)

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล และสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิด เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1.3.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) (สมยศ นาวิก, 2549: 167 – 173) แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้ คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยมีนักทฤษฎีที่ได้พฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

1) ลิวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) ผู้นำจะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีวัตถุประสงค์แน่นอน คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดี ในช่วงวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม ทำให้เพิ่มผลผลิตและ ความพึงพอใจในการทำงาน ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

(3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez – Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี ทำให้มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้ศึกษาได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารในการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ และสามารถควบคุมบุคคลากรได้

2) ไลเคิร์ต (Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่คิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

(1) แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย มีการบังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย มีการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับ บนมาก

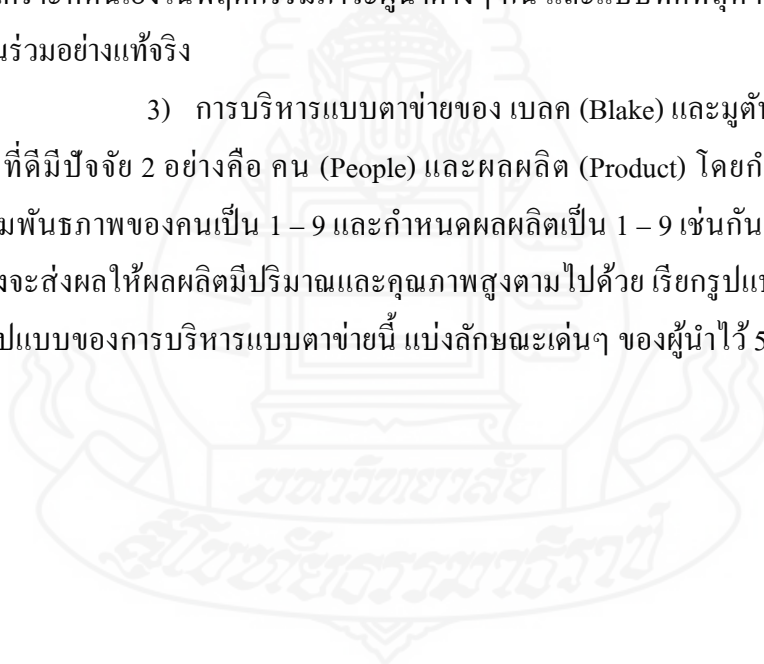
(2) การใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ให้ความใ้วางใจ และรับฟังความคิดเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ และให้การตัดสินใจ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

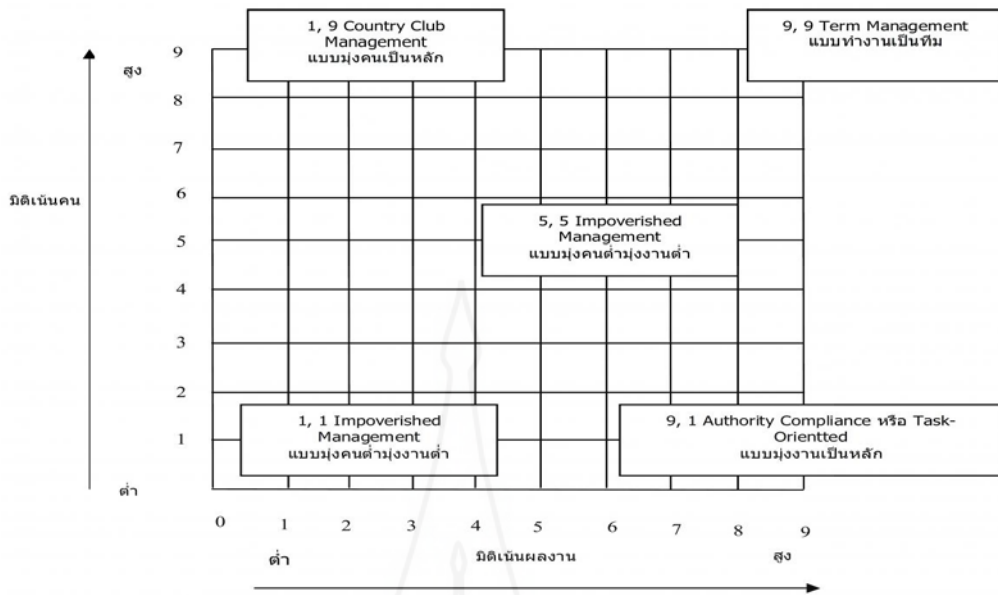
(3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

(4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ไลเคิร์ท พบว่าการบริหารแบบดังกล่าวจะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้นด้วย

ลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบริหารกับผู้ตาม การที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมภาวะผู้นำต่างๆ กัน และแบบที่ดีที่สุด คือ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

3) การบริหารแบบตาข่ายของ เบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกแบบนี้ว่า Nine – Nine Style ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้ แบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 รูปแบบ ตามภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 การบริหารแบบตาข่ายของ เบลค (Blake) และมูตัน (Mouton)

(1) แบบมุ่งงาน (Task – Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน เสด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

(2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิต ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่นำอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

(3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและงานน้อยมาก ใช้ความพยายามน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย และมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ในระบบราชการที่มีกฎ ระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติงานตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ

(5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้บริหารให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก เกิดความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเชื่อว่าตนเป็นผู้เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้นำตามทฤษฎีนี้ จะมีการวัดคุณภาพของคน และผลผลิตของงาน หากคน มีคุณภาพในการทำงานสูง จะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย และพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ทำงานเป็นทีม จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมค เกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960: 33 – 34 อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2551: 106 – 107) มีความเห็นว่า การทำงานกับคน จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการ จูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ถึงจะทำให้เกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ทฤษฎี X พื้นฐานของคน คือ พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด

ทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความ รับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมี ศักยภาพในตนเอง

สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานของบุคคล สามารถ วิเคราะห์บุคลลากรในองค์การ โดยสมมติฐานตามทฤษฎี X ให้ความสำคัญกับความต้องการด้านความ มั่นคงของบุคลลากร ส่วนทฤษฎี Y จะสมมติฐานให้ความสำคัญที่ทำให้บุคลลากร เกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจตรงตามที่ต้องการ เกิดความกระตือรือร้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ

1.3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำ มาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยการให้ ได้แก่

1) แนวคิดทฤษฎีลีลาการบริหารแบบ 3-D เรดดิน (Reddin, 1970: 230 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2550: 20) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้นำประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดดิน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

(1) Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ

(2) Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Bureaucrat Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

(3) Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

(4) Compromiser คือ ผู้นำประนีประนอมทุกๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดี

เรดดิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์ มี 5 ประการคือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจรรณญาณว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2) ทฤษฎีวงจรชีวิต (Hersey and Blanchard, 1974 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2551: 50) เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต (Life – Cycle Theories) โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีวงจรชีวิต ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำ และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้มีการชี้แนะบ้าง ผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ได้รับการสนับสนุน โดยการให้รางวัล ทำให้เกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

(3) ผู้นำแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้ มีการซักถาม รับฟังปัญหา และให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้นำเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด แสดงถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ใช้ประกอบการบริหารบุคลากรใน 4 แบบ และผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Leadership Effectiveness) (Fiedler, 1967: 79 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2551: 264-265) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

(2) โครงสร้างของงาน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

(3) อำนาจของผู้นำ คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของฟิเดลอร์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

1.3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และยังมีการแข่งขัน เพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลง และมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล

แบสส์ (Bass, 1990: 121 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2551: 47) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำ ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทาง การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ:

สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และความสนใจของแต่ละบุคคล

ลักษณะการแสดงความเป็นผู้นำมี 2 ลักษณะ คือ

1) ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้ตาม เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย บุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

2) ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสตีได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ ประการที่ 1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และประการที่ 2 การจัดการโดยข้อยกเว้น (Management by Exception)

การจำแนกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมายออกจากกัน พิจารณาที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา แก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุด ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)

แบบสตี Bass (1990: 79-81 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2551: 63) คุณลักษณะของผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight) ซึ่งแบบสตี Bass (1990 : 79-81 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2551: 63) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็น ตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มียกเว้นการจำนวนมาก เชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว

2) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ซึ่ง เบสส์ (Bass, 1990: 79-81 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2551: 63) ได้ให้ความเห็นว่าประกอบด้วย การศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำ แต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง ได้มากกว่า และในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาคิดจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3) คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) เบสส์ (Bass, 1990: 79-81 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2551: 63) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้ อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า เบสส์ (Bass, 1990: 79-81 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2551: 63) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6) คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness) ความร่วมมือ (cooperativeness) ชอบสังคม (social participation) นักการทูต (diplomacy)

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้มากมาย ในแต่ละยุคตามระยะเวลาการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้ตาม หรือบุคลากรผู้ร่วมงานได้มีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี ขอมรับนับถือ มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับบุคลากร เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งมีความเหมาะสม และครอบคลุมในด้านต่างๆ ที่จะบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำ เพราะปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารคือ ภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและงานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ และต้องมีการร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันของผู้นำและบุคลากรภายในองค์กร เพื่อจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับบุคลากร มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความสำเร็จสู่องค์กรต่อไป

2. หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เคย์ธ เดวิส (Keith Davis, 1972: 132 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550: 412) ขวัญและกำลังใจ คือ ทศนคติของบุคคล และกลุ่มคน ที่มีสภาพแวดล้อมของงาน ตลอดถึงการร่วมมือในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร

โยเดอร์ และคณะ (Yoder and Others, 1955: 445 อ้างถึงใน สิริพร ทองจินดา, 2549: 5) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่นๆ

บรรอยค์ โตจินดา (2553: 378) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นความเต็มใจ และความเชื่อมั่นของพนักงานในการทำงาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการทั้งหมดของแต่ละบุคคล

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2550: 136) ได้ให้ความหมายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมา ในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญและกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทักษะคติของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ มีกำลังใจ กระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจในการทำงาน มีความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานด้วยความพยายามและรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะในการบริหารต้องให้ได้ทั้งผลงานและได้น้ำใจคนงานที่มีความรัก ความสามัคคี และให้มีขวัญและกำลังใจที่ดี การที่บุคคลในองค์กรนั้นมีขวัญดี ย่อมทำให้คนงานนั้นแสดงออกในความรัก ความศรัทธา และพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเคทซ์ และ วูม (อ้างถึงใน พงศ์ ทรดาล, 2551: 96) ได้สรุปว่า ผลผลิตของคนงานมากหรือมีประสิทธิภาพ เกิดจากมีขวัญและกำลังใจดีของพนักงาน และผลผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจ แต่ผู้บริหารก็จะพยายามให้พนักงานมีขวัญดีโดยให้กำลังใจ ให้ความร่วมมือกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่มากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะให้ความร่วมมือตอบเช่นกัน เช่น มีการประสานงาน มีเจตคติที่ดี มีความรู้สึกที่ดีในการทำงานแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และสมานฉันท์กลมเกลียวกันอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องการและอยากให้เกิดขึ้นอย่างยิ่ง

ศศิ อนันต์นพคุณ (2552: 64 – 65) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดี และเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ขึ้นอยู่กับคนๆ นั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในการทำงานที่ทำ และมีความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย นั่นแสดงว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

พรนพ พุคะพันธุ์ (2554: 229) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการบริหารงาน ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
- 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดี
- 4) สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
- 5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร กับนโยบายขององค์กร
- 6) จูงใจเจ้าหน้าที่ในองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

วัฒนา มหิพันธ์ (2554: 12) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดี ย่อมจะนำมาซึ่งสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานส่วนต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร เกิดความสามัคคี และพลังกลุ่ม เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรของตน ผลที่ตามมาคือ ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มอร์ และ เบิร์น (Moore and Burns, 1962: 27 – 28 อ้างถึงใน มนัส วงศ์สีใส, 2551: 14) ได้กล่าวถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย ปริมาณงาน สภาพในการทำงาน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหาร ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพของการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร สถานภาพและการยอมรับ ความมั่นคงในงาน และสัมพันธภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และ โอกาสก้าวหน้า

ซูรีนา คลานูร์กี (อ้างถึงใน เรวัต อุบลรัตน์, 2551: 24) ได้แบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้านคือ

1) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะแวดล้อมของที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง ความสงบของที่ทำงานหรือบรรยากาศของการทำงาน เป็นต้น

2) ด้านหน้าที่การงาน ได้แก่ ความภูมิใจในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ การได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง ความมีศักดิ์ศรีหรือการยอมรับจากหน่วยงานอื่น สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

3) ด้านรายได้ และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ การบรรจุแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

บุญนาค นามวงศ์ (2551: 24) ได้สรุปว่า มีปัจจัยมากมายที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สุดแต่จะพิจารณาขวัญและกำลังใจในสภาพใด ซึ่งปัจจัยทุกอย่างที่จัดอยู่ภายใต้ความต้องการ (Needs) ต่างๆ ของบุคคลย่อมต้องส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การทั้งสิ้น ได้สรุปเป็นปัจจัยที่สำคัญ ไว้ 7 ด้านคือ ด้านบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร ด้านภาวะความรับผิดชอบและความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสภาพส่วนตัวต่อผู้ร่วมงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2550: 141) ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ความร่วมมือในกลุ่มการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำตามลำพังคนเดียวได้ ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานมีลักษณะ เป็นกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกัน เป็นเพื่อนกันทำงานร่วมกันมีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่างๆ ขึ้น ฝ่ายบริหารหากได้คำนึงเรื่องกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบสภาพแวดล้อม ค่าตอบแทน พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดีในการทำงานกลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2) เป้าหมาย อาจหมายถึง ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจใช้คำขวัญ (Slogan) เพื่อช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจเนื่องจากขวัญและกำลังใจสามารถกลายเป็นเป้าหมายได้

3) การก้าวไปสู่เป้าหมาย จำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า การที่ปล่อยให้พนักงานทำงานเรื่อยๆ จะทำให้สูญเสียจุดหมายซ้ากว่าการกำหนดวิธีการทำงาน

4) งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ทำรู้ว่าเป็นงานอะไรมีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำ ทำเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน จะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่บุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยรับช่วงจากบุคลากรอื่นที่ทำงานไปอย่างมีความหมายเช่นกัน ทั้งนี้บุคลากรต้องได้รับคำแนะนำ และคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ ซึ่งได้แก่ สุขภาพและจิตใจ งานที่ปฏิบัติ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ลักษณะงาน ระบบงาน ความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. การสังเกตการณ์ (Observation)
2. การสัมภาษณ์ (Interviewing)
3. แบบสอบถาม (Questionnaires)
4. การเก็บประวัติ (Record – keeping)

ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงาน การลาออก
3. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์
4. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น

การบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. ควรมีการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าผู้บังคับบัญชามีปฏิกิริยา ต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไร
2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น การดำเนินการพึงปฏิบัติให้เป็นไป ตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่ เป็นธรรม จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจมากที่สุด
3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง
4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ติของผู้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและ เรื่องงาน ดังที่เรียกว่า Counseling Service คือ การช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง
5. การชมเชยให้รางวัล ต้องทำด้วยใจจริงและระวังมิให้เหลิง การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิด แรงจูงใจ การทำความดี ถ้าไม่มีใครเห็น ก็จะเกิด การเบื่อหน่ายและทอดถอนใจ ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง
6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ฐานะอนาคตของตัวเองและ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน แสวงหาความก้าวหน้า ในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่
7. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนสัดของผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ให้ใช้ความเป็นธรรม พิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด
8. ผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ ผู้บังคับบัญชาเข้าถึง มิใช่วางตัว แบบผู้เรืองอำนาจ เผด็จการ
9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ถูกวิธี จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งสามารถสรุป ทฤษฎีให้เหมาะสมกับขวัญและกำลังใจ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) และทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory)

2.4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human & Motivation)

มาสโลว์ (Abraham H.Maslow, 1954: 80–106 อ้างในศรี อนันต์นพคุณ, 2554: 72-74) ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมี การเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้องการไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้ ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of human needs)

1) ต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการทางเพศ ฯลฯ เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น

3) ความต้องการด้านสังคม (Social needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้รับการยอมรับ เป็นต้น

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือ และสถานะจากสังคม ตลอดจนเป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้รับการเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ และมีชื่อเสียงในสังคม

5) ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ เรื่องสวัสดิการ

2.4.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg' Two –Factor Theory) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย เฮร์เบิร์ต (Herzberg, 1959: 42 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 313-315) เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยสองปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

(1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จ และประสบความสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

(3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

(4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

(5) ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

(1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

(2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อไม่ว่าเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

(4) สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม และมีเกียรติ

(5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

(6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

(7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

(8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

(9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก เป็นทฤษฎีที่ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาความมั่นคงขององค์กร และทำให้บุคลากรพึงพอใจต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ เมื่อปัจจัยต่างๆ ได้รับการตอบสนองจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้ศึกษาได้สรุปจากทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องบริหารงานสนองความต้องการของบุคลากร จัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เกิดแรงจูงใจ เสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ พฤติกรรมของภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้เลือกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ก เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

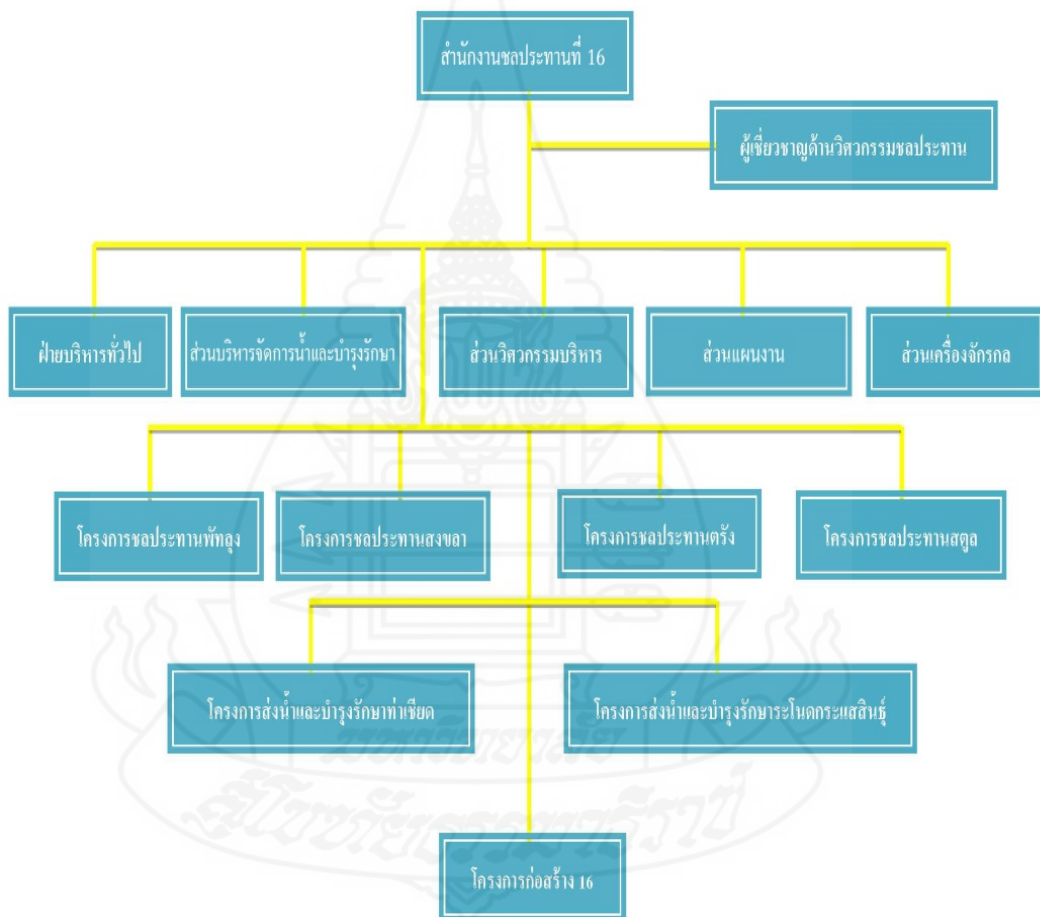
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานชลประทานที่ 16

กรมชลประทาน ได้เริ่มเข้ามาดำเนินการในภาคใต้เมื่อ พ.ศ. 2492 โดยมีคำสั่งกรมที่ 28/2492 ลงวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2492 จัดตั้งชลประทานภาคใต้ขึ้น มีฐานะเทียบเท่าแผนกโครงการก่อสร้างในสมัยนั้น เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบชลประทานทั้ง 14 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งได้ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมกิจการชลประทานภาคใต้ตลอดจนถึงปี พ.ศ. 2517 เนื่องจากกิจการชลประทานภาคใต้ได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้นทุกปี เพื่อความสะดวก และคล่องตัวในการบริหารงาน กรมชลประทานจึงได้แบ่งส่วนราชการ ของชลประทานภาคใต้ขึ้นใหม่ เป็น 2 สำนักงาน ดังนี้ สำนักงานชลประทานที่ 11 รับผิดชอบภาคใต้ตอนบนรวม 7 จังหวัด ตั้งอยู่ที่ อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช และ สำนักงานชลประทานที่ 12 รับผิดชอบงานชลประทานภาคใต้ตอนล่างรวม 7 จังหวัด คือ จังหวัดสงขลา พัทลุง สตูล ตรัง ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส มีที่ทำการอยู่ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ต่อมาปี พ.ศ. 2540 ได้มีพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการกรมชลประทานขึ้นใหม่ ในส่วนของสำนักงานชลประทานที่ 12 ได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น สำนักงานชลประทานที่ 12 ต่อมา ปี 2545 มีพระราชกฤษฎีกา ปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ขึ้นใหม่ในส่วน สำนักงานชลประทานที่ 12 ได้เปลี่ยนเป็น สำนักงานชลประทานที่ 16 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 รับผิดชอบงานชลประทานภาคใต้ตอนล่างรวม 4 จังหวัด คือ จังหวัดพัทลุง สงขลา ตรัง สตูล จนกระทั่งปัจจุบัน

สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวการปฏิรูประบบราชการ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบผลักดันในเรื่องโครงการชลประทานให้มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะทำให้สำเร็จต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีภาระดำเนินการตามนโยบายของกรมชลประทานและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสอนงาน การพัฒนาขณะปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรได้รับการ

พัฒนาตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การฝึกอบรมทางไกล การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นหลัก โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด ทะเยอทะยาน มีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับในการปฏิบัติงานยุคปฏิรูประบอบราชการ มีความรับผิดชอบสูง และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆอย่างกระตือรือร้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจและมีศรัทธาต่อหน่วยงานที่สังกัดอาจส่งผลโดยตรงไปถึงสัมฤทธิ์ผลของกรมชลประทานในที่สุด



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานสำนักชลประทานที่ 16

ที่มา: โครงสร้างการบริหารงาน กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ลักษณะการบริหารของสำนักงานชลประทานที่ 16

ผู้อำนวยการสำนักงานชลประทาน เป็นผู้มีคุณวุฒิทางการศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานในองค์การมาต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 10 ปี ผ่านการคัดเลือกมาจาก คณะกรรมการคัดสรรผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ปลัดกระทรวงเป็น ประธาน รองปลัดกระทรวงเป็นกรรมการคัดเลือก ทำหน้าที่บริหารสำนักงานชลประทานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กรมที่ตั้งไว้ ตลอดจนพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถในการดำเนิน กิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำครบถ้วนทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา แบ่งออกเป็น 1 งาน 4 ส่วน ดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานธุรการ งานคลังพัสดุ งานบริหาร สินทรัพย์ งานบริหารบุคคลของโครงการพร้อมทั้งกระบวนการสรรหาบุคลากร งานสวัสดิการ ต่างๆ งานกฎหมายเกี่ยวกับนิติการของโครงการ คูแลงานอาคารสถานที่ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรม ผลงาน โครงการ งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และมีความเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และความพึงพอใจของ บุคคลภายนอกที่มีต่อองค์การ อาทิเช่น การดูแลงานอาคารสถานที่ เพื่อเป็นการเสริมสร้าง บรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับชีวิตและทรัพย์สินของทางราชการรวมทั้ง ของผู้รับบริการ งานด้านสวัสดิการ เป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร เพื่อตอบสนองความ ต้องการของบุคลากร เสริมสร้างความผาสุก เกิดความผูกพันกับองค์การ และมีประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง สนับสนุนการบริหารงานทั่วไป ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 1 ส่วนบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบข้อมูลด้านอุทก วิทยาอุตุนิยมวิทยา รวมทั้งข้อมูลความต้องการใช้น้ำต่างๆ เพื่อวางแผนการจัดสรรน้ำ การส่งน้ำ และการขายน้ำ สนับสนุนภาคการใช้น้ำในกิจกรรม 4 ด้าน คือ ด้านการอุปโภค บริโภค ด้าน การเกษตร ด้านการรักษาระบบนิเวศและด้านอุตสาหกรรม อย่างสมดุล มีการติดตาม ตรวจสอบ การบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนที่กำหนด ศึกษา รวมถึงการ วิเคราะห์สภาพการใช้น้ำต่างๆ วางแผนปรับปรุง เพื่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำ ทำการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารจัดการน้ำ รวมถึงถ่ายทอดองค์ความรู้หรือให้คำแนะนำในการ

ปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมชลประทาน การบริหารจัดการน้ำ แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เกษตรกร ผู้ใช้น้ำ หรือผู้รับบริการทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานบริหารจัดการน้ำร่วมกัน

ส่วนที่ 2 ส่วนวิศวกรรมบริหาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม ตรวจสอบให้คำแนะนำพิจารณาพัฒนาแหล่งน้ำด้านวิศวกรรม โครงการขนาดเล็กขนาดกลางและโครงการพิเศษต่างๆ สำรวจและศึกษาสภาพภูมิประเทศสภาพพื้นที่ปฏิรูปและธรณี สภาพลุ่มน้ำ สภาพการเพาะปลูก สภาพอุทกวิทยา เพื่อการพิจารณาโครงการการออกแบบและ การก่อสร้างการออกแบบ เพื่อก่อสร้างโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ การออกแบบปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาโครงการ การตรวจสอบและวิเคราะห์คุณสมบัติของวัสดุที่จะนำมาใช้ในการก่อสร้าง และคุณภาพงานก่อสร้างในเขตสำนักชลประทาน รวมทั้งจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านวิศวกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร และให้คำแนะนำทางวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของโครงการ การถ่ายทอดสู่เกษตรกรให้ได้มาซึ่งประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 3 ส่วนแผนงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบศึกษา วิเคราะห์ วางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของสำนัก ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรม รวมทั้งภารกิจหลักของสำนัก อีกทั้งการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ กลั่นกรองการวางแผนและงบประมาณ งานปรับปรุงระบบชลประทาน ในโครงการพัฒนาต่างๆ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อนระหว่าง และหลัง การก่อสร้างงานชลประทานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และความต้องการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานตามแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อระบบงานมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล

ส่วนที่ 4 ส่วนเครื่องจักรกล มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำในการวางแผน ปฏิบัติการ ซ่อมสร้าง คัดแปลงแก้ไข การบำรุงรักษาเครื่องจักรกลต่างๆ ควบคุมเครื่องจักรกลที่ใช้ในงานก่อสร้าง การถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับเจ้าหน้าที่งานช่างกลของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการใช้เครื่องจักรกล การผลิตการติดตั้งอุปกรณ์บังคับน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดสามารถรองรับภารกิจของกรมชลประทาน รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ส่วนเครื่องจักรกล แบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย คือ

1) ฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนการใช้เครื่องจักรกล บริหารและพัฒนาเครื่องจักรกล รวมทั้งถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับเจ้าหน้าที่ของงานช่างกลในหน่วยงานต่างๆ ของสำนักชลประทาน เพื่อให้เกิดการใช้เครื่องจักรกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2) ฝ่ายปฏิบัติการช่างกล มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมการซ่อมสร้าง คัดแปลง แก้ไขการผลิต การติดตั้งเครื่องกว้านบานระบาย อุปกรณ์บังคับน้ำ ควบคุมการบำรุงรักษาและ ซ่อมแซมเครื่องจักรกลก่อสร้าง ให้กับหน่วยงานต่างๆ ในเขตสำนักชลประทาน
- 3) ฝ่ายปฏิบัติการเครื่องจักรกลงานดิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมการ ปฏิบัติการของเครื่องจักรกลงานดิน ให้กับหน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักชลประทาน
- 4) ฝ่ายปฏิบัติการสูบน้ำ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเครื่องจักรกลสูบน้ำ เพื่อทำการสูบน้ำช่วยเหลือเกษตรกรสำหรับการอุปโภค บริโภค การป้องกันอุทกภัย วางแผน ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติการสูบน้ำให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และประหยัดงบประมาณ
- 5) ฝ่ายสื่อสาร มีหน้าที่ในการวางแผน ควบคุม ตรวจสอบ ซ่อมบำรุงเครื่องมือสื่อสาร ให้บริการข่าวสาร เรียงงาน รวมทั้งประสานงานข่าวสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานการณ์ความไม่สงบ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
- 2) เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของครูในสถานการณ์ความไม่สงบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เขต 1,2 และ 3 จำนวน 3,973 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตร Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง 363 คน และทำการสุ่มแบบง่ายโดยวิธีจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการเงิน ฐานะและความมั่นคง ด้านความสำเร็จ และการยกย่องใน ความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

สมบูรณ์ ไม่น้อย (2550) ศึกษาการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 และ 2) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 จำนวน 87 นาย โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 โดยรวมมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงาน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านภาระความรับผิดชอบของงาน ซึ่งมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้า มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้ มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่สัมพันธ์กับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าว ของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 มีผลสรุปได้ดังนี้

อายุ และอายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 ในทุกๆ ด้าน

สุภชัย เอะน้อย (2550) ศึกษาภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 1,887 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 319 คน จากการคำนวณโดยใช้ตารางสำเร็จรูปคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำด้านความโปร่งใส คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมา คือ ด้านความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ

76.4 ด้านความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 76.0 ด้านการใช้ความรู้ในการบริหารงาน คิดเป็นร้อยละ 71.6 ด้านการตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 64.0 ด้านความสำเร็จของงาน คิดเป็นร้อยละ 60.4 และที่พบน้อยที่สุดคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 56.0 ตามลำดับ

วรรณภา กลั้มคง (2552) ได้วิจัยเรื่อง ระดับขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมาก 7 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อม ด้านนโยบายและการบริหารด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จ และด้านงานที่ทำหาย ยกเว้นด้านเงินฐานะและความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ที่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า แนวทางการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านเงินฐานะและความมั่นคง ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา และด้านนโยบายการบริหาร

มะลิวรรณ ศรีโพธา (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยการเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร 2) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเสริมสร้างขวัญและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร และ 4) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของปัจจัยการเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร จำนวน 117 คน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า เป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์

สัน พบว่า ข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพิจิตร มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านระดับความสม่ำเสมอของผลงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการลาออกจางานหรือขอ โยกย้าย และน้อยที่สุด คือ ด้านการขาดงานหรือลางานต่างๆ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ โดยรวมในด้านการขาดงานหรือลางานต่างๆ แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยบุคคลอื่นไม่แตกต่างกัน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือน ด้านให้งานที่เหมาะสม ด้านพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ต้องบริหารงานด้วยวิธีประชาธิปไตย ด้านจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม ด้านผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ด้านชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร และด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือด้านการชมเชยและตักเตือนที่สมควร

สินีนาฏ โพธิ์ปัญญาโน (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ข้าราชการครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำนวน 5 โรงเรียน จำนวน 132 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับปฏิบัติการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับปฏิบัติการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และกลุ่มสาระที่สอน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในกลุ่มสาระเสริมมีระดับปฏิบัติในการจัดการความรู้มากกว่าครูที่สอนในกลุ่มสาระหลัก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ในระดับปานกลาง ($r = .53$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 2) ศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน ระดับประถมศึกษาในเขตคลองหลวง ปีการศึกษา 2553 จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง

ปรัชญา มะลิหวล (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน สุ่มตัวอย่างแบบมีระบบแล้วใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 5 ระดับ โดยผู้ศึกษาค้นคว้าสร้างขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในส่วนของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โยภาพรวมประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี รองลงมางานวัดผลและประเมินผล ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด งานแผนกวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัชรี คงดี (2556) ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 3) เพื่อเสนอแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือครูอาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียน และครู กศน.ตำบล สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครสวรรค์ 15 อำเภอ จำนวน 207 คน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบโดยการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยมีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) และสรุปข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการศึกษามีผลต่อความแตกต่างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์ ในขณะที่เดียวกันพบว่า ตัวแปรต้นทางด้านเพศ อายุ ประสบการณ์และตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานของตัวแปรต้นคือ เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ และแนวทางเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

จังหวัดนครสวรรค์ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกลางกับผู้ใต้บังคับบัญชา
ควรที่จะสร้างแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีเกี่ยวกับด้านเวลา ด้านความมั่นคงและ โอกาสบุคคล
ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างเป็นระบบ ด้านความสัมพันธ์
กับเพื่อนร่วมงาน ความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีมีบรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่าง
กัลยาณมิตร ด้านรายได้และสวัสดิการ ควรมีค่าตอบแทนของการปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน
ด้านสภาพการปฏิบัติงาน สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย และ
อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ด้านสุขภาพทั้งกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานควร
พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบเชิงสำรวจ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีระเบียบวิธีการศึกษาดังรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญงาน สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยรวม จำนวน 12 ฝ่าย/ส่วน ซึ่งมีจำนวน 2,574 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ทาโร ยามาเน่) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน และการสุ่มแบบบังเอิญ ได้กลุ่มตัวอย่าง ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญงาน สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา บุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 347 คน

การหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งคำนวณตามสูตร

สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)

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

โดย n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้

กลุ่มตัวอย่างสามารถคิดคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้ บุคลากรทั้งหมด 2,574 คน

การแทนค่า กำหนด $e = 0.05$ $N = 2,574$

$$n = \frac{2,574}{1 + (2,574 \times 0.05^2)}$$

$$n = 346.20 \text{ ตัวอย่าง (คน)}$$

การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิแบบสัดส่วน

1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร บุคลากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญงาน สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จากประชากรทั้งหมด 2,574 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 347 คน

2) แบ่งจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 347 คน ออกเป็น 12 ฝ่าย/ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วนของบุคลากร คือ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญงาน เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

จำนวนประชากรฝ่ายบริหารทั่วไป 46 คน ต้องการหากกลุ่มตัวอย่างสามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$n = \frac{347}{2,574} \times 46$$

$$n = 6.20 \text{ ตัวอย่าง (คน)}$$

3) ผู้ศึกษาได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งงาน เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยการเลือกตามสัดส่วนของแต่ละตำแหน่งงาน

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	(คน)	(คน)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	46	6
ส่วนแผนงาน	20	3
ส่วนวิศวกรรม	44	6
ส่วนบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา	124	17
ส่วนเครื่องจักรกล	112	15
โครงการชลประทานพัทลุง	431	58
โครงการชลประทานสงขลา	445	60
โครงการชลประทานสตูล	180	24
โครงการชลประทานตรัง	436	59
โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่าเขียด	55	7
โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาระโนด-กระแสนันธุ์	296	40
โครงการก่อสร้าง	385	52
รวมทั้งสิ้น	2,574	347

ที่มา: บัญชีแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปี2558 (ข้อมูล ณ เมษายน 2558)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และส่วนงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านเกี่ยวกับงาน และด้านสังคม ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) ให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 33 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละคำตอบ ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มาก
คะแนน 3	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	น้อย
คะแนน 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) ให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 29 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละคำตอบ ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มาก
คะแนน 3	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	น้อย
คะแนน 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างบุคคล ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) ให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 21 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละคำตอบ ดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	มาก
คะแนน	3	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	น้อย
คะแนน	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในส่วนนี้เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) ซึ่งให้ผู้ตอบคำถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระเต็มที่ภายใต้รายการที่กำหนด

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา

การสร้างเครื่องมือการศึกษา ผู้ศึกษาคำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษา โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มาใช้กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบตรวจสอบรายการ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการศึกษา
4. นำเครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไข ปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน โดยผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติดังนี้ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า และผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานของหน่วยงาน เพื่อทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความถูกต้องด้านภาษา นำข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผลการทดสอบพบว่าค่า IOC เท่ากับ 0.944

6. นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ด้วยวิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Cronbach, 1990: 202 – 204 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสดี, 2551: 260) ผลการทดสอบพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.851

7. นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม มาปรับปรุงให้เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารุ่นนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

3.1 ผู้ศึกษาประสานงานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการศึกษา ไปยังสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา เพื่อใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากร จำนวน 347 คน

3.2 ศึกษาแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 347 ฉบับ และติดตามขอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างทุกคนด้วยตนเองเพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิ์ ไม่เปิดเผยข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม

3.3 รวบรวมแบบสอบถาม จำนวน 347 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ที่ได้รับคืน นำมาวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ โดยผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.1 การตรวจสอบเบื้องต้น

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลแล้ว

4.1.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว มาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัส สำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

4.1.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 347 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้วิเคราะห์

1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และส่วนงาน จากแบบสอบถามตอนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่ และแสดงผลเป็นคำร้อยละ

2) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากแบบสอบถามตอนที่ 2- 4 ใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้าน และภาพรวม

การแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงระดับคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 103) 5 ระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของค่าคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{ค่าคะแนนมาก} - \text{ค่าคะแนนน้อย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงห่างของค่าคะแนนเฉลี่ย} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย	4.2 – 5.0	หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.4 – 4.2	หมายถึง มีความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.6 – 3.4	หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.8 – 2.6	หมายถึง มีความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.0 – 1.8	หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) นำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรีวงศ์รัตน์, 2553: 316)

การแปลผล

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 - 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 - 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4.2.3 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามตอนที่ 5 มาวิเคราะห์เนื้อหา และเขียนอธิบายเชิงพรรณนาวิเคราะห์ นำเสนอด้วยสถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ และแสดงผลเป็นคำร้อยละ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

5.1.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage = %) ใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยใช้สูตรดังนี้

$$P = \frac{F \times 100}{N}$$

เมื่อ	P	หมายถึง	ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์
	F	หมายถึง	ความถี่ของคะแนน
	N	หมายถึง	ขนาดประชากร

5.1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean = \bar{X}) โดยวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2-4 ใช้สูตรดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	\sum	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	หมายถึง	ขนาดประชากร

5.1.3 การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม ตอนที่ 2-4 ใช้สูตรดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนประชากร
	$\sum X^2$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	หมายถึง	ขนาดประชากร

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค ใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (ค่าความเชื่อมั่น)
	K	หมายถึง	จำนวนข้อ
	S_t^2	หมายถึง	ความแปรปรวนของคะแนนการตอบแต่ละข้อ
	S_i^2	หมายถึง	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยใช้การทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้สูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y
	$\sum X$	หมายถึง	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด X
	$\sum Y$	หมายถึง	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด Y
	$\sum X^2$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนน X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนน Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	หมายถึง	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y แต่ละคู่
	N	หมายถึง	จำนวนคู่ของข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
4. เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา แบบสอบถามจำนวน 347 ฉบับ เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และส่วนงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ

ลำดับที่	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	เพศ		
1.	หญิง	173	49.9
2.	ชาย	174	50.1
	รวม	347	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากร จำนวน 347 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 50.1 และเพศหญิง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 49.9

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ

ลำดับที่	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	อายุ		
1.	ต่ำกว่า 25 ปี	48	13.8
2.	25 – 30 ปี	88	25.5
3.	31 – 40 ปี	70	20.3
4.	41 – 50 ปี	93	26.6
5.	51 – 60 ปี	48	13.8
	รวม	347	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากร จำแนกตามอายุ จำนวน 347 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 รองลงมา มีอายุ 25 – 30 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และมีอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามอายุงาน

ลำดับที่	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	อายุงาน		
1.	ต่ำกว่า 5 ปี	105	30.3
2.	5 – 10 ปี	136	39.2
3.	11 – 15 ปี	54	15.6
4.	16 – 20 ปี	23	6.6
5.	21 – 25 ปี	23	6.6
6.	25 ปีขึ้นไป	6	1.7
	รวม	347	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากร จำแนกตามอายุงาน จำนวน 347 คน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 5 – 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมา มีอายุงาน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 105 คิดเป็นร้อยละ 30.3 มีอายุงาน 11 – 15 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 มีอายุงาน 16 - 20 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 มีอายุงาน 21 - 25 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 และมีอายุงาน 25 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา

ลำดับที่	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	ระดับการศึกษา		
1.	มัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า	2	0.6
2.	มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า	26	7.5
3.	อนุปริญญา	82	23.6
4.	ปริญญาตรี	155	44.6
5.	ปริญญาโท	80	23.1
6.	สูงกว่าปริญญาโท	2	0.6
	รวม	347	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา จำนวน 347 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 และมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามส่วนงาน

ลำดับที่	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	ส่วนงาน		
1.	ฝ่ายบริหารทั่วไป	6	1.7
2.	ส่วนแผนงาน	3	0.9
3.	ส่วนวิศวกรรม	6	1.7
4.	ส่วนบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา	17	4.9
5.	ส่วนเครื่องจักรกล	15	4.4
6.	โครงการชลประทานพัทลุง	58	16.7
7.	โครงการชลประทานสงขลา	60	17.3
8.	โครงการชลประทานสตูล	24	6.9
9.	โครงการชลประทานตรัง	59	17.0
10.	โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่าเขียด	7	2.0
11.	โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาระโนด - กระแสสินธุ์	40	11.5
12.	โครงการก่อสร้าง	52	15.0
	รวม	347	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากร จำแนกตามส่วนงาน จำนวน 347 คน ส่วนใหญ่สังกัดโครงการชลประทานสงขลา จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมาสังกัดโครงการชลประทานตรัง จำนวน 59 คิดเป็นร้อยละ 17.0 สังกัดโครงการชลประทานพัทลุง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 สังกัดโครงการก่อสร้าง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 สังกัดโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาระโนด – กระแสสินธุ์ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 สังกัดโครงการชลประทานสตูล จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 สังกัดส่วนบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 สังกัดส่วนเครื่องจักรกล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 สังกัดโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่าเขียด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 สังกัดฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 สังกัดส่วนวิศวกรรม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และสังกัดส่วนแผนงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 347 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม

ลำดับที่	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ด้านร่างกาย (Physical Characteristics)	4.32	0.57	มาก
2.	ด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Status)	4.00	0.59	มาก
3.	ด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)	3.83	0.56	มาก
4.	ด้านบุคลิกภาพ (Personality)	3.82	0.43	มาก
5.	ด้านที่เกี่ยวกับงาน (Task – related Characteristic)	3.68	0.65	มาก
6.	ด้านสังคม (Social Characteristics)	3.41	0.70	ปานกลาง
รวม		3.94	0.36	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น อยู่ในระดับมาก 5 คุณลักษณะ และมีเพียง 1 คุณลักษณะที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.51) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (\bar{X} = 4.00, S.D. = 0.59) คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.56) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.43) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.65) และคุณลักษณะทางด้านสังคม (\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.7 – 4.12

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านร่างกาย

ลำดับ ที่	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านร่างกาย (Physical Characteristics)			
1.	มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง	4.73	0.68	มากที่สุด
2.	มีรูปร่างหน้าตาดี	4.16	0.71	มาก
3.	มีเสน่ห์ดึงดูดใจคนให้เกิดความนิยมชมชอบ	4.22	0.92	มาก
	รวม	4.37	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ด้านร่างกาย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.68) มีเสน่ห์ดึงดูดใจคนให้เกิดความนิยมชมชอบ (\bar{X} = 4.22, S.D. = 0.92) และมีรูปร่างหน้าตาดี (\bar{X} = 4.16, S.D. = 0.71) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านภูมิหลัง
ทางสังคม

ลำดับ ที่	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Status)			
1.	มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูง	4.36	0.77	มาก
2.	มีประสบการณ์การทำงาน	3.98	0.82	มาก
3.	มีความชำนาญงานด้านการบริหาร	3.99	0.95	มาก
4.	มีคุณวุฒิตรงตามส่วนงาน	3.88	1.02	มาก
5.	มีฐานะทางสังคมดี ซาติตระกูลดี	3.78	1.06	มาก
	รวม	4.00	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น
ด้านภูมิหลังทางสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.00, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณา
รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูง
อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.77) รองลงมา คือ มีความชำนาญงานด้านการบริหาร (\bar{X} =
3.99, S.D. = 0.95) มีประสบการณ์การทำงาน (\bar{X} = 3.98, S.D. = 0.82) มีคุณวุฒิตรงตามส่วนงาน
(\bar{X} = 3.88, S.D. = 1.02) และมีฐานะทางสังคมดี ซาติตระกูลดี (\bar{X} = 3.78, S.D. = 1.06)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้าน
สติปัญญาและความสามารถ

ลำดับ ที่	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)				
1.	มีสติปัญญาดี	4.31	0.82	มาก
2.	มีคุณพินิจและการตัดสินใจที่ดี	3.93	0.82	มาก
3.	มีทักษะการพูดอย่างคล่องแคล่ว	3.74	1.03	มาก
4.	มีปฏิภาณไหวพริบดี	3.69	0.96	มาก
5.	มีความรู้เกี่ยวกับงานอย่างถูกต้อง	3.69	1.08	มาก
6.	มีความรอบรู้	3.61	1.11	มาก
รวม		3.83	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ระดับต้น ด้านสติปัญญาและความสามารถ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.83$,
S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ดังนี้ มีสติปัญญาดี ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.82) รองลงมา คือ มีคุณพินิจและการตัดสินใจที่ดี ($\bar{X} = 3.93$,
S.D. = 0.82) มีทักษะการพูดอย่างคล่องแคล่ว ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 1.03) มีปฏิภาณไหวพริบดี ($\bar{X} =$
3.69, S.D. = 0.96) มีความรู้เกี่ยวกับงานอย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 1.08) และมีความรอบรู้ ($\bar{X} =$
3.61, S.D. = 1.11) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้าน
บุคลิกภาพ

ลำดับ ที่	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านบุคลิกภาพ (Personality)			
1.	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.93	1.01	มาก
2.	มีความซื่อสัตย์	3.46	0.99	ปานกลาง
3.	มีความกระตือรือร้น	2.94	1.19	ปานกลาง
4.	มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.69	0.65	มากที่สุด
5.	มีบุคลิกภาพดี สง่างาม	3.98	0.68	มาก
6.	มีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกระเบียบ	4.26	0.86	มาก
7.	มีท่าทางแคล่วคล่องว่องไว	3.77	0.96	มาก
8.	มีวาจาสุภาพอ่อนโยน	3.53	1.04	มาก
	รวม	3.82	0.43	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ระดับต้น ด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.43)
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การควบคุมอารมณ์ได้ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.65)
รองลงมาคือ มีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกระเบียบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.86) มี
บุคลิกภาพดี สง่างาม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.68) มีความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 1.01) มีท่าทางแคล่วคล่องว่องไว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.96) มี
วาจาสุภาพอ่อนโยน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 1.04) มีความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.99) และมีความกระตือรือร้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$, S.D. = 1.19)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านที่
เกี่ยวกับงาน

ลำดับ ที่	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านที่เกี่ยวกับงาน (Task – related Characteristic)				
1.	มีความขยันหมั่นเพียร	3.84	1.03	มาก
2.	มีความรับผิดชอบสูง	3.81	1.08	มาก
3.	มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	3.56	1.04	มาก
4.	มีความต้องการความสำเร็จของงานสูง	3.54	1.02	มาก
5.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.65	1.11	มาก
6.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.66	1.07	มาก
รวม		3.68	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ระดับต้น ด้านที่เกี่ยวกับงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.65) เมื่อ
พิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความ
ขยันหมั่นเพียร ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 1.03) มีความรับผิดชอบสูง ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 1.08) มีวิสัยทัศน์
กว้างไกล ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 1.07) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 1.11) มีความมุ่งมั่น
ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 1.04) และมีความต้องการความสำเร็จของงานสูง ($\bar{X} = 3.54$,
S.D. = 1.02)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้าน
สังคม

ลำดับ ที่	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านสังคม (Social Characteristics)				
1.	มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี	3.85	1.05	มาก
2.	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.72	1.03	มาก
3.	มีความร่วมมือประสานงานดี	3.36	1.12	ปานกลาง
4.	มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.67	1.11	มาก
5.	มีความชื่นชมและได้รับความนิยมน	3.46	1.05	ปานกลาง
รวม		3.41	0.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ด้านสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 1.05) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 1.03) มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.11) มีความชื่นชมและได้รับความนิยมน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 1.05) และมีความร่วมมือประสานงานดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 1.12)

3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 347 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary)	4.06	0.60	มาก
2.	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation)	3.87	0.59	มาก
3.	ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision)	3.76	0.56	มาก
4.	ด้านนโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)	3.97	0.64	มาก
5.	ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Working Condition)	3.78	0.70	มาก
6.	ด้านสถานภาพวิชาชีพ (Status)	3.47	0.66	ปานกลาง
7.	ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security)	4.19	0.51	มาก
8.	ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล (Personal Lift)	3.44	0.71	ปานกลาง
รวม		3.82	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน และมี 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.51) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.60) ด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.64) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.59) ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.70) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.56) ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานภาพวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.66) และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.71)

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ในแต่ละด้านเป็นรายชื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.14 – 4.21

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D	แปลผล
	ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary)			
1.	พอใจกับการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน	4.50	0.60	มาก
2.	พอใจสวัสดิการตามที่กฎหมาย กำหนดอย่างพอเพียง	3.80	0.84	มาก
3.	ผู้บังคับบัญชาเบิกจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม	4.01	0.80	มาก
4.	ผู้บังคับบัญชาจัดสวัสดิการพิเศษที่ทางหน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร	3.82	0.86	มาก
	รวม	4.06	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พอใจกับการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.60) ผู้บังคับบัญชาเบิกจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.80) ผู้บังคับบัญชาจัดสวัสดิการพิเศษที่ทางหน่วยงานจัดให้แก่ บุคลากรหรือไม่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.86) และพอใจสวัสดิการตามที่กฎหมาย กำหนดอย่างพอเพียง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.84)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation)				
1.	ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไข/แนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.95	0.92	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำ	3.85	0.93	มาก
3.	ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์กร	3.76	0.99	มาก
4.	ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.90	0.94	มาก
รวม		3.87	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไข/แนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.92) ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.94) ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.93) และผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.99)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision)				
1.	ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.88	0.83	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างขวัญในการทำงาน	3.48	1.00	ปานกลาง
3.	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	3.17	1.10	ปานกลาง
4.	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา	4.57	0.98	มาก
รวม		3.76	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.98) ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับท่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.83) ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างขวัญในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.00) และผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 1.10)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านนโยบายและบริหาร

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านนโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)				
1.	ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานเสมอ	4.08	0.76	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชาให้ตัดสินใจในงานที่ทำได้อย่างเต็มที่	4.20	0.91	มาก
3.	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเสมอและด้วยความเป็นธรรม	3.85	0.97	มาก
4.	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายให้ทำเสมอ	3.77	1.02	มาก
รวม		3.97	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านนโยบายและการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปขยายน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่ทำได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.91) ผู้บังคับบัญชามอบหมาย มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานเสมอ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.76) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเสมอและด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.97) และผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายให้ทำเสมอ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 1.02)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Working Condition)			
1.	บรรยากาศในที่ทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.91	0.91	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชาจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน ตรงตามความต้องการและเพียงพอกับการใช้งาน	3.83	0.97	มาก
3.	ผู้บังคับบัญชาดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.61	1.03	มาก
	รวม	3.78	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปขยายน้อย ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Working Condition) บรรยากาศในที่ทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.91) รองลงมา ผู้บังคับบัญชาจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานตรงตามความต้องการและเพียงพอกับการใช้งาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.97) ผู้บังคับบัญชาดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.03) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านสถานภาพวิชาชีพ

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านสถานภาพวิชาชีพ (Status)				
1.	ผู้บังคับบัญชามีวุฒิการศึกษาที่ได้รับการยอมรับนับถือ	3.71	1.03	มาก
2.	ท่านศรัทธาและภูมิใจในการทำงานที่องค์กรนี้	3.72	0.93	มาก
3.	ผู้บังคับบัญชาได้นำความรู้และวิธีปฏิบัติตรงตามวิชาชีพ	3.52	1.08	มาก
4.	ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	2.94	1.10	ปานกลาง
รวม		3.47	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านสถานภาพวิชาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านศรัทธาและภูมิใจในการทำงานที่องค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.93) ผู้บังคับบัญชามีวุฒิการศึกษาที่ได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 1.03) ผู้บังคับบัญชาได้นำความรู้และวิธีปฏิบัติตรงตามวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.08) และท่านรักผู้บังคับบัญชาและจะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$, S.D. = 1.10)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security)				
1.	หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ที่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน	4.66	0.80	มากที่สุด
2.	องค์กรนี้มีความมั่นคง	3.90	0.70	มาก
3.	ทำงานที่องค์กรนี้ไม่ย้ายไปทำงานที่องค์กรอื่น	4.01	0.87	มาก
รวม		4.19	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าหน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.80) ทำงานที่องค์กรนี้ไม่ย้ายไปทำงานที่องค์กรอื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.87) และองค์กรนี้มีความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.70)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล

ลำดับ ที่	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล (Personal Lift)			
1.	มีความสุขกับการได้ทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันนี้	3.86	0.95	ปานกลาง
2.	ผู้บังคับบัญชามีความจริงจัง	3.43	1.01	ปานกลาง
3.	มีความภาคภูมิใจในตนเอง และตนเองมีคุณค่าในชีวิตปัจจุบัน	3.02	1.12	ปานกลาง
	รวม	3.44	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปขยายน้อย ดังนี้ มีความสุขกับการได้ทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันนี้ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.95) ผู้บังคับบัญชามีความจริงจัง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 1.01) และมีความภาคภูมิใจในตนเอง และตนเองมีคุณค่าในชีวิตปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = 1.12)

4. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

จากการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 347 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม

ลำดับ ที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล (Interpersonal Good Relation)	4.19	0.65	มาก
2.	ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	3.74	0.67	มาก
3.	ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Career Path)	3.50	1.08	มาก
4.	ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Motivation – ACH)	4.27	0.52	มาก
5.	ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)	3.73	0.60	มาก
6.	ด้านความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration Work)	3.49	0.66	ปานกลาง
รวม		3.82	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.52) ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.65) ด้านการบริหารความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.67) ด้านความพึงพอใจในงาน ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.60) ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 1.08) และมีเพียง 1 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความร่วมมือในการทำงาน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.66)

เมื่อวิเคราะห์ ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ในแต่ละด้านเป็นรายชื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.23 – 4.28

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

ลำดับที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล (Interpersonal Good Relation)			
1.	ศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา	4.62	0.76	มากที่สุด
2.	จงรักภักดีต่อหน่วยงาน	3.89	0.79	มาก
3.	ยินดีเรียนรู้และทำงานที่ได้รับมอบหมายชิ้นใหม่ๆ อย่างเต็มใจ	4.04	0.97	มาก
	รวม	4.19	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.19, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.62, S.D. = 0.76) ยินดีเรียนรู้และทำงานที่ได้รับมอบหมายชิ้นใหม่ๆ อย่างเต็มใจ อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.04, S.D. = 0.97) และจงรักภักดีต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง

ลำดับ ที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)			
1.	ผู้บังคับบัญชามีวิธีการบริหารงานที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้	3.98	0.86	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ได้รับทราบข้อมูลต่างๆ อย่างถูกต้องและชัดเจน	3.84	1.00	มาก
3.	ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง	3.67	1.11	มาก
4.	ผู้บังคับบัญชาช่วยให้เกิดความรักสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในหน่วยงาน	3.46	1.05	ปานกลาง
	รวม	3.74	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริหารความขัดแย้ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชามีวิธีการบริหารงานที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.86) ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ได้รับทราบข้อมูลต่างๆ อย่างถูกต้องชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 1.00) ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.11) และมีเพียง 1 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาช่วยให้เกิดความรักสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 1.05)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ลำดับ ที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Career Path)			
1.	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	3.85	0.94	มาก
2.	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.63	2.46	มาก
3.	โอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง ทัดเทียมกับผู้อื่น	3.01	1.18	ปานกลาง
	รวม	3.50	1.08	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 1.08) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.94) ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 2.46) และมีเพียง 1 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่งทัดเทียมกับผู้อื่น ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 1.08)

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

ลำดับ ที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Motivation – ACH)				
1.	ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้	4.67	0.65	มากที่สุด
2.	ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด	3.98	0.62	มาก
3.	ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที	4.17	0.96	มาก
รวม		4.27	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.65) ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.96) และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความพึงพอใจในงาน

ลำดับ ที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)			
1.	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน	3.97	0.79	มาก
2.	งานที่ตนเองทำอยู่มีโอกาสก้าวหน้าและมั่นคงในชีวิต	3.90	1.06	มาก
3.	มีความสุขในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	3.55	1.01	มาก
4.	ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงานไปที่อื่น	3.68	1.19	มาก
5.	รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานนี้	3.55	1.04	มาก
	รวม	3.73	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความพึงพอใจในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปย้งน้อย ดังนี้ งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.79) งานที่ตนเองทำอยู่มีโอกาสก้าวหน้าและมั่นคงในชีวิต ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 1.06) ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงานไปที่อื่น ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 1.19) มีความสุขในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.01) และรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานนี้ ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.04)

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน

ลำดับ ที่	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration Work)			
1.	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดแนวทางในงานที่รับผิดชอบ	3.88	0.85	มาก
2.	ได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน	3.52	0.96	มาก
3.	ได้รับเชิญให้เข้าร่วมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	3.06	1.19	ปานกลาง
	รวม	3.49	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดแนวทางในงานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.85) ได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือเป็น อย่างดีในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.96) และได้รับเชิญให้เข้าร่วมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 1.19)

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

จากวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ด้านร่างกาย	.770*	สูง	ทางบวก
ด้านภูมิหลังทางสังคม	.766*	สูง	ทางบวก
ด้านสติปัญญาและความสามารถ	.758*	สูง	ทางบวก
ด้านบุคลิกภาพ	.764*	สูง	ทางบวก
ด้านเกี่ยวกับงาน	.755*	สูง	ทางบวก
ด้านสังคม	.759*	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	.762*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง ($r = .762^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ในแต่ละด้านจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.30 – 4.35

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล		
	ค่าสัมประสิทธิ์	ระดับ	ทิศทาง
	สหสัมพันธ์	ความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์
ด้านร่างกาย	.763*	สูง	ทางบวก
ด้านภูมิหลังทางสังคม	.720*	สูง	ทางบวก
ด้านสติปัญญาและความสามารถ	.706*	สูง	ทางบวก
ด้านบุคลิกภาพ	.710*	สูง	ทางบวก
ด้านเกี่ยวกับงาน	.706*	สูง	ทางบวก
ด้านสังคม	.779*	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	.730*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.30 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .730^*$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ด้านการบริหารความขัดแย้ง		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ด้านร่างกาย	.746*	สูง	ทางบวก
ด้านภูมิหลังทางสังคม	.700*	สูง	ทางบวก
ด้านสติปัญญาและความสามารถ	.659*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านบุคลิกภาพ	.740*	สูง	ทางบวก
ด้านเกี่ยวกับงาน	.674*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านสังคม	.683*	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	.700*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.31 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .700^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านเกี่ยวกับงาน ด้านสังคม และด้านสติปัญญาและความสามารถมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่		
	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
	ด้านร่างกาย	.749*	สูง
ด้านภูมิหลังทางสังคม	.723*	สูง	ทางบวก
ด้านสติปัญญาและความสามารถ	.785*	สูง	ทางบวก
ด้านบุคลิกภาพ	.737*	สูง	ทางบวก
ด้านเกี่ยวกับงาน	.723*	สูง	ทางบวก
ด้านสังคม	.707*	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	.737*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.32 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ทางบวกในระดับสูง ที่ความสัมพันธ์ ($r = .737^*$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูงทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ด้านร่างกาย	.723*	สูง	ทางบวก
ด้านภูมิหลังทางสังคม	.736*	สูง	ทางบวก
ด้านสติปัญญาและความสามารถ	.696*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านบุคลิกภาพ	.729*	สูง	ทางบวก
ด้านเกี่ยวกับงาน	.699*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านสังคม	.718*	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	.716*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.33 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .716^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านเกี่ยวกับงาน และด้านสติปัญญาและความสามารถ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความพึงพอใจในงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ด้านพึงพอใจในงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ด้านร่างกาย	.763*	สูง	ทางบวก
ด้านภูมิหลังทางสังคม	.770*	สูง	ทางบวก
ด้านสติปัญญาและความสามารถ	.744*	สูง	ทางบวก
ด้านบุคลิกภาพ	.748*	สูง	ทางบวก
ด้านเกี่ยวกับงาน	.703*	สูง	ทางบวก
ด้านสังคม	.710*	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	.740*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.34 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .740^*$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือในการทำงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
	ด้านร่างกาย	.714*	สูง
ด้านภูมิหลังทางสังคม	.770*	สูง	ทางบวก
ด้านสติปัญญาและความสามารถ	.684*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านบุคลิกภาพ	.733*	สูง	ทางบวก
ด้านเกี่ยวกับงาน	.664*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านสังคม	.771*	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	.723*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.31 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .723^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านความร่วมมือในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านเกี่ยวกับงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

โดยภาพรวมค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับสูง ($r = .762$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านร่างกาย ที่ความสัมพันธ์ ($r = .770$) รองลงมาได้แก่ ด้านภูมิหลังทางสังคมที่

ความสัมพันธ์ ($r = .766$) ด้านบุคลิกภาพ ที่ความสัมพันธ์ ($r = .764$) ด้านสังคม ที่ความสัมพันธ์ ($r = .759$) ด้านสติปัญญาและความสามารถที่ความสัมพันธ์ ($r = .758$) ด้านเกี่ยวกับงานที่ความสัมพันธ์ ($r = .755$)

ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม

ผลกระทบต่องาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.708*	สูง	ทางบวก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.718*	สูง	ทางบวก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.743*	สูง	ทางบวก
ด้านนโยบายและการบริหาร	.740*	สูง	ทางบวก
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	.724*	สูง	ทางบวก
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	.725*	สูง	ทางบวก
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	.721*	สูง	ทางบวก
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล	.716*	สูง	ทางบวก
ผลกระทบต่องาน	.724*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุป ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับสูง ($r = .724^*$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

ผลกระทบต่องาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
	ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.693*	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.775*	สูง	ทางบวก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.736*	สูง	ทางบวก
ด้านนโยบายและการบริหาร	.748*	สูง	ทางบวก
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	.710*	สูง	ทางบวก
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	.772*	สูง	ทางบวก
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	.712*	สูง	ทางบวก
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล	.747*	สูง	ทางบวก
ผลกระทบต่องาน	.736*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.37 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .736^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง

ผลกระทบต่องาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ด้านการบริหารความขัดแย้ง		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.738*	สูง	ทางบวก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.651*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.745*	สูง	ทางบวก
ด้านนโยบายและการบริหาร	.719*	สูง	ทางบวก
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	.654*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	.750*	สูง	ทางบวก
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	.738*	สูง	ทางบวก
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล	.703*	สูง	ทางบวก
ผลกระทบต่องาน	.712*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.38 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .712^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ผลกระทบต่องาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่		
	ค่าสัมประสิทธิ์	ระดับ	ทิศทาง
	สหสัมพันธ์	ความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.749*	สูง	ทางบวก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.723*	สูง	ทางบวก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.785*	สูง	ทางบวก
ด้านนโยบายและการบริหาร	.737*	สูง	ทางบวก
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	.723*	สูง	ทางบวก
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	.707*	สูง	ทางบวก
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	.737*	สูง	ทางบวก
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล	.682*	ปานกลาง	ทางบวก
ผลกระทบต่องาน	.730*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.39 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ทางบวก ในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .730^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ และด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผลกระทบต่องาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.657*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.724*	สูง	ทางบวก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.736*	สูง	ทางบวก
ด้านนโยบายและการบริหาร	.766*	สูง	ทางบวก
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	.721*	สูง	ทางบวก
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	.766*	สูง	ทางบวก
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	.768*	สูง	ทางบวก
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล	.750*	สูง	ทางบวก
ผลกระทบต่องาน	.736*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.40 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .736^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความพึงพอใจในงาน

ผลกระทบต่องาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ด้านความพึงพอใจในงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.752*	สูง	ทางบวก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.724*	สูง	ทางบวก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.723*	สูง	ทางบวก
ด้านนโยบายและการบริหาร	.713*	สูง	ทางบวก
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	.756*	สูง	ทางบวก
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	.673*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	.683*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล	.669*	ปานกลาง	ทางบวก
ผลกระทบต่องาน	.711*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.41 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .711^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องานด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน

ผลกระทบต่องาน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	ด้านความร่วมมือในการทำงาน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.660*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.710*	สูง	ทางบวก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.732*	สูง	ทางบวก
ด้านนโยบายและการบริหาร	.756*	สูง	ทางบวก
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	.741*	สูง	ทางบวก
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	.679*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	.688*	ปานกลาง	ทางบวก
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล	.742*	สูง	ทางบวก
ผลกระทบต่องาน	.713*	สูง	ทางบวก

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.42 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ด้านความร่วมมือในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ทางบวกในระดับสูงที่ความสัมพันธ์ ($r = .713^*$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านความร่วมมือในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่องาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านสถานภาพวิชาชีพ และด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

โดยภาพรวมทั้งหมด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานของบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับสูง ($r = .724$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผลกระทบต่องานของบุคลากร ทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ที่ความสัมพันธ์ ($r = .743$) รองลงมาได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ที่ความสัมพันธ์ ($r = .740$) ด้านสถานภาพวิชาชีพ ที่ความสัมพันธ์ ($r = .725$) ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ที่ความสัมพันธ์ ($r = .724$) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ที่ความสัมพันธ์ ($r = .721$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ความสัมพันธ์ ($r = .718$) ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล ที่ความสัมพันธ์ ($r = .716$) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ที่ความสัมพันธ์ ($r = .708$) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

6. ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา แบบสอบถาม จำนวน 347 ฉบับ เมื่อจำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และข้อเสนอแนะอื่นๆ ดังรายละเอียดในตารางที่

4.43 – 4.46

ตารางที่ 4.43 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ			
1.	การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	143	41.2
2.	การขาดคุณพินิจและการตัดสินใจที่ดี	57	16.4
3.	การขาดความรอบรู้	29	8.4
4.	ไม่มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ	118	34.0
รวม		347	100.0

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ปัญหาด้านปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ปัญหาการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มากที่สุด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาคือ ปัญหาการขาดคุณพินิจและการตัดสินใจที่ดี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 ปัญหาการขาดความรอบรู้ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 และผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0

ตารางที่ 4.44 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน			
1.	การปกครองบัญชา	173	49.9
2.	การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน	47	13.5
3.	สถานที่ในการทำงาน	33	9.5
4.	ไม่มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ	94	27.1
รวม		347	100.0

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ปัญหาด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ได้แก่ ปัญหาการปกครองบัญชา มากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 49.9 รองลงมาคือ ปัญหาการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 สถานที่ในการทำงาน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 และผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1

ตารางที่ 4.45 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
1.	การมอบหมายงานขาดความชัดเจน	149	42.9
2.	ขาดการได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา	108	31.1
3.	ขาดการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ	31	8.9
4.	ไม่มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ	59	17.1
รวม		347	100.0

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ปัญหาด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัญหาการมอบหมายงานขาดความชัดเจน มากที่สุด จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือ ปัญหาขาดการได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 ขาดการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1

ตารางที่ 4.46 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ			
1.	เทคโนโลยีไม่มีทันสมัย	137	39.5
2.	ขาดการทำกิจกรรมร่วมกัน	128	36.9
3.	ไม่มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ	82	23.6
รวม		347	100

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ปัญหาด้านอื่นๆ ได้แก่ ปัญหาเทคโนโลยีขาดความทันสมัย มากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือ ปัญหาขาดการทำกิจกรรมร่วมกัน จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 และผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้มีการระบุปัญหาและข้อเสนอแนะ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จากกลุ่มตัวอย่าง 347 คน ได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ซึ่งผู้ศึกษานำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา และเขียนอธิบายเชิงพรรณนาวิเคราะห์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ

6.1.1 ควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานในตำแหน่งผู้บริหารด้วยกัน หรือบุคลากร เพื่อสามารถนำความคิดเห็นที่หลากหลายหรือที่แตกต่างมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

6.1.2 ควรมีคุณพินิจและการตัดสินใจที่ดีในทุกๆ เรื่อง ไม่ควรด่วนตัดสินใจ ควรมีการพิจารณาให้รอบคอบถี่ถ้วน ก่อนการตัดสินใจ ควรใช้เหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ หากใช้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล อาจจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาด จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

6.1.3 ควรมีการศึกษาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ให้มีความรู้ที่รอบด้านมากขึ้น

6.1.4 ควรมีการสร้างเครือข่ายในที่ทำงาน ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางเพียงลำพัง

6.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร

6.2.1 ควรมีการปรับปรุงแบบการในการปกครองบุคลากร จากระบบอุปถัมภ์หรือพรรคพวก ให้มาเป็นระบบประชาธิปไตย เพื่อที่บุคลากรทุกคนจะได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน เพราะหากมีการเอื้อผลประโยชน์ให้แก่พวกพ้อง จะทำให้บุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในสายอุปถัมภ์ จะได้รับผลกระทบต่องานในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับบุคลากร และนำไปสู่การลาออกจางานในที่สุด ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร

6.2.2 ควรลดขั้นตอน และระยะเวลาในการจัดหาและเบิกใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน เพื่อให้หน้าเครื่องมือเครื่องใช้เหล่านั้นมาปฏิบัติได้คล่องตัว และรวดเร็วขึ้น

6.2.3 ควรมีการปรับเปลี่ยนและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้บุคลากรเกิดความอยากมาทำงานทุกวัน โดยการปรับการจัดวางโต๊ะทำงานให้มีพื้นที่ใช้สอยเพิ่มมากขึ้น พื้นที่ทำงานสะอาด ไม่ควรวางโต๊ะทำงานชิดกันเกินไป ตกแต่งสถานที่ทำงาน จัดสรรส่วนงาน และจัดพฤติกรรมของตนเองและร่วมงานให้ภูมิใจในการทำงานและรักงานของตน

6.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6.3.1 ควรมีการมอบหมายงานให้เป็นระบบสายการบังคับบัญชา และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีการสื่อสารและสั่งงานที่ดี ทำให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

6.3.2 ควรเอาใจใส่ต่อบุคลากร หากบุคลากรเกิดปัญหา ควรมีการช่วยเหลือถามไถ่ และร่วมกันแก้ปัญหา และเมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับต้น ควรมีการเข้าไปช่วยลดความขัดแย้งด้วยความยุติธรรมในทันที

6.3.3 ควรมีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ เมื่อบุคลากรได้มีการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และเวลาที่กำหนด หรือประสบความสำเร็จในชีวิต

6.3.4 ควรมีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน

6.4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

6.4.1 ควรมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยที่สุด เพื่อบุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ รวดเร็วและทันสมัย

6.4.2 ควรมีการจัดกิจกรรมร่วมกันทุกๆ ส่วนงานในสังกัด เช่นการแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ กิจกรรมปลูกต้นไม้ กิจกรรมประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย กิจกรรมKM การมีส่วนร่วม กิจกรรมพบปะยามเช้า เพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดี และสร้างไมตรีจิตให้แกกัน เพราะทุกๆ ส่วนงานต้องมีการติดต่อประสานงานกัน หากมีการจัดกิจกรรมเฉพาะส่วนงาน จะทำให้บุคลากรรู้จักกันเฉพาะในส่วนงานของตน และจะไม่ทำให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างส่วนงานซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการติดขัดในการติดต่อประสานงาน และความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่ถ้าหากมีการสร้างสัมพันธภาพในทุกๆ ส่วนงานในสังกัด จะทำให้การทำงานกันอย่างราบรื่น เปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน รู้จักกันอย่างแน่นแฟ้น เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

6.4.3 ควรมีการประกวดผลงานในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ของระบบชลประทาน เพื่อให้บุคลากรได้ระดมความคิดร่วมกัน เป็นการสร้างความสามัคคีของบุคลากรให้เกิดขึ้นและให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในชีวิตทำให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา เป็นการศึกษาแบบเชิงสำรวจ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามระเบียบวิธีการศึกษา ผู้ศึกษาได้นำเสนอประเด็นสำคัญโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
- 1.1.2 เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
- 1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา
- 1.1.4 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

1.2 สมมติฐานในการศึกษา

- 1.2.1 คุณลักษณะผู้นำทางด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านเกี่ยวกับงาน ด้านสังคมของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 กรมชลประทาน จังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

1.2.2 เงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและ การบริหาร สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน สถานภาพวิชาชีพ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานชลประทานที่ 16 กรมชลประทาน จังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญงาน สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จำนวน 12 ฝ่าย/ส่วน ซึ่งมีจำนวน 2,574 คน

ผู้ศึกษากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและการสุ่มแบบบังเอิญ ได้กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 347 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการศึกษานี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ส่วนงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านเกี่ยวกับงาน และด้านทางสังคม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคล ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความร่วมมือในการทำงาน

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษานำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ด้วยวิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Cronbach, 1990: 202 – 204 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2551: 260) ผลการทดสอบพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.851

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลเป็นค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ, ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน และขวัญในการปฏิบัติงาน ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้าน และภาพรวม การแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงระดับคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 103)

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) นำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553: 316)

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะและความคิดเห็นมาวิเคราะห์เนื้อหา และเขียนอธิบายเชิงพรรณนาวิเคราะห์ นำเสนอด้วยสถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ และแสดงผลเป็นค่าร้อยละ

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากร จำนวน 347 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 50.1 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 49.9 เป็นผู้มีอายุ 41 – 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.5 โดยมีอายุงาน 5 – 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.2 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.7 และส่วนงานโครงการชลประทานสงขลาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.3

1.3.2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น
สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น อยู่ในระดับมาก 5 คุณลักษณะ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และอยู่ในระดับปานกลาง คือ คุณลักษณะทางด้านสังคม และแยกตามรายด้าน ซึ่งมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นด้านร่างกาย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่า มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง อยู่ในระดับมากที่สุด มีเสน่ห์ดึงดูดใจคนให้เกิดความนิยมชมชอบ และมีรูปร่างหน้าตาดี อยู่ในระดับมาก

2) คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ด้านภูมิหลังทางสังคม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่า มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูง อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีความชำนาญงานด้านการบริหาร และน้อยที่สุด คือ มีฐานะทางสังคมดี ชาติตระกูลดี

3) คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ด้านสติปัญญาและความสามารถ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อยโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ มีสติปัญญาดี มีคุณพินิจและ การตัดสินใจที่ดี มีทักษะการพูดอย่างคล่องแคล่ว มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความรู้เกี่ยวกับงานอย่างถูกต้อง และมีความรอบรู้

4) คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อยโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกระเบียบ มีบุคลิกภาพดี สง่างาม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีท่าทางแคล่วคล่องว่องไว มีวาจาสุภาพอ่อนโยน มีความซื่อสัตย์ และมีความกระตือรือร้น

5) คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ที่เกี่ยวกับงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีความต้องการความสำเร็จของงานสูง

6) คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความชื่นชมและได้รับความนิยม และมีความร่วมมือประสานงานดี

1.3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัด

สงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และมี 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านสถานภาพวิชาชีพ และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล และแยกตามรายด้าน ซึ่งมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ พอใจกับการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชาเบิกจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาจัดสวัสดิการพิเศษที่ทางหน่วยงานจัดให้ และพอใจสวัสดิการตามที่กฎหมาย กำหนดอย่างพอเพียง

2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือ/แนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำ และผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์กร

3) ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างขวัญในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม

4) ด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อย โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาให้ตัดสินใจในงานที่ทำได้อย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ แนวปฏิบัติของหน่วยงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเสมอและด้วยความเป็นธรรม และ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายให้ท่านทำเสมอ

5) ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อย โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับท่าน ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างขวัญในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม

6) ด้านสถานภาพวิชาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านศรัทธาและภูมิใจในการทำงานที่องค์กรนี้ ผู้บังคับบัญชามีวุฒิการศึกษาที่ได้รับการยอมรับนับถือ ผู้บังคับบัญชาได้นำความรู้และวิธีปฏิบัติตรงตามวิชาชีพ และรักผู้บังคับบัญชา จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

7) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน ทำงานที่องค์กรนี้ไม่ย้ายไปทำงานที่องค์กรอื่น และองค์กรนี้มีความมั่นคง

8) ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อย่อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความสุขกับการได้ทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันนี้ ผู้บังคับบัญชามีความจริงใจ และมีความภาคภูมิใจในตนเอง และตนเองมีคุณค่าในชีวิตปัจจุบัน

1.3.4 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายด้านพบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน และมีเพียง 1 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความร่วมมือในการทำงานและแยกตามรายด้าน ซึ่งมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

- 1) ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา ยินดีเรียนรู้ และทำงานที่ได้รับมอบหมายชิ้นใหม่ๆ อย่างเต็มใจ และจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
- 2) ด้านการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีวิธีการบริหารงานที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ได้รับทราบข้อมูลต่างๆ อย่างถูกต้องชัดเจน ได้รับความเป็นธรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาช่วยให้เกิดความรักสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในหน่วยงาน
- 3) ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ให้มีโอกาสนในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ให้มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่งทัดเทียมกับผู้อื่น
- 4) ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด
- 5) ด้านความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน งานที่ตนเองทำอยู่มีโอกาสนก้าวหน้าและมั่นคงในชีวิต ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงานไปที่อื่น มีความสุขในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ และรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานนี้
- 6) ด้านความร่วมมือในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายช้อย่อยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดแนวทางในงานที่รับผิดชอบ ได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน และได้รับเชิญให้เข้าร่วมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

1.3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง หรือความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านสติปัญญาและความสามารถ รองลงมาคือ ด้านสังคม และด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ด้านเกี่ยวกับงาน

1.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง หรือความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของผลกระทบต่องานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมาคือ ด้านสถานภาพวิชาชีพและด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.3.7 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร

1) ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ปัญหาการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.2 ข้อเสนอแนะ ควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น ทั้งผู้ร่วมงานในตำแหน่งผู้บริหารด้วยกัน หรือบุคลากร

2) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน ปัญหาการปกครองบัญชา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.9 ข้อเสนอแนะ ควรมีการปรับรูปแบบการในการปกครองบุคลากรจากระบบอุปถัมภ์หรือพรรคพวก ให้มาเป็นระบบประชาธิปไตย เช่น มีการประกาศรับสมัครเข้าทำงาน ผ่านกระบวนการขั้นตอนอย่างเปิดเผย โปร่งใส

3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ปัญหาการมอบหมายงานขาดความชัดเจน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9 ข้อเสนอแนะ ควรมีการมอบหมายงานให้เป็นระบบ และ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ควรเอาใจใส่ต่อบุคลากร หากบุคลากรเกิดปัญหา ควรมีการช่วยเหลือ ถามไถ่ และร่วมกันแก้ปัญหา และเมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับต้น ควรมีการเข้าไปช่วยลดความขัดแย้งด้วยความยุติธรรมในทันที

4) ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ปัญหาเทคโนโลยีไม่ทันสมัย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.5 ข้อเสนอแนะ ควรมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยที่สุด ควรมีการประกวดผลงานในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของระบบชลประทาน เพื่อให้บุคลากรได้ระดมความคิดร่วมกัน เป็นการสร้างความสามัคคีของบุคลากรให้เกิดขึ้นและให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในชีวิตทำให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

2. อภิปรายผล

ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการศึกษา ซึ่งผลการศึกษสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จากผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้นโยบายเกี่ยวกับงานด้านชลประทานสำเร็จตามเป้าหมายของกรมชลประทาน เกิดมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เมื่อก้าวถึงภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี และสามารถทำการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาเพิ่มได้ ไม่ได้ติดตัวมาโดยกำเนิด เพราะถ้าหากผู้บริหารขาดการพัฒนาภาวะผู้นำ อาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับ ประพนธ์ ฝาสุกยัต (2551: 91) ที่กล่าวว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด แต่สามารถสร้างขึ้นได้ ผู้นำจะต้องสร้างความมั่นใจ เพื่อเป็นการยอมรับของคนในองค์กรอันนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างกันและต้องมีการมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารระดับต้น มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความสำเร็จสู่องค์กรต่อไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น อยู่ในระดับมาก อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับต้น ของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา มีภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะทางด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางด้านสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2551: 63) ที่กล่าวว่า การหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งมีความเหมาะสม และครอบคลุมในด้านต่างๆ ที่จะบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามเพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และส่วนงาน ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา นั้น ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารระดับต้นที่มีภาวะผู้นำพร้อมทั้งทางการศึกษา ประสบการณ์และความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้ความร่วมมือในการประสานงาน ทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งผู้บริหารระดับต้น สามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติโดยใช้ดุลยพินิจได้เป็นอย่างดีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อาจมีผลสืบเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา เล็งเห็นถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น เพราะขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรนำศักยภาพในตัวที่มีอยู่ออกใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ ผู้บริหารระดับต้นต้องมีสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

ทั้งนี้ สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลาได้นั้นเรื่องการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสอนงาน การพัฒนางานขณะปฏิบัติหน้าที่ และการสับเปลี่ยนหมุนเวียน บุคลากร อีกทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ลักษณะงานที่จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมไปถึงถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2550: 134) กล่าวว่า การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออก ในรูปของพฤติกรรม ขวัญและกำลังใจที่มีกำลังใจมากหรือกำลังใจน้อยจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปด้วย ถ้าระดับขวัญและกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชามาก ผู้ได้บังคับบัญชานั้น จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานด้วยความขยันขันแข็ง สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน น้อย ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่มีเจตคติในทางลบกับการทำงาน ปฏิบัติงานไม่เต็มความสามารถและไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นขวัญและกำลังใจจึงเปรียบเสมือนเครื่องกระตุ้น ทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้มีพลังในการพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรสูงสุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ให้ความสำคัญ กับบุคลากรและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยทำให้ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานสำเร็จตามเป้าหมาย รองลงมา ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความร่วมมือในการทำงาน เพื่อจูงใจให้บุคลากรในสำนักงานชลประทานที่ 16 รักหน่วยงานและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณภา กลัปลง (2552) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมากคือ ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อม ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา และด้านการยกย่องในความสำเร็จ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้น ของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา มีการกำหนดปัจจัยในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ เพราะได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีส่วนร่วม และปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายวางไว้ ร่องลงมา ด้านสถานภาพวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผู้ศึกษาวิเคราะห์ได้ว่าสามารถนำไปพิจารณาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลาให้มีระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ

3.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับต้นควรให้ความสำคัญและตระหนักเป็นอย่างยิ่ง นำสิ่งที่ได้ศึกษาไปใช้เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุง ซึ่งประกอบไปด้วย

1) ด้านสังคม ผู้ศึกษาคิดว่าควรให้ความร่วมมือช่วยเหลือและประสานงาน โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับบุคลากรเพิ่มมากยิ่งขึ้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ เพราะได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีส่วนร่วม และปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายวางไว้

2) ด้านบุคลิกภาพ ควรมีพัฒนาบุคลิกภาพ สร้างความกระตือรือร้นเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร โดยการสร้างกำลังใจในการทำงานให้กับตัวเอง เพื่อที่จะมีความมุ่งมั่นและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

3.1.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ควรมีการพัฒนาระดับขวัญและกำลังใจให้เพิ่มมากขึ้น ให้รางวัลเมื่อเกิดความสำเร็จ เมื่อมีการพัฒนา และด้านความร่วมมือในการทำงานในการรับเชิญให้เข้าร่วมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ควรมีการปรับเปลี่ยนโดยการให้เชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมทุกกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงาน สร้างความภูมิใจแก่บุคลากร

3.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับต้นและบุคลากร ต้องให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ชื่นชมและให้รางวัลด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้ศึกษาคิดว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดี

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ตามที่คุณศึกษาได้มีข้อเสนอแนะของการศึกษาไปแล้ว เพื่อให้การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา ได้แพร่หลาย และได้มีการศึกษาเพื่อเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ ให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ นักศึกษา และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ของสำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

3.2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อความสามารถในการบริหารงาน

3.2.3 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงลึกมาเปรียบเทียบกับการศึกษาในเชิงปริมาณ หรือเป็นการสนับสนุนหรือหักล้างสิ่งที่ได้ค้นพบไปแล้ว



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกียรติพันธ์ หนูทอง. (2549). *ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปัตตานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานชลประทานที่ 16. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2559 จาก <http://www.rid.go.th/กรมชลประทาน>.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิต.
- ทองทิพา วิริยะพันธ์. (2549). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พัทธอักษร.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2549). *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย. (2549). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท ชันพืด จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2549). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นุชรี โพธิ์วารการ. (2549). *การบำรุงขวัญการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เชส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2549). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- บุญนาค นามวงศ์. (2551). *ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2553). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- ประพนธ์ ผาสุกขีต. (2551). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: อาสาธิตาณินแดน.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2551) *พฤติกรรมผู้นำ*. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.

- ปรัชญา มะลิหาล. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์. (2550). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพมหานคร.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พัชรี คงดี. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พงศ์ หรดาล. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- พรนพ พุคะพันธ์. (2554). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- มะลิวรรณ ศรีโพธา. (2554). *ความสัมพันธ์เรื่องปัจจัยการเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- มนัส วงศ์สีไส. (2551). *ขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจจันทบุรี*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2550). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รังสรรค์ อินทน์จันทน์. (2552). *การบริหาร-การจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ: อาสาธิตศึกษาดินแดน.
- เรวดี อุบลรัตน์. (2551). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสายวิชาการสื่อสาร ศึกษากรณี กรมสื่อสารทหารเรือ กองทัพเรือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, จันทบุรี.
- วัฒนา มหิพันธ์. (2554). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหารบก ชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, จันทบุรี.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- วรรณภา กลับคง. (2551). *ระดับขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2549). *ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่เสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 27 (3): 175.
- ศศิ อนันต์นพคุณ. (2552). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค.
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *พฤติกรรมผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สารสิน อิมโอบัส. (2552). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สินินาถ โพธิ์จัญญาโน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.
- สิริพร ทองจินดา. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2551). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี.
- สมบุญ ไม้ไฉย. (2550). *การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองกำกับการตำรวจนครบาล 5*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- สมยศ นาวิกร. (2549). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ประชาอุทิศการพิมพ์.
- สุรเชษฐ์ สุวพร. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- สุภชัย เอาะน้อย. (2550). *ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธนวิษ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บางกอกบลิ๊อค.

อุทัย หลวงทุมมา. (2550). *คุณลักษณะผู้นำของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). *The four is Transformational Leadership*. New York: The Free Press.

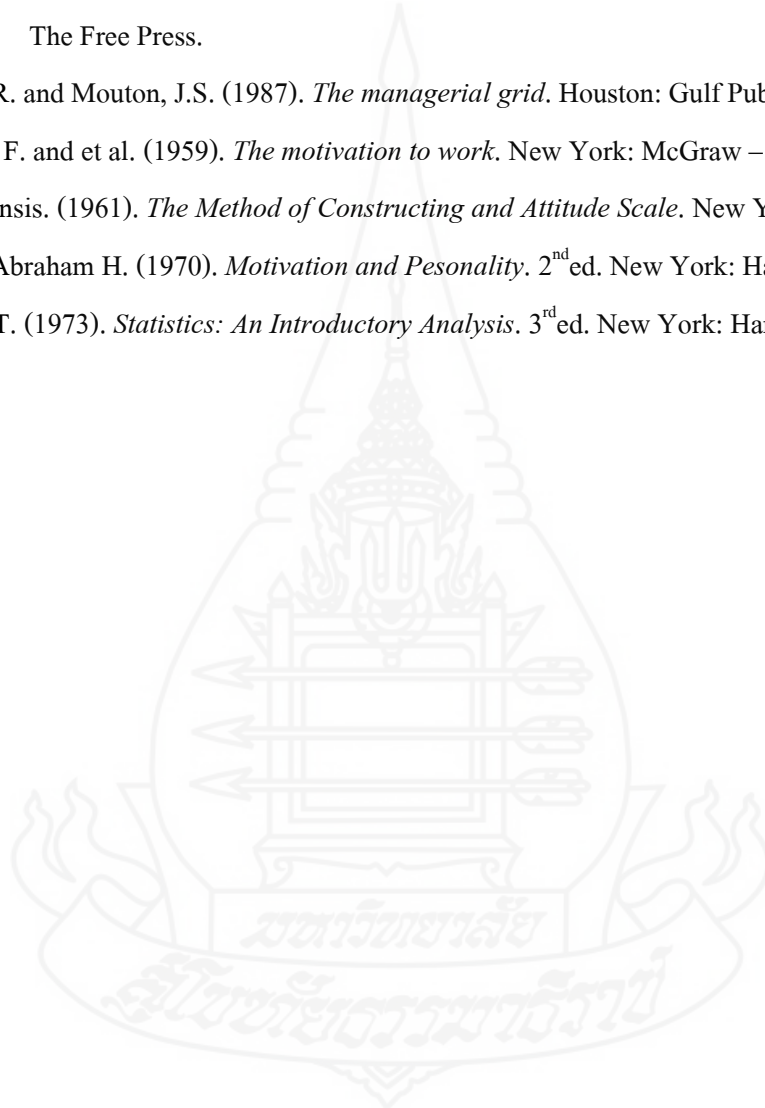
Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1987). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.

Herzberg, F. and et al. (1959). *The motivation to work*. New York: McGraw – Hill.

Likert, Rensis. (1961). *The Method of Constructing and Attitude Scale*. New York: Wiley & Son.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper & Row.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd ed. New York: Harper & Row.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

1. ชื่อ – นามสกุล นายก่อพงศ์ เจียแก้ว
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน อำนวยการระดับต้น
ผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิศวกรรมชลประทาน
สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 16
กองพัฒนาแหล่งน้ำขนาดกลาง กรมชลประทาน
วุฒิการศึกษา อุดสาหกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมก่อสร้าง)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสำหรับนักบริหาร)
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (ทรัพยากรน้ำ)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ชื่อ – นามสกุล นายศุภกิจ วงศ์แก้ว
ตำแหน่ง วิศวกรชลประทานชำนาญการพิเศษ
หัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม โครงการก่อสร้าง
สำนักงานชลประทานที่ 16 กรมชลประทาน
วุฒิการศึกษา วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมชลประทาน)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (ทรัพยากรน้ำ)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ชื่อ – นามสกุล นายวิรัตน์ คิสสระ
ตำแหน่ง นายช่างชลประทานอาวุโส
หัวหน้าฝ่ายก่อสร้างที่ 2 สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดใหญ่ที่ 11
สำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน
วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 16 จังหวัดสงขลา

ชื่อ-นามสกุล ผู้ตอบแบบสอบถาม.....
.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด □□□ ID

1. เพศ

() หญิง () ชาย

2. อายุของท่าน

() ต่ำกว่า 25 ปี () 25 - 30 ปี
() 31 - 40 ปี () 41- 50 ปี
() 51 - 60 ปี () 60 ปีขึ้นไป

3. ท่านทำงานในหน่วยงานนี้มานานเท่าใด

() ต่ำกว่า 5 ปี () 5 - 10 ปี
() 11 - 15 ปี () 16 - 20 ปี
() 21 - 25 ปี () 25 ปีขึ้นไป

4. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับใด

() มัธยมศึกษา หรือต่ำกว่า () มัธยมปลาย หรือเทียบเท่า
() อนุปริญญา () ปริญญาตรี
() ปริญญาโท () สูงกว่าปริญญาโท

5. ท่านทำงานอยู่ในส่วนงานใดใน สำนักงานชลประทานที่ 16 ของท่าน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายบริหารทั่วไป | <input type="checkbox"/> ส่วนแผนงาน |
| <input type="checkbox"/> ส่วนวิศวกรรม | <input type="checkbox"/> ส่วนบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา |
| <input type="checkbox"/> ส่วนเครื่องจักรกล | <input type="checkbox"/> โครงการชลประทานพัทลุง |
| <input type="checkbox"/> โครงการชลประทานสงขลา | <input type="checkbox"/> โครงการชลประทานสตูล |
| <input type="checkbox"/> โครงการชลประทานตรัง | <input type="checkbox"/> โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่าเขียด |
| <input type="checkbox"/> โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาระโนด-กระแสดินธุ์ | |
| <input type="checkbox"/> โครงการก่อสร้าง | |

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในหน่วยงานของท่าน ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้ ในระดับใด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

คุณลักษณะผู้นำ Leadership	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics)					
1. มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง					
2. มีรูปร่างหน้าตาดี					
3. มีเสน่ห์ดึงดูดใจคนให้เกิดความนิยมชมชอบ					
คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Status)					
4. มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูง					
5. มีประสบการณ์การทำงาน					
6. มีความชำนาญงานด้านการบริหาร					
7. มีคุณวุฒิตรงตามส่วนงาน					
8. มีฐานะทางสังคมดี ชาติตระกูลดี					

คุณลักษณะผู้นำ Leadership	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)					
9. มีสติปัญญาดี					
10. มีคุณพินิจและการตัดสินใจที่ดี					
11. มีทักษะการพูดอย่างคล่องแคล่ว					
12. มีปฏิภาณไหวพริบดี					
13. มีความรู้เกี่ยวกับงานอย่างถูกต้อง					
14. มีความรอบรู้					
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality)					
15. มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
16. มีความซื่อสัตย์					
17. มีความกระตือรือร้น					
18. มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี					
19. มีบุคลิกภาพดี สง่างาม					
20. มีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ดูกระเปียบ					
21. มีท่าทางแล้วคล่องว่องไว					
22. มีวาจาสุภาพอ่อนโยน					
คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task – related Characteristic)					
23. มีความขยันหมั่นเพียร					
24. มีความรับผิดชอบสูง					
25. มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค					
26. มีความต้องการความสำเร็จของงานสูง					
27. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
28. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
คุณลักษณะทางด้านสังคม (Social Characteristics)					
29. มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี					
30. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
31. มีความร่วมมือประสานงานดี					
32. มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
33. มีความชื่นชมและได้รับความนิยมนิยม					

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของท่าน ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้
ในระดับใด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary)					
34. ท่านพอใจกับการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้าง / ค่าตอบแทน					
35. ท่านพอใจสวัสดิการตามที่กฎหมาย กำหนดอย่างพอเพียง					
36. ผู้บังคับบัญชาของท่านเบิกจ่ายค่าล่วงเวลาอย่างเหมาะสม					
37. ผู้บังคับบัญชาของท่านจัดสวัสดิการพิเศษที่ทางหน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรหรือไม่ เช่น อาหารราคาถูก ศูนย์ดูแลเด็กเล็ก กิจกรรมเพิ่มรายได้ กิจกรรมเพิ่มความรู้ เป็นต้น					
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation)					
38. ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยแก้ไขปัญหาหรือแนะนำเมื่อรู้ว่าท่านเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน					
39. ผู้บังคับบัญชากับท่านมีการติดต่อประสานงานกันเสมอ					
40. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์กร					
41. ผู้บังคับบัญชากับท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision)					
42. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับท่าน					
43. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับท่าน					
44. ผู้บังคับบัญชาของท่านประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานที่ปรากฏด้วยความเป็นธรรม					
45. ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา					

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านนโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)					
46. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานเสมอ					
47. ผู้บังคับบัญชาให้ท่านตัดสินใจในงานที่ท่านทำได้อย่างเต็มที่					
48. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเสมอและด้วยความเป็นธรรม					
49. ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายให้ท่านทำเสมอ					
ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Working Condition)					
50. บรรยากาศในที่ทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
51. ผู้บังคับบัญชาของท่านจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานให้ท่านได้ตรงตามความต้องการและเพียงพอกับการใช้งาน					
52. ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างดี					
ด้านสถานภาพวิชาชีพ (Status)					
53. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีวุฒิการศึกษาที่ได้รับการยอมรับนับถือ					
54. ท่านศรัทธาและภูมิใจในการทำงานที่องค์กรนี้					
55. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้นำความรู้และวิธีปฏิบัติตรงตามความรู้แห่งวิชาชีพ					
56. ท่านรักผู้บังคับบัญชาของท่านและจะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security)					
57. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน					
58. ท่านคิดว่าองค์กรนี้มีความมั่นคง					
59. ท่านคิดว่าจะทำงานที่องค์กรนี้ไม่ย้ายไปทำงานที่องค์กรอื่น					
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคล (Personal Lift)					
60. ท่านรู้สึกมีความสุขกับการได้ทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ของท่านที่ทำอยู่ในปัจจุบันนี้					
61. ท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีความจริงใจกับท่าน					
62. ท่านรู้สึกว่าท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง และตนเองมีคุณค่าในชีวิตปัจจุบัน					

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของท่าน ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้
ในระดับใด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale)	ระดับขวัญและกำลังใจ				
	5	4	3	2	1
ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล (Interpersonal Good Relation)					
63. ท่านรู้สึกศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา					
64. ท่านเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อหน่วยงาน					
65. ท่านยินดีเรียนรู้และทำงานที่ได้รับมอบหมายชิ้นใหม่ๆ อย่างเต็มใจ					
ด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)					
66. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีวิธีการบริหารงานที่ช่วยในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้					
67. ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ท่านได้รับทราบข้อมูลต่างๆ อย่างถูกต้องและชัดเจน					
68. ท่านได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง					
69. ผู้บังคับบัญชาช่วยให้เกิดความรักสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในหน่วยงาน					
ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Career Path)					
70. ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง					
71. ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น					
72. ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งทัดเทียมกับผู้อื่น					

ขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale)	ระดับขวัญและกำลังใจ				
	5	4	3	2	1
ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Motivation – ACH)					
73. ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้					
74. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
75. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที					
ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)					
76. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน					
77. ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่มีโอกาสก้าวหน้าและมั่นคงในชีวิต					
78. ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน					
79. ท่านไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงานไปที่อื่น					
80. ท่านรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานนี้					
ด้านความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration Work)					
81. ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดแนวทางในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
82. ท่านได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน					
83. ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 5 สอบถามข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1. ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องาน

ข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....
.....
.....

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นางพิมตตา จอมประชา

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางพิมณฑา จอมประชา
วัน เดือน ปีเกิด	15 มิถุนายน 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	โครงการก่อสร้าง สำนักงานชลประทานที่ 16 กรมชลประทาน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน ทำหน้าที่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ โครงการก่อสร้าง สำนักงานชลประทานที่ 16 กรมชลประทาน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

