

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
LEADERSHIPS AFFECTING MOTIVATION FOR
OFFICERS' PERFORMANCE IN DEFENCE FINANCE DEPARTMENT,
OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY FOR DEFENCE

นางสาวศรุดา ไทรงาม
สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้รับผิดชอบบทความ

Saruda Saingam
E-mail: 6414993089@rumail.ru.ac.th
Faculty of Business Administration Program in Accounting Ramkhamhaeng University
Corresponding author

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 150 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ โดยวิธี Enter

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงจำนวน 80 คน อายุ 30 - 40 ปี โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. ตำแหน่งประจำแผนก และระยะเวลาในการทำงานส่วนมากอยู่ที่ 2 - 5 ปี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทุกด้านอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา และภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา และภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย, ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา, ภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Abstract

This survey research aimed to study the following: (1) leaderships affecting motivation for officers' performance in Defence Finance Department, Office of the Permanent Secretary for Defence (2) opinions of motivation for officers' performance in Defence Finance Department, Office of the Permanent Secretary for Defence and (3) relationships between leaderships and motivation for officers' performance in Defence Finance Department, Office of the Permanent Secretary for Defence. The survey was done by using questionnaire as a tool for data collection of 150 officers in Defence Finance Department, Office of the Permanent Secretary for Defence. The analysis was done by using Enter Multiple Regression Analysis.

The research finding: Most of the respondents were females aged between 30 and 40 years old with a bachelor's degree at the highest level. Work as officers; ranked from Second Lieutenant to Captain. The results of opinion-level analysis on leadership factors affecting overall of motivation for officers' performance in Defence Finance Department, Office of the Permanent Secretary for Defence is the high level in descending order— Democratic Leaders, Transformational Leadership, Benevolent – Authoritative and Autocratic Leaders.

The hypothesis test for marketing leadership factors that can statistical significantly predict the motivation for officers' performance in Defence Finance Department, Office of the Permanent Secretary for Defence are Democratic Leaders and Transformational Leadership.

Keywords: Democratic Leaders, Transformational Leadership, Benevolent - Authoritative Autocratic Leaders, Motivation

บทนำ

องค์กรส่วนใหญ่ที่มักจะประสบความสำเร็จล้วนมาจากการมีผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำจึงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะเป็นเครื่องมือและปัจจัยอันที่โดดเด่นในการนำกลยุทธ์ไปสู่การบริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ด้วยการชักจูงโน้มน้าว (persuasion) การจูงใจ (motivation) หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร (corporate values and culture) เพื่อให้พนักงานเดินทางไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, ตุลาคม 2557)

การทำงานของภาครัฐในปัจจุบันมีส่วนประกอบสำคัญหลายๆ อย่าง ที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กรประกอบสำคัญยิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้นๆ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ กล่าวคือ อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคล เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่นๆที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้นๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในในกลุ่ม ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (จร สุนทรายุทธ, 2551, น.326)

นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาย่อมได้รับความสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ขวัญใจ ไลอนอก, 2354, น.12) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือ สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกอารมณ์ของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นความมั่นใจตั้งใจเต็มใจเสียสละและกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ แม้จะเป็นอุปสรรคขัดขวาง ก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถเพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางขององค์กร ความรู้สึก ท้าทาย และเจตคติที่มีต่องาน มีความพึงพอใจมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะทำงานสำเร็จหรือปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กร มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันที่ชัดเจน ถ้าสภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ดี มีความสุขและสนุกกับการทำงาน ถึงแม้ว่าแรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่ไม่มีความมั่นคงแต่มีอิทธิพลต่อการทำงาน

กรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรหลักในการบริหารและให้บริการด้านการเงิน การบัญชี การเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ และการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้มีความถูกต้อง ทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่ดำเนินการรับจ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน และการบัญชีของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ดำเนินการเรื่องเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ ของข้าราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม ควบคุม พิจารณา ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงินงบประมาณการจัดทำบัญชีถือจ่าย อัตราราคาเงินเดือนในการขอบรรจุข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานราชการตลอดจนเงินค่าใช้จ่ายต่างประเทศของกระทรวงกลาโหม นอกจากนี้ยังพัฒนาระบบงานและการบริหารทางการเงิน การบัญชี ปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง คำชี้แจงเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว รวมถึงการวิเคราะห์และพัฒนาระบบการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในงานการเงินและการบัญชีของส่วนราชการขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ดังนั้น จากความเป็นมาและสภาพปัญหาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ต้องการจะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้ดียิ่งขึ้น เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังสามารถทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอีกด้วย

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจจากการวิจัยดังกล่าว จะสามารถตอบคำถามของผู้วิจัยได้และผลการวิจัยจะสามารถเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจต่อไปได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม
2. ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม
3. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม
4. ภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่น เป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของการใช้อิทธิพล หรือการชี้นำซึ่ง จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำหรือพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ลักษณะของภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ และมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้นำในการทำงานนั้นมี หลายรูปแบบ อาทิเช่น ผู้นำแบบประชาธิปไตย, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา และผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) Kurt Lewin's Studies (2482) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็น ส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้ เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องตระหนักถึง ความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและ วิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) เป็นการปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความ ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาจูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟัง ความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2541, น.56) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำ แบบอัตถนิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึง คน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะ นี้จะทำให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Herzberg's dual factor theory) กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ประกอบด้วย (1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี (2) การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ คือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่ว ๆ ไป (3) ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน (4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ (5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ประกอบด้วย (1) นโยบายและการบริหารงาน คือ การจัดการและการบริหารองค์การ (2) เงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึง ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน (3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุยแต่ไม่ได้หมายถึงการยอมรับนับถือ (4) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ (6) สภาพภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน (7) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน (8) ความมั่นคงในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์การ (9) สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และได้กำหนดขอบเขตวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการทหารกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แบ่งเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร จำนวน 133 คน และข้าราชการชั้นประทวน จำนวน 104 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 237 คน (แผนกกำลังพลกองกลาง กรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, 2566)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการทหารกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยคัดเลือกจากข้าราชการทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พื้นที่ศรีสมาน จังหวัดนนทบุรี

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีความคลาดเคลื่อน 5% จากผลการคำนวณทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 150 คน การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563)

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

ขอบเขตด้านพื้นที่ กรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (พื้นที่ศรีสมาน) จังหวัดนนทบุรี
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งเป็นแบบตรวจรายการ (Check-list) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert Scale โดยมี 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ด้วยวิธีการคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Item-Objective Congruence : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน ผลการประเมินมีค่าระหว่างรายข้อเกิน 0.50 และในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.9 และความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย โดยการทำ Try out จำนวน 30 ชุด ทั้งฉบับในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.9

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. จัดทำแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
2. วางแผนการจัดเก็บข้อมูล และดำเนินการเก็บจนครบทั้ง 150 ชุด
3. นำข้อมูลการตอบกลับของแบบสอบถาม มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จำนวน 150 ฉบับ ที่นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติเชิงอนุมาน เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30 - 40 ปี สำเร็จการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี ชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. ตำแหน่งงานประจำแผนก และระยะเวลาการทำงานอยู่ที่ 2 - 5 ปี รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลลักษณะประชากร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
1.	ชาย	70	46.67
2.	หญิง	80	53.33
อายุ			
1.	น้อยกว่า 30 ปี	46	30.67
2.	30 - 40 ปี	58	38.67
3.	41 - 50 ปี	39	26.00
4.	51 - 60 ปี	7	4.67
ระดับการศึกษา			
1.	ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	12.67
2.	ปริญญาตรี	107	71.33
3.	สูงกว่าปริญญาตรี	24	16.00
ชั้นยศ			
1.	ส.ต. - ส.อ.	17	11.33
2.	จ.ส.ต. - จ.ส.อ.	32	21.33
3.	ร.ต. - ร.อ.	80	53.33
4.	พ.ต. - พ.ท.	21	14.00
ตำแหน่งงาน			
1.	เสมียนแผนก	44	29.33
2.	ประจำแผนก	87	58.00
3.	หัวหน้าแผนก	19	12.67
ระยะเวลาในการทำงาน			
1.	น้อยกว่า 2 ปี	16	10.67
2.	2 - 5 ปี	60	40.00
3.	6 - 10 ปี	31	20.67
4.	มากกว่า 10 ปี	43	28.67

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการ
เงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ภาพรวมของคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบ
ประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (S.D. = .669) 2) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D. = .689) 3) ภาวะผู้นำ
แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 (S.D. = .720) และ 4) ภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 (S.D. =
.970) รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับการมีผล
ภาพรวมทุกด้าน	4.02	0.560	มาก
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	4.13	0.689	มาก
1. ผู้นำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.11	0.886	มาก
2. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม	4.23	0.847	มากที่สุด
3. ผู้นำมีการทำงานเป็นทีม	4.21	0.862	มากที่สุด
4. ผู้นำมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง	4.10	0.801	มาก
5. ผู้นำฟังเสียงข้างมาก และใช้การตัดสินใจจากความเห็นของผู้ตามเป็นหลัก	4.17	0.841	มาก
6. ผู้นำให้ผู้ตามเสนอความคิดเห็นได้	4.19	0.893	มาก
7. ผู้นำเน้นดูแลและมีสัมพันธภาพของคนมากกว่า เน้นงาน	3.97	0.912	มาก
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	4.13	0.689	มาก
1. ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติเหมือนผู้นำ	4.05	0.830	มาก
2. ผู้นำมีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	0.844	มาก
3. ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ	4.17	0.823	มาก
4. ผู้นำมีความเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.15	0.854	มาก
5. ผู้นำมีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์	4.15	0.806	มาก
6. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	4.23	0.837	มากที่สุด
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	3.98	0.720	มาก
1. ผู้นำปกครองแบบพ่อปกครองลูก	3.99	1.000	มาก
2. ผู้นำให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	0.809	มาก
3. ผู้นำมีการจูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งมีการขู่และลงโทษ	3.74	1.000	มาก
4. ผู้นำยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง	3.95	0.918	มาก
5. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในบางครั้งแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด	4.05	0.918	มาก
6. ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	0.812	มากที่สุด
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	3.80	0.970	มาก
1. ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง	4.09	0.885	มาก
2. ผู้นำไม่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง	3.78	1.152	มาก
3. ผู้นำคิดถึงแต่ผลงานไม่ได้คิดถึงคน	3.61	1.279	มาก
4. ผู้นำไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิด	3.59	1.296	มาก
5. ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองสูง	3.99	1.030	มาก

6. ผู้นำใช้ตำแหน่งเป็นตัวแสดงอำนาจ

3.76

1.294

มาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 (S.D. = .693) 2) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 (S.D. = .695) และ 3) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 (S.D. = .754) ในส่วนของภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออึดตา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 (S.D. = .900) รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการมีผล
ภาพรวม	3.72	0.581	มาก
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	3.95	0.693	มาก
1. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้กระตือรือร้นและอยากทุ่มเทเวลาในการทำงาน	3.88	0.919	มาก
2. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านอยากพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา	4.03	0.798	มาก
3. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านเกิดความผูกพันกับผู้นำและองค์กร	3.93	0.812	มาก
4. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านมีกำลังใจในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	3.86	0.912	มาก
5. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.07	0.783	มาก
ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	3.88	0.695	มาก
1. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้กระตือรือร้นและอยากทุ่มเทเวลาในการทำงาน	3.91	0.810	มาก
2. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านอยากพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา	3.86	0.867	มาก
3. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านเกิดความผูกพันกับผู้นำและองค์กร	3.75	0.829	มาก
4. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านมีกำลังใจในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	3.85	0.915	มาก
5. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.01	0.875	มาก
ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา	3.80	0.754	มาก
1. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้กระตือรือร้นและอยากทุ่มเทเวลาในการทำงาน	3.78	0.881	มาก
2. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านอยากพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา	3.75	0.971	มาก
3. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านเกิดความผูกพันกับผู้นำและองค์กร	3.87	0.917	มาก
4. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านมีกำลังใจในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	3.83	0.910	มาก
5. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.78	0.947	มาก
ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา	3.24	0.901	ปานกลาง
1. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้กระตือรือร้นและอยากทุ่มเทเวลาในการทำงาน	3.17	0.972	ปานกลาง
2. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านอยากพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา	3.25	0.991	ปานกลาง
3. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านเกิดความผูกพันกับผู้นำและองค์กร	3.22	1.104	ปานกลาง
4. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านมีกำลังใจในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	3.24	1.041	ปานกลาง
5. ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.33	1.046	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์และการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) แบบ Enter ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ตัวแปรของคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า มี 2 คุณลักษณะ คือ ผู้นำให้ผู้นับตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (A1) และผู้นำรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม (A2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคุณลักษณะที่เหลือไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (R) เท่ากับ .313 ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 2 ข้อที่ได้กล่าวข้างต้นสามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ร้อยละ 9.8 ($R^2 = .098$)

$$\begin{aligned} &\text{แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ} \\ &\text{ข้าราชการกรมการเงินกลาโหม} \\ &\text{สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม} \end{aligned} = 3.065 + 0.148(A1) + 0.242(A2)$$

และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\begin{aligned} &Z_{\text{แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ}} \\ &\text{กรมการเงินกลาโหมสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม} \end{aligned} = 0.190(Z_{A1}) + 0.296(Z_{A2})$$

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ตัวแปรของคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี 1 คุณลักษณะ คือ ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติเหมือนผู้นำ (B1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคุณลักษณะที่เหลือไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (R) เท่ากับ .343 ซึ่งคุณลักษณะข้อที่ได้กล่าวข้างต้นสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ร้อยละ 11.8 ($R^2 = .118$)

$$\begin{aligned} &\text{แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ} \\ &\text{ข้าราชการกรมการเงินกลาโหม} \\ &\text{สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม} \end{aligned} = 2.597 + 0.249(B1)$$

และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\begin{aligned} &Z_{\text{แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ}} \\ &\text{กรมการเงินกลาโหมสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม} \end{aligned} = 0.297(Z_{B1})$$

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 6 ตัว ของผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตาไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 พบว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 6 ตัว ของผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้

สรุปผลและอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30 - 40 ปี สำเร็จการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี ชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. ตำแหน่งงานประจำแผนก และระยะเวลาการทำงานอยู่ที่ 2 - 5 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ภาพรวมของคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 2) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 3) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และ 4) ภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออึดตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 2) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และ 3) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ในส่วนของภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออึดตา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ตัวแปรของคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า มี 2 คุณลักษณะ คือ ผู้นำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (A1) และผู้นำรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม (A2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคุณลักษณะที่เหลือไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (R) เท่ากับ .313 ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 2 ข้อที่ได้กล่าวข้างต้นสามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ร้อยละ 9.8 ($R^2 = .098$)

สมมติฐานที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ตัวแปรของคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี 1 คุณลักษณะ คือ ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติเหมือนผู้นำ (B1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคุณลักษณะที่เหลือไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (R) เท่ากับ .343 ซึ่งคุณลักษณะข้อที่ได้กล่าวข้างต้นสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ร้อยละ 11.8 ($R^2 = .118$)

สมมติฐานที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 6 ตัว ของผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตาไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้

สมมติฐานที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 พบว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 6 ตัว ของผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออึดตาไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้

อภิปรายผล

ผลการวิจัยภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกาฬโม
สำนักงานปลัดกระทรวงกาฬโม พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกาฬโม
สำนักงานปลัดกระทรวงกาฬโม รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23) ซึ่งเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้มีความต้องการหา
แนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม หากหน่วยงานมีแนวโน้มไปในทางที่ดีก็จะทำให้ผู้ตามรู้สึก
ได้รับการยอมรับ และได้รับการยกย่อง ทั้งจากผู้นำและเพื่อนร่วมงาน จากผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ แพทย์พร เชียวชะอุ่ม (2555) ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็น
กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม
ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ
และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม
องค์กรหรือสังคม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตาม
รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ
ของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศ
ของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้
ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกาฬโม สำนักงานปลัดกระทรวงกาฬโม แบ่งตามภาวะผู้นำแต่ละแบบได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลต่อในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกาฬโม สำนักงานปลัดกระทรวง
กาฬโม สอดคล้องกับผลการศึกษาของศศิธร สุขสิงคลี (2562) โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากร
ทางการศึกษา ในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับ
มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 รองลงมาได้แก่ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ผู้นำแบบเผด็จการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49
ตามลำดับ รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพการทำงานของบุคลากร ทางการศึกษาใน
สถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมี ความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพการทำงานของ
บุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมมี ความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง และเป็นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกาฬโม สำนักงานปลัดกระทรวง
กาฬโม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรรพรรณ ภัทรดำเนินสุข และ ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2564) โดยศึกษาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อธิพงษ์ ฉุนกล้า
สุมาลี รามนัญ และธัญนันท์ บุญอยู่ (2564) โดยศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจและความพึงพอใจในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแรงจูงใจในงานของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง
เท่ากับ 0.248 และขอบเขตบนเท่ากับ 0.503

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1.1 จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกรมการเงินกลาโหมนั้น ควรมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบการเปลี่ยนแปลงซึ่งภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ย่อมชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมนั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้วย ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและอยากทุ่มเทเวลาในการทำงาน อยากพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา เกิดความผูกพันต่อผู้นำและองค์กร มีกำลังใจในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้แก่กรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างยิ่ง

1.2 จากการวิจัยในครั้งนี้อย่างพบอีกว่า ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา และภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาไม่สมควรมีภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา และภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา เนื่องจากไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.3 จากการวิจัยในครั้งนี้อย่างพบอีกว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา และภาวะผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้น้อย เนื่องจาก ค่าความผันแปรที่สามารถอธิบายได้อยู่ในระดับต่ำ ($R^2 = 9.8\%$ และ 11.8%) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม อาจจะมาจกปัจจัยอื่น นอกเหนือจากภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว

1.4 นอกจากนี่ยังกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมต้องเห็นคุณค่าและความสำคัญของพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ พร้อมทั้งควรมุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในรูปแบบที่หลากหลาย โดยที่บุคลากรสามารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมผ่านพฤติกรรมธรรมเนียมวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

2.1 ควรมีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาในครั้งนี้

2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้การศึกษาในครั้งต่อไปมีความสัมพันธ์และสอดคล้อง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามได้ในระดับที่มากขึ้น

2.3 ควรศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กิมพร ลีสมีทธิ์ และ ประพินพา จรัสรัตนกุล. (2565). การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร. (บทความวิจัย). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. เข้าถึงได้จาก: <https://dfd.mod.go.th/Structure/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A7%E0%B8%95%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%B2.aspx> (Accessed: 20 August 2023).
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรกฤษณ์ ชาญชัย. (2566). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อการบริหารสถานศึกษา. (บทความวิจัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชาญชัย อาจันสมอาจร. (2545). วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ทอง.
- ชุตินันท์ แดงสกล. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร. ปัญหาพิเศษตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชิต ชายทวีป และธนัชฐา สมัย. (2563). การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร. (บทความวิจัย). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. กรุงเทพมหานคร :ปิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2549). ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- เปรมปภัทร์ เพชรจรัสศรี, ภูษิตย์ วงษ์เล็ก, ปฎิมา รุ่งเรือง, ตรีวิทย์ อัศวศิริศิลป์, จตุพร สังขวรรณ. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนอรรถวิทย์. (บทความวิจัย). สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี.
- พรพรหม ชมงาม. (2566). ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของปัจจัยในที่ทำงานต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน. (บทความวิจัย). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพลิน ชัยตรี. (2554). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิศวกรรม บริษัท เอปซี จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภาณุวัฒน์ ภัคดีอักษร และปทุมมาลัย พัฒโร. (2562). ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์และแรงจูงใจของนักท่องเที่ยวนานาชาติที่มีต่ออาหารในฐานะสิ่งดึงดูดใจการท่องเที่ยวของจังหวัดภูเก็ต. วารสารวิเทศศึกษา, 9(11), 1-28.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554. มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลิขิตา เณลิมลโยธิน รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ จันทิก. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมเซตอ อำเภอหัวหิน. (บทความวิจัย). มหาวิทยาลัยธนบุรี, กรุงเทพมหานคร

วัชระ ยี่สุนเทศ ทศพร มะหะหมัด และจอมขวัญ ถิ่นใหญ่. (2562). แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการ. (บทความวิจัย). เครือข่ายวิจัยประชาชน
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี ครั้งที่ 2. ปทุมธานี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
อาคม วัดไธสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มงานบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ภาษาอังกฤษ

Herzberg, Fredrick. Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, the Motivation to Work. New York: John Willey & Sons, Inc., 1959.
Locke, E.A., Saari, L.M., & Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969 - 1980. Psychology Bulletin. 90 (1), 125-152.
Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation" Psychological Review. Retrieved May 25, 2015 from <https://docs.google.com/file/d/0B-5JeCa2Z7hNjZLNDNhOTEtMWNkyi00YmFhLWI3YjUtMDEyMDJkZDExNWRm/edit>.
Yamane, T. (1973). Statistics: An Introductory Analysis. 3rd ed. New York. Harper and Row Publications.