

## การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งและศาลอาญา\*

(ศึกษาวิจัยโดยใช้มาตรวัดกำลังขวัญของ ฌ็อง-โพล บ็อนธ็อย)

กมลทิพย์ คติการ\*\*

### ความนำ

การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน (morale) เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษากระบวนการบริหารงาน ตามแนวมนุษยสัมพันธ์ หรือ การบริหารงานที่เน้นในเรื่องความสำคัญของบุคลากรในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารงาน นักบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ได้ให้ความสนใจและมีการศึกษาค้นคว้าอยู่เรื่อยๆ เพราะถือว่า

“กำลังขวัญก็เหมือนกับสุขภาพของมนุษย์ซึ่งต้องให้การเอาใจใส่ การตรวจวินิจฉัย และการดูแลรักษาให้มีสุขภาพกำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะกำลังขวัญส่วนบุคคลหรือ กำลังขวัญขององค์การอันเป็นส่วนรวม”

จากการศึกษากฎหมายพระธรรมนูญศาลยุติธรรมมาตรา 1 กล่าวได้ว่า งานศาลยุติธรรม แบ่งได้เป็น 2 ฝ่าย คือ งานฝ่ายตุลาการ และงานฝ่ายธุรการ โดยบทบัญญัติ

\*บทความนี้ได้อาศัยข้อมูลบางส่วนจากโครงการวิจัย “ปัญหาการบริหารงานฝ่ายธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญา” ซึ่งวิจัยโดยผู้เขียนและคณะ และได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทสาขาวิชาการ ประจำปีงบประมาณ 2526 จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

\*\*กมลทิพย์ คติการ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา นครปฐม

วรรค 2 ได้บัญญัติว่า ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้รับผิดชอบในงานธุรการของศาลทั้งหลายที่อยู่ในสังกัดให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อย แต่การดำเนินการพิจารณาคดีรวมตลอดถึงการที่จะมีคำสั่งหรือคำพิพากษาบังคับคดีให้เสร็จเด็ดขาดไปนั้นให้อยู่ในดุลพินิจของศาลโดยเฉพาะ”

นอกจากนี้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2521 ก็ได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับข้าราชการตุลาการ และข้าราชการธุรการ (มาตรา 5) โดยพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวได้มีบทบัญญัติที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานธุรการ 2—3 มาตรา คือ

มาตรา 23 การโอนข้าราชการตุลาการไปเป็นข้าราชการธุรการ ข้าราชการพลเรือน หรือข้าราชการฝ่ายอื่น ให้รัฐมนตรีสั่งได้เมื่อข้าราชการตุลาการผู้นั้นยินยอมและ ก.ต. (คณะกรรมการตุลาการ) เห็นชอบ

มาตรา 47 ในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการธุรการ ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับ

ตำแหน่งข้าราชการตุลาการตำแหน่งใด เป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชาข้าราชการธุรการโดยเทียบตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งใด ให้กำหนดโดย กฏ ก.พ.

ให้แต่งตั้งปลัดกระทรวงยุติธรรมจากข้าราชการฝ่ายตุลาการ ซึ่งเป็นหรือเคยเป็นข้าราชการตุลาการ

เมื่อพิจารณาจากบทบัญญัติเหล่านี้ทำให้น่าคิดว่าน่าจะมีผลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการของศาลที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นจำนวนเกือบสามพันคนบ้างไม่มากนักน้อย เพราะความก้าวหน้าในสายงานธุรการมิได้ภายในขอบจำกัดเท่าที่กฎหมายเปิดช่องให้ โดยเฉพาะในศาลใหญ่ๆ เช่น ศาลแพ่ง ศาลอาญา ซึ่งมีคดีสู่ศาลเป็นจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ธุรการจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากในแต่ละวัน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานย่อมมีผลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานอย่าง

แน่นอน และจากการศึกษาวิจัย “ปัญหาเกี่ยวกับระบบงานศาลยุติธรรม” พบว่า ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับระบบงานศาลยุติธรรม ประการหนึ่งคือ การบริหารงานบุคคลฝ่ายธุรการ ยังไม่มีประสิทธิภาพ ศาลแพ่งเป็นศาลที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานธุรการมากที่สุด รองลงมาคือ ศาลอาญา และศาลแขวงพระนครใต้ ตามลำดับ

ดังนั้นผู้เขียนและคณะจึงได้ให้ความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย “ปัญหาการบริหารงานฝ่ายธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญา” และค่อนข้างจะเน้นหนักปัญหากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในบทความนี้จึงใคร่ขอสรุปผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกำลังขวัญดังต่อไปนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิเคราะห์กำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง และศาลอาญา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญาว่าเป็นอย่างไร
2. เพื่อศึกษาให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่อาจมีผลต่อกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการ
3. เพื่อศึกษาให้ทราบว่ากำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการมีผลก่อให้เกิดปัญหาในงานธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญาหรือไม่ อย่างไร

### แนวความคิดทางค่านิยม

การบริหารงานทุกประเภท ทั้งตำแหน่งของเอกชนจนกระทั่งงานของรัฐ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีโครงสร้างหรือกรรมวิธีในการบริหาร สมาคมนักบริหารแห่งสหรัฐอเมริกาได้เสนอกระบวนการบริหารเมื่อปี ค.ศ. 1955 ไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผนงานที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต
2. การแสวงหา กำหนดตัวบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อการทำงาน

3. การเสริมกำลังบำรุง หรือการบำรุงขวัญ กระตุ้น และการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประสานงาน

5. การประเมินผลงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมา แต่หากมีปัจจัยอย่างอื่นอีกด้วย โดยเฉพาะความเข้าใจอันดี ความรู้สึกว่าการดำเนินงานของฝ่ายบริหารถูกต้องและยุติธรรม และมีความเห็นว่ายโยบายขององค์กรเหมาะสม เขาก็จะปฏิบัติงานในทางร่วมมือกับฝ่ายบริหารมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน คือ ขวัญและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน<sup>6</sup>

“ขวัญ” หรือ “กำลังขวัญ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Morale” คำๆ นี้ มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความไว้หลายอย่างต่างกัน สุดแล้วแต่พิจารณาหรือเน้นหนักในแง่ไหน ยกตัวอย่างเช่น

นักจิตวิทยาอเมริกันชื่อ Hilgard<sup>7</sup> แห่งมหาวิทยาลัย Stanford ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ทัศนคติ (Attitude) ของบุคคลแต่ละบุคคลในหมู่ ถ้าหากขวัญของหมู่สูง สมาชิกของหมู่นั้นจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความจงรักภักดีต่อหมู่ซึ่งเขากำลังทำงานอยู่ และมีความสามารถที่จะบังคับตัวเองได้หรือมีระเบียบวินัยอันดี

Ghiseli และ Brown<sup>7</sup> ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ขวัญ” ว่าหมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่หรือการที่สมาชิกจะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่หมู่นั้นได้ตั้งไว้

Dale Yoder<sup>8</sup> ได้ให้ความหมายของ “ขวัญ” ในลักษณะเกี่ยวกับการทำงานว่า ขวัญในการทำงานหมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงออกให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่นๆ เป็นต้น

ณัฐพล ชันธไชย<sup>10</sup> ได้ศึกษาคำจำกัดความจากตำราเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหลายเล่ม เช่น ตำราเรื่อง Public Personnel Administration โดย Felix A. Negro ตำราเรื่อง "Principle of Personnel Administration" โดย Edwin B. Flippo เป็นต้น และได้กล่าวสรุปว่า

กำลังขวัญนั้นเป็นสภาพทางจิตใจ ความรู้สึก ท่าที พฤติกรรม หรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กำลังขวัญในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ก็คือ ทัศนคติที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงาน ซึ่งได้แก่ หน่วยงาน (organization) ลักษณะของงานที่ทำ (job) สภาพะในการทำงาน (working condition) กลุ่มการทำงาน (working group) และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ (colleagues)

จะเห็นได้ว่า คำว่า "ขวัญ" เกี่ยวข้องกับคำว่า "ทัศนคติ" (Attitude) โดยปริยายและเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ในการวัดระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานจึงนิยมกระทำโดยการวัดจากการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey)<sup>10</sup>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ณัฐพล ชันธไชย<sup>11</sup> ได้กล่าวไว้ว่า

"การวัดสิ่งใดก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เครื่องมือในการวัดซึ่งจะต้องมีความแม่นยำ สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ และก็ต้องมีความเชื่อมั่นได้ว่าผลจากการวัดครั้งแรกกับครั้งหลังๆในสิ่งเดียวกันนั้นมีค่าเท่ากัน การที่จะให้ ได้เครื่องมือในการวัดที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวก็ต้องดำเนินการจัดสร้างอย่างมีหลักการถูกต้องตามระเบียบวิธีและสามารถประเมินค่าความแม่นยำและความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการวัดนั้นให้ประจักษ์โดยชัดเจนได้"

สุจิตรา บุณยรัศพันธุ<sup>12</sup> ได้เสนอรับคำกล่าวได้กล่าวต่อไปว่า

“ในลักษณะของการทำงานทางค่านิชาการ เพื่อที่จะให้ผลงานมีคุณค่า และใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ควรที่จะมุ่งให้เกิดความต่อเนื่องระหว่างผลงานเก่า และผลงานใหม่ ทั้งนี้โดยมุ่งในการเสริมสร้างสิ่งที่มีอยู่เก่าให้ดีขึ้น และในขณะเดียวกันให้ดำเนินการตรวจสอบความเชื่อถือได้ และความเที่ยงตรง เป็นระยะๆ”

การวิจัยเรื่องนี้ได้ตระหนักและยอมรับแนวความคิดเห็นดังกล่าวข้างต้นเพื่อ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการวิจัยจึงได้ใช้มาตราวัดกำลังขวัญของณัฐพล ชันธไชย เป็น เครื่องมือวัดกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งและศาลอาญา<sup>13</sup> โดยได้ดำเนินการ เป็นขั้นตอนดังนี้

1. ทดสอบการใช้เครื่องมือ คณะผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อความจากมาตราวัด กำลังขวัญของณัฐพล ชันธไชย จำนวน 22 ข้อความจากที่มีอยู่เดิม 50 ข้อความ ไป ทดลองใช้กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งธนบุรี และศาลอาญาธนบุรี จำนวน 20 ราย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 18 ชุด

เมื่อกำหนดค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ที่คาดว่าจะได้ (estimated reliability) โดยสูตร

$$r_{kk} = \frac{kr_{11}}{1 + (k-1)r_{11}}$$

เมื่อ  $r_{kk}$  = ค่าสัมประสิทธิ์ที่คาดว่าจะได้

$k$  = อัตราการเพิ่มจำนวนข้อความเข้าไปในมาตราวัดเดิม

$r_{11}$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตราวัดเดิม

ปรากฏว่าได้ค่า  $r_{kk} = 0.89$

และเมื่อกำหนดค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ที่แท้จริง โดยสูตร Kuder-Richardson ซึ่งต้องยุบกลุ่มคำตอบที่มีอยู่เดิมซึ่งแต่ละข้อความมีโอกาสเลือกตอบได้ 5 ข้อ

คือเห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเหลือเพียง 2 กลุ่ม คือยุบกลุ่มคำตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย เข้าด้วยกันกลุ่มหนึ่ง และกลุ่มคำตอบไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง ส่วนกลุ่มไม่แน่ใจ ซึ่งในการวิจัยนี้ใช้ว่าอื่น ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงคำตอบไม่แน่ใจ เมื่อได้รับคำตอบจึงจะจัดเข้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งข้างต้น ถ้าจัดเข้ากลุ่มไม่ ได้จึงจะถือว่าเป็นกลุ่มคำตอบที่ไม่แน่ใจจริงๆ แยกเป็นอีกกลุ่มต่างหาก และไม่นำมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้โดยวิธีนี้ พบว่า

เมื่อกำหนดค่า  $r_{tt}$  โดยสูตร

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum pq}{\sigma_x^2} \right)$$

เมื่อ  $r_{11}$  = ค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

$k$  = จำนวนข้อความในมาตรวัด

$\sigma_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งสิ้น

$p$  = อัตราส่วนของบุคคลที่ได้คะแนน 1 (ในการวิจัยนี้ให้คำตอบที่แสดงกำลังขวัญดี หรือสูง เป็น 1)

$q$  =  $1-p$

ปรากฏว่าได้ค่า  $r_{tt} = 0.90$

แต่นอกจากจะได้ทดลองใช้กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย ผู้พิพากษา พนักงานอัยการ ข้าราชการ ธุรการระดับสูงและอาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 10 ท่าน ติชม แสดงความคิดเห็น ปรากฏว่ามีข้อคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงดังนี้

ข้อความหนึ่งของมาตรวัดกำลังขวัญของ ณัฐพล ชันธไชย ใช้ว่า “คุณไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” เมื่อนำมาใช้กับประชากรเป้าหมาย มีปัญหาให้ตีความได้ 2 นัย คือ หมายถึงไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานในหน้าที่ธุรการ เช่น เปลี่ยนจากงานคำนวณความคืดำ เป็น

งานส่วนความคติแดง เป็นต้น เพราะงานธุรการได้แบ่งย่อยเป็นงานต่าง ๆ มากมาย<sup>16</sup> หรือจะหมายถึงไม่คิดที่จะเปลี่ยนอาชีพ ในการวิจัยนี้จะเลือกความหมายนัยหลัง คือ ได้เปลี่ยนข้อความเสียใหม่ว่า “ท่านไม่คิดเปลี่ยนอาชีพ”

นอกจากนี้ในจำนวนข้อความ 22 ข้อความที่ผู้วิจัยนำมาทดลองใช้นี้ ได้มีข้อความที่ถูกโต้แย้งอีก 2 ข้อความ คือ

ข้อความเดิมว่า “งานที่คุณทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่คุณถนัดมาก และมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของคุณอย่างเต็มที่ทีเดียว” ข้อความนี้ได้ถูกโต้แย้งว่า น่าจะแยกเป็น 2 ข้อความย่อย คือ “งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ท่านถนัดมาก” ข้อความหนึ่งและ “งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ทำให้ท่านมีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่” เพราะอาจมีปัญหากลุ่มตัวอย่างบางรายอาจมีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับความถนัดเสียทีเดียว ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงตามคำท้วงติง แต่ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะถือว่าเป็นเรื่องเดียวกันคือ เป็นการวัดกำลังขวัญในเรื่องความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด

และอีกข้อความหนึ่งคือ “ผู้บังคับบัญชาของคุณเป็นกันเองกับลูกน้องและส่งเสริมให้ลูกน้องได้คิด” ได้ถูกผู้ทรงคุณวุฒิท้วงติงว่า น่าจะแยกเป็น 2 ข้อความ คือ “ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเองกับลูกน้อง” และ “ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้ลูกน้องได้คิด” เพราะคุณลักษณะทั้ง 2 ประการไม่จำเป็นจะต้องมีอยู่ในตัวผู้บังคับบัญชาร่วมกัน ซึ่งคำท้วงติงดังกล่าวมีเหตุผลน่ารับฟัง ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังกล่าว แต่ในการวิเคราะห์ข้อมูลถือเป็นเรื่องเดียวกัน คือ เป็นการวัดกำลังขวัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้ว ซึ่งมีจำนวนข้อความทั้งสิ้น 23 ข้อความ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง ศาลอาญาที่เป็นประชากรเป้าหมาย

3. คำนวณค่าความเชื่อถือได้มาตรวจวัดกำลังขวัญที่ปรับปรุงแล้วอีกครั้งหนึ่ง ผลปรากฏว่าโดยสุตรดังกล่าว ได้ค่า



$$r_{kk} = 0.90$$

$$r_{tt} = 0.88$$

อนึ่งเมื่อผู้วิจัยได้ทดลองคำนวณค่า  $r_{tt}$  โดยสูตร Coefficient Alpha ซึ่ง  
มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

$$r_{11} = \text{ค่าความเชื่อถือได้ของมาตราวัด}$$

$$k = \text{จำนวนข้อความในมาตราวัด}$$

$$\sigma_i^2 = \text{ความแปรปรวนของข้อความแต่ละข้อ}$$

(Single item Variance)

$$\sigma_x^2 = \text{ความแปรปรวนของข้อความทั้งหมด}$$

(Total test Variance)

ซึ่งโดยสูตรนี้จะเห็นได้ว่าเหมาะสมกับมาตราวัดที่มีระบบการให้คะแนนไม่เป็น Dichotomou หรือ 0, 1 คือ มีการให้คะแนนในแต่ละข้อไม่เท่ากัน มีตั้งแต่ 1 ถึง 5 ทำให้สามารถใช้คะแนนที่ได้ตามความเป็นจริง โดยไม่จำเป็นต้องยุบกลุ่มคำตอบให้เหลือเพียง 2 กลุ่ม และไม่ต้องคัดกลุ่มคำตอบที่ไม่แน่ใจทิ้ง ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ปรากฏเป็นที่น่าสนใจดังนี้

จากข้อความในมาตราวัดกำลังขวัญของณัฐพล ชันธไชย ที่ทำไว้เดิมได้ให้ความสนใจกำลังขวัญในเรื่องต่าง ๆ 20 ประเด็น ในการวิจัยนี้ได้คัดเลือกมาเพียง 13 ประเด็น คือ

1. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
2. สวัสดิการ
3. ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน

4. โอกาสก้าวหน้า
5. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
6. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
7. ความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ
8. สภาพความพอใจในงาน
9. ความระบุมั่นใจว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
10. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
11. สภาพการปฏิบัติงาน
12. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
13. ความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ปรากฏว่าข้อความที่ใช้เป็นเครื่องชี้กำลังขวัญในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น มีค่าความเชื่อถือได้รายข้อดังนี้

ตาราง 1. ค่าความเชื่อถือได้รายข้อของมาตรวัดกำลังขวัญของณัฐพล ชันชโยชัย ในการใช้วัดกำลังขวัญเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง—ศาลอาญา

ลำดับ	ข้อความ	ประเด็นที่	ค่าความเชื่อถือได้ ( $\alpha$ )
1	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจในกรที่ได้มาทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้	1	0.88
2	หน่วยงานจัดบริการสวัสดิการต่าง ๆ แก่ข้าราชการได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ	2	0.88
3	ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือการปฏิบัติงานอย่างอื่น ๆ จากหน่วยงานอย่างยุติธรรมทัดเทียมกับบุคคลอื่น ๆ	3	0.88
4	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำงานในหน่วยงานนี้ ท่านมีโอกาสดำเนินตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยไม่มีการติดชั้นเงินเดือนหรือขั้น	4	0.89

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อความ	ประเด็นที่	ค่าความเชื่อถือได้ ( $\alpha$ )
5	ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของท่านได้พยายามส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสก้าวหน้า เช่น อนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เมื่อได้คุณสมบัติเพิ่มขึ้น ก็พยายามปรับวุฒิให้	4	0.88
6	รายได้จากการทำงานในหน้าที่ของท่านเพียงพอที่จะเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้อย่างมีความสุขตามควรแก่สภาพ	5	0.88
7	งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้เป็นงานที่ท่านถนัดมาก	6	0.88
8	งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ทำให้ท่านมี โอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	6	0.88
9	งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ช่วยให้ท่านมีเกียรติยศชื่อเสียง หรือมีโอกาสนำหน้าทั้งในชั้นราชการและในตำแหน่งส่วนตัว	4	0.88
10	ถ้าปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านน้อยลงกว่านี้ ท่านจะทำงานได้อย่างเต็มที่ และได้ผลดีกว่า	7	0.90
11	งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ถูกใจท่านมาก	8	0.88
12	ท่าน ไม่คิดเปลี่ยนอาชีพ	9	0.89
13	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเองกับลูกน้อง	10	0.88
14	ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้ลูกน้องได้ทำ	10	0.88
15	บุคคลทุกคนในหน่วยงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าหรือจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยทั่วกัน ทั้งนี้ตามความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล	4	0.88

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อความ	ประเด็นที่	ค่าความเชื่อถือได้ (cc)
16	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่ท่านสามารถปรึกษาหารือ ชี้แจง และขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน ได้เป็นการส่วนตัว	10	0.89
17	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เคยลงโทษลูกน้องด้วยอารมณ์ แต่ด้วยเหตุผลที่สมควรเสมอ	10	0.89
18	ท่านสามารถที่จะเรียกร้องให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ท่านได้อย่างเพียงพอ	11	0.88
19	ทุกๆ คนในหน่วยงานของท่านต่างก็ให้ความร่วมมือในการทำงาน มีการประสานงานกันอย่างดี โดยไม่มีการชิงดีชิงเด่น หรือขัดแย้งกับใครกัน	12	0.89
20	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ท่านได้ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้	11	0.88
21	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันในหน่วยงาน	13	0.89
22	เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องส่วนตัวหรือการทำงาน เพื่อนฝูงของท่านที่ทำงานร่วมกัน ได้ให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี	13	0.89
23	ท่านรู้สึกพึงพอใจสภาพการทำงานของบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานของท่าน	8	0.88

ส่วนค่าความเชื่อถือได้ของมาตราวัดรวม (reliability coefficients alpha) มีค่า 0.89 เมื่อปรับแล้วค่าความเชื่อถือได้ของมาตราวัดรวม (standardized item alpha) มีค่าเท่ากัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ามาตราวัดกำลังขวัญของณัฐพล ชันธไชย ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยนี้อยู่ในเกณฑ์ดี

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพล ชันธไชย<sup>16</sup> ได้ทำการวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในโครงการผลิตข้าวแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยตัวอย่างจากกรมการข้าว (ปัจจุบันรวมกับกรมกลีกรวม เป็นหน่วยงานส่วนหนึ่งอยู่ในกรมวิชาการเกษตร) และกรมส่งเสริมการเกษตรจำนวน 400 ราย เมื่อปี 2517 ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการชั้นสูง กลาง และต่ำ สังกัดในราชการบริหารส่วนกลาง มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดยที่ข้าราชการชั้นสูงมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการชั้นกลางและชั้นต่ำ ส่วนข้าราชการชั้นสูง กลาง ต่ำ ซึ่งสังกัดในราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดยที่ข้าราชการชั้นสูงและชั้นต่ำซึ่งมีกำลังขวัญอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการชั้นกลาง และเมื่อเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นต่าง ๆ ระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ข้าราชการชั้นต่ำเท่านั้นที่มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ข้าราชการชั้นต่ำในส่วนภูมิภาคมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการชั้นเดียวกันในส่วนกลาง ส่วนรายละเอียดที่ว่าข้าราชการชั้นสูง กลาง ต่ำ ซึ่งสังกัดในราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค มีความแตกต่างเรื่องกำลังขวัญ มีสาเหตุสัมพันธ์กับปัจจัยใดบ้างนั้น (ผู้เขียนไม่ขอกล่าวไว้ ณ ที่นี้เพราะผู้สนใจอาจติดตามศึกษาได้ด้วยตนเองต่อไป)

หนึ่ง มาตรการกำลังขวัญนี้ ฌูว์ล ฌ็องโซ ได้ดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ถึง 2 วิธี คือ ในแง่ของความเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (consensual validity) และในแง่ของความสอดคล้องของมาตรการ 2 มาตรการ (Convergent validity) โดยใช้มาตรการกำลังขวัญของ Keith David ทำการวัดควบคู่กันไปด้วย

สุจิตรา บุญรักษ์พันธุ์<sup>17</sup> ได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรการกำลังขวัญของฌูว์ล โดยได้เก็บข้อมูลจากข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ระดับ 3 ถึง 8 มีจำนวนตัวอย่าง 1,092 ราย เมื่อปี 2523 ทั้งนี้ได้ใช้ข้อความในมาตรการ ฌูว์ล 19 ข้อความ เมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ coefficient alpha ได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .73 เมื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ Spearman Brown split-half reliability โดยตัดผู้ที่ตอบว่า “ไม่มีความเห็น” ออกไป ได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .85 ส่วน coefficient alpha เพิ่มขึ้นจาก .73 เป็น .83 และเมื่อพิจารณาความเที่ยงตรงในแง่ความตรงประเด็นของมาตรการ (construct validity) ผลสรุปกล่าวได้ว่า ยืนยันความเที่ยงตรงของมาตรการของ ฌูว์ล

#### นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ มีนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการที่สำคัญดังนี้

**เจ้าหน้าที่ธุรการหรือข้าราชการธุรการ** หมายถึง บุคคลผู้มีหน้าที่ในทางธุรการของศาลยุติธรรม เช่น ทำหน้าที่รับฟ้อง ลงสารบบ พิมพ์คำพิพากษา เก็บสำนวน เป็นต้น ซึ่งข้าราชการเหล่านี้สังกัดกระทรวงยุติธรรม และอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2521 มาตรา 47

**กำลังขวัญ** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานซึ่งในที่นี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญาที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ หน่วยงานที่สังกัดอยู่ ลักษณะของงานที่ทำ สภาวะในการทำงาน กลุ่มการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### 1. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งและศาลอาญา ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามประสงค์ (Purposive sampling) คือได้กำหนดว่าประชากรตัวอย่างจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับปัญหางานธุรการของศาลแพ่ง และศาลอาญามาแล้วถึงวันเก็บข้อมูลไม่น้อยกว่า 1 ปี กล่าวคือ จะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการที่รับราชการประจำศาลแพ่ง และศาลอาญา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี นั้นเอง ทั้งนี้ได้ลงมือเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน—สิงหาคม 2526

### 2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ได้ใช้วิธีการนำแบบสอบถามไปแจกให้กับประชากรเป้าหมาย โดยให้มีการกระจายไปทุกงานในแต่ละศาล และให้เจ้าหน้าที่กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้ประชากรตัวอย่างมีโอกาสตอบได้อย่างสบายใจ และได้มีโอกาสที่จะใช้ความคิดโดยอิสระ เพราะถ้าใช้วิธีการสัมภาษณ์แล้ว ประชากรตัวอย่างอาจให้คำตอบไม่ตรงกับความจริงใจของตนเอง อันเนื่องจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์ กับผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งนี้ผู้ร่วมงานวิจัยจะไปติดตามรับแบบสอบถามกลับคืนโดยให้เวลานานพอสมควร เพื่อให้ผู้ตอบมีโอกาสใช้ความคิดทบทวนความทรงจำเกี่ยวกับปัญหาที่ถูกสอบถาม อันอาจทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์สอดคล้องตรงกับความเป็นจริง

### 3. จำนวนประชากรตัวอย่าง

จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นก่อนลงมือเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า เจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งมีจำนวน 211 คน เจ้าหน้าที่ธุรการศาลอาญามีจำนวน 170 คน<sup>18</sup> เมื่อเก็บแบบสอบถาม ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์กำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการได้ 134 ชุด ในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามที่กรอกโดยเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง 81 ชุด ศาลอาญา 53 ชุด ดังนั้นจำนวนประชากรตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งในอัตราร้อยละ 38.4 ของจำนวนเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งทั้งหมด และเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการศาลอาญาในอัตราร้อยละ 31.2 ของจำนวนเจ้าหน้าที่ธุรการศาลอาญาทั้งหมด

หนึ่ง จำนวนตัวอย่างเมื่อคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละเทียบกับจำนวนประชากร เป้าหมายอาจจะมีข้อสงสัยว่าเพียงพอที่จะถือได้หรือไม่ว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมายสำหรับปัญหาข้อนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่งได้คำนึงถึงการกระจายของแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกล่าวกับผู้ร่วมงานวิจัย และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจะได้กลุ่มตัวอย่างจากทุก ๆ งาน ในศาลแพ่ง และศาลอาญา ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงของการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

1. ประชากรเป้าหมายกลุ่มนี้มีงานประจำวันมาก และลักษณะงานค่อนข้างสับสนเพราะมีผู้มาติดต่องานในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก โอกาสเหมาะที่เจ้าหน้าที่ธุรการจะกรอกแบบสอบถาม คือ ช่วงเช้าก่อน 9.00 น. และช่วงเย็นประมาณ 16.00 น. แต่ช่วงเช้าเจ้าหน้าที่ธุรการมักใช้ในการเตรียมสำนวนความต่าง ๆ ที่จะมีการพิจารณาพิพากษาในวันนั้นช่วงที่เหมาะที่เจ้าหน้าที่ธุรการจะกรอกแบบสอบถามด้วยความเต็มใจสบายใจ และมีโอกาสที่จะนึกบทวนให้ข้อมูลอย่างจริงใจ คือ ช่วงเย็นซึ่งเจ้าหน้าที่ทำงานเกือบเสร็จ และกำลังพักผ่อนเพื่อเตรียมตัวกลับบ้าน

2. การศึกษาวิจัยนี้ อยู่ภายใต้หัวข้อการวิจัยเรื่อง "ปัญหาการบริหารงานฝ่ายธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญา" การวิจัยจึงมีกลุ่มประชากรเป้าหมายอีกกลุ่มหนึ่งคือ กลุ่มผู้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งได้แก่ พนักงานอัยการ และทนายความ ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงมีปริมาณงานที่จะต้องทำค่อนข้างมาก

3. การศึกษาวิจัยนี้กระทำโดยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทสาขาวิชาการ ประจำปีงบประมาณ 2526 จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ซึ่งมีการทำสัญญาผูกพันโดยมีเงื่อนไขและมีข้อจำกัดเรื่องค่าใช้จ่ายประมาณ

ดังนั้น เมื่อช่วงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านพ้นไป 3 เดือน และมีปริมาณแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาในจำนวนดังกล่าว ประกอบกับผู้วิจัยมีแนวความคิดที่จะใช้สถิติที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ ซึ่งมีข้อจำกัดทางด้านจำนวนตัวอย่างน้อย เช่นวิเคราะห์การจำแนกเพศ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องระมัดระวังมิให้จำนวนตัวอย่างในกลุ่มย่อยน้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ยุติขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อดำเนินงานขั้นต่อไป



หนึ่ง จำนวนแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาโดยแท้จริงนั้น ปรากฏว่าผู้วิจัยได้รับกลับคืนจากศาลแพ่ง 95 ชุด มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกำลังขวัญ 10 ชุด แต่คำตอบส่วนอื่นมีสภาพสมบูรณ์ครบถ้วนที่จะทำการวิเคราะห์ภายใต้หัวข้อ “ปัญหาการบริหารงานฝ่ายธุรการศาลแพ่งและศาลอาญา” ได้ จึงมิได้ตัดทิ้ง แต่ไม่นำมาคำนวณรวมกับยอดจำนวนตัวอย่างในบทความนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องตัดทิ้งแบบสอบถามที่ผู้ตอบมีคุณสมบัติไม่เข้าข่าย เช่น ได้ทำงานประจำศาลแพ่งเป็นเวลานานเพียง 2-3 เดือน ซึ่งถือได้ว่าน้อยเกินไป ยังมีประสบการณ์ไม่ครบวงจรการทำงาน เป็นจำนวน 4 ชุดด้วย ยอดจำนวนตัวอย่างของศาลแพ่งจึงมีเพียง 81 ราย ส่วนศาลอาญานั้น ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน 62 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ไม่กรอกคำถามในส่วนที่เกี่ยวกับกำลังขวัญหรือกรอกแต่ไม่สมบูรณ์ 7 ชุด และมีแบบสอบถามที่ผู้ตอบกรอกคำตอบบกรอกในส่วนอื่น ๆ 2 ชุด ทำให้ผู้วิจัยจำต้องตัดแบบสอบถามประเภทหลังจำนวน 2 ชุดทิ้งไป ดังนั้นยอดจำนวนตัวอย่างของศาลอาญาในบทความนี้ จึงมีปรากฏเพียง 53 ราย

### ผลการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาวิจัยนี้ ได้ทำการวัดกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการในหลายเรื่องหลายประเด็น ในบางเรื่องใช้ข้อความเพียงข้อเดียว ในบางเรื่องได้ใช้ข้อความมากกว่า 1 ข้อคำถาม ดังนั้นการจะตีความหมายว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับใดนั้น จึงแยกกระทำเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. กรณีที่ใช้ข้อความเพียง 1 ข้อคำถาม ซึ่งในคำตอบมีคำตอบได้ 5 ตัวเลือก ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งมีคะแนนสูงสุดตั้งแต่ 5 คะแนน จนถึงต่ำสุดคือ 1 คะแนน ดังนั้นหากกลุ่มตัวอย่างมีกำลังขวัญดี หรือสูง คะแนนเฉลี่ยควรมีค่า = 5 และถ้ามีกำลังขวัญค่อนข้างสูง จะมีคะแนน = 4 ปานกลาง = 3 ค่อนข้างต่ำ = 2 และต่ำ = 1 ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่ามีการใช้ข้อความเกี่ยวกับวัดกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการอยู่ 7 ประเด็น และมีค่าเฉลี่ยกำลังขวัญของกลุ่มตัวอย่างรวมตลอดจนมีค่าเฉลี่ยกำลังขวัญแยกพิจารณาตามศาลที่ประจำทำงานอยู่ได้ดังนี้

ตาราง 2 กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง ศาลอาญา (1)

กำลังขวัญ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของกลุ่ม ค.ย. รวม	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของกลุ่มศาลแพ่ง	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของกลุ่มศาลอาญา
สถานภาพและการยอมรับนับถือ	3.90	3.86	3.94
สวัสดิการของหน่วยงาน	2.43	2.44	2.42
ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน	3.08	2.86	3.42
ความเพียงพอของรายได้จากการ ปฏิบัติงาน	2.93	2.78	3.15
ความเหมาะสมของปริมาณงานใน- หน้าที่ความรับผิดชอบ	2.60	2.63	2.67
การระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน	2.84	2.67	3.11
ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน	3.05	3.06	3.04

จากการวิจัยสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่ธุรการทั้งสองศาลโดยเฉลี่ยมีกำลังขวัญในเรื่องสถานภาพและการยอมรับนับถือในระดับปานกลางค่อนข้างสูง มีกำลังขวัญในเรื่องสวัสดิการของหน่วยงานค่อนข้างต่ำ มีกำลังขวัญโดยเฉลี่ยในระดับปานกลางในเรื่องความยุติธรรมภายในหน่วยงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน การระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนกำลังขวัญในเรื่องความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมีระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

2. กรณีที่ใช้ข้อความมากกว่า 1 ข้อคำถาม ได้สร้างมาตรวัดระดับกำลังขวัญเป็นรายประเด็น ทั้งนี้ ได้แบ่งคะแนนรวมของแต่ละรายประเด็นออกเป็น 5 ช่วง โดยพยายามให้แต่ละช่วงมีการกระจายของจำนวนตัวอย่างในอัตราร้อยละ 20 โดยประมาณ แล้วจึงคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของคะแนนแต่ละช่วง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะนำมาวัดระดับกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการต่อไป

หนึ่งมาตรวัดกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวมก็ได้ใช้วิธีการสร้างมาตรวัดระดับกำลังขวัญด้วยวิธีเดียวกัน ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 3 มาตรวัดระดับกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง ศาลอาญา

กำลังขวัญ	จำนวน ข้อ	$\bar{X}$ ของระดับกำลังขวัญ				
		สูง	ค่อนข้างสูง	ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ต่ำ
โอกาสก้าวหน้า	4	18.00	15.78	12.73	9.67	6.82
ความสอดคล้องระหว่างงาน กับความถนัด	2	9.57	7.88	6.00	4.20	2.46
สภาพความพอใจในงาน	2	9.20	8.00	6.21	4.21	2.77
ความสัมพันธ์ระหว่าง- ผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4	19.19	17.00	16.00	13.38	8.52
สภาพการปฏิบัติงาน	2	9.27	7.90	6.76	4.00	2.71
ความเป็นมิตรและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน*	2	9.47	—	7.98	—	5.37
กำลังขวัญรวม	23	93.36	85.21	75.93	65.92	53.22

หมายเหตุ \* การกระจายของข้อมูลในเรื่องนี้ยากต่อการจัดระดับเป็น 5 กลุ่ม จึงจำต้องแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มเท่านั้น

เมื่อหาค่าเฉลี่ยกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง และศาลอาญา ผลการคำนวณปรากฏดังนี้

ตาราง 4 กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง ศาลอาญา (2)

กำลังขวัญ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของกลุ่ม ค.ย. รวม	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของกลุ่มศาลแพ่ง	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของกลุ่มศาลอาญา
โอกาสก้าวหน้า	12.34	11.94	12.96
ความสอดคล้องระหว่างงานกับ ความถนัด	6.57	6.68	6.40
สภาพความพอใจในงาน	6.31	6.24	6.43
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	14.66	14.48	14.93
สภาพการปฏิบัติงาน	6.22	6.04	6.49
ความเป็นมิตรและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน	7.60	7.48	7.79
กำลังขวัญรวม	74.53	73.15	76.64

จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญามีกำลังขวัญในเรื่อง โอกาสก้าวหน้า ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน สภาพการปฏิบัติงาน ความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และกำลังขวัญรวมในระดับปานกลาง มีเฉพาะกำลังขวัญเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นที่มีกำลังขวัญค่อนข้างต่ำ

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการของศาลทั้งสอง ซึ่งเป็นผลจากการใช้สถิติการกระจายค่าเฉลี่ย (Break down) ทั้งปรากฏค่าเฉลี่ยในตารางข้างต้น จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ธุรการศาลอาญามีกำลังขวัญสูงกว่าเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งในเรื่องสถานภาพและการยอมรับนับถือ ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน การระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงานและความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่งนั้นมีกำลังขวัญสูงกว่าเจ้าหน้าที่

ธุรการศาลอาญาในเรื่องสวัสดิการ ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ธุรการของศาลอาญามีกำลังขวัญสูงกว่าเจ้าหน้าที่ธุรการของศาลแพ่ง แต่อย่างไรก็ดี กำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการของศาลทั้งสองส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นในเรื่องความยุติธรรมภายในหน่วยงานซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ดูตาราง 5)

ตาราง 5 การวิเคราะห์การผันแปรทางเดียวของกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการกับศาลที่ประจำทำงานอยู่

กำลังขวัญ	F	Sig	E	E <sup>2</sup>
(1) สถานภาพและการยอมรับนับถือ	0.207	0.650	0.040	0.002
(2) สวัสดิการ	0.018	0.894	0.012	0.001
(3) ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน	6.813	0.010	0.221	0.049
(4) โอกาสก้าวหน้า	2.438	0.121	0.135	0.018
(5) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน	2.742	0.100	0.143	0.020
(6) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด	0.515	0.474	0.062	0.004
(7) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ	0.093	0.761	0.027	0.001
(8) สภาพความพอใจในงาน	0.343	0.559	0.051	0.003
(9) ความระบุมองตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.742	0.055	0.166	0.028
(10) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.544	0.462	0.064	0.004
(11) สภาพการปฏิบัติงาน	1.499	0.223	0.106	0.011
(12) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน	0.003	0.959	0.006	0.001
(13) ความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1.544	0.216	0.107	0.011
(14) กำลังขวัญพิจารณาโดยรวม	1.840	0.117	0.177	0.014

หนึ่ง ในการศึกษาวิจัยนี้ให้สอบถามกลุ่มตัวอย่างในคำถามส่วนที่ ๑ ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนตัวด้วยข้อความว่า “ท่านคิดว่าจะประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไปใช่หรือไม่” และมีคำตอบได้ 2 ทาง คือ ใช่ และไม่ใช่ ก่อนที่จะให้กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามในส่วนที่ ๓ ซึ่งเป็นส่วนที่ศึกษาถึงกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนนี้จะมีข้อคำถามคล้ายคลึงกัน คือ “ท่านไม่คิดเปลี่ยนอาชีพ” ซึ่งถือว่าข้อความนี้เป็นเครื่องมือวัดการระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน แต่มีตัวเลือก 5 ตัวเลือกดังกล่าวแล้ว เป็นที่น่าสังเกตว่านอกเหนือจากกำลังขวัญในเรื่องการระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานแล้ว กำลังขวัญเกี่ยวกับสถานภาพและการยอมรับนับถือ สวัสดิการ ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน สภาพการปฏิบัติงาน ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน และกำลังขวัญโดยส่วนรวมมีความสัมพันธ์กับความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไปหรือไม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดูตาราง 6) และจากการวิจัยนี้ปรากฏว่าร้อยละ 44.8 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด มีความคิดที่จะไม่ประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไป โดยเจ้าหน้าที่ธุรการศาลแพ่ง มีแนวโน้มที่คิดจะเปลี่ยนอาชีพมากกว่าศาลอาญา ซึ่งผลการวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นด้วยว่า กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการของทั้งสองศาลรวมกัน ร้อยละ 59.6 กำลังศึกษาต่ออีกร้อยละ 17.9 มีโครงการศึกษาต่อ มีเพียงร้อยละ 22.5 ที่ไม่ได้ศึกษาต่อ และไม่มีโครงการศึกษาต่อ ซึ่งอาจเป็นผลจากการมีความคิดที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพเพื่อปรับสถานภาพทางสังคมของตนให้ดียิ่งขึ้น

ตาราง 8 การวิเคราะห์การผันแปรทางเดียวของกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการกับความ  
คิดที่จะเปลี่ยนอาชีพ

กำลังขวัญ	F	Sig	E	E <sup>2</sup>
(1) สถานภาพและการยอมรับนับถือ	13.280	0.001	0.302	0.091
(2) สวัสดิการ	17.192	0.001	0.339	0.115
(3) ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน	6.024	0.016	0.209	0.043
(4) โอกาสก้าวหน้า	23.095	0.000	0.385	0.149
(5) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน	16.646	0.001	0.335	0.112
(6) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด	28.095	0.001	0.406	0.165
(7) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ	1.671	0.198	0.112	0.013
(8) สภาพความพอใจในงาน	17.658	0.000	0.344	0.118
(9) ความระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	106.797	0.000	0.669	0.447
(10) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ บัญชา	2.287	0.133	0.131	0.018
(11) สภาพการปฏิบัติงาน	13.162	0.001	0.301	0.091
(12) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน	5.402	0.022	0.198	0.039
(13) ความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1.686	0.210	0.109	0.012
(14) กำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวม	34.299	0.000	0.454	0.206

จากการวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ธุรการ ชั้นแรกได้ใช้สถิติการกระจายค่าเฉลี่ย ร่วมกับการวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (One way analysis of variance) พบว่ากำลังขวัญในหลายประเด็น มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ หลายตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงได้ใช้สถิติการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ (Multiple Classification Analysis หรือ MCA) ประกอบกับการวิเคราะห์การผันแปรพหุ โดยได้ทำการศึกษา กำลังขวัญในเรื่องโอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน และกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวมว่ามีความสัมพันธ์กับอายุ ระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่งหรือศาลอาญา จำนวน

บุคคลที่อยู่ในความอุปการะ รายได้รวมของครอบครัวต่อเดือน สถานภาพสมรส ประสบการณ์เคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน และความถี่ของการเปลี่ยนอาชีพ ในลักษณะที่ทั้งนี้การหยิบยกตัวแปรเหล่านี้ทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับกำลังขวัญ เพราะผู้วิจัยตั้งข้อสมมติฐานไว้ดังนี้

1. อายุน่าจะมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่รัฐการที่มีอายุน้อยน่าจะต้องการโอกาสก้าวหน้ามากกว่าผู้ที่มีอายุมาก และเจ้าหน้าที่รัฐการที่มีอายุน้อยน่าจะมีปัญหาเรื่องความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีอายุมาก นอกจากนี้อายุน่าจะมีผลต่อกำลังขวัญเรื่องสภาพความพอใจในงาน และกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวม เพราะผู้ที่มีอายุน้อย มักเป็นผู้เริ่มต้นทำงาน ขาดประสบการณ์ อยู่ในระหว่างการปรับตัว ส่วนผู้ที่มีอายุมากมีประสบการณ์มากขึ้น การยอมรับสภาพความจริงและปัญหาในงานย่อมจะมีมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า

2. ระยะเวลาที่รับราชการ ศาลแพ่งและศาลอาญาน่าจะมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในเรื่องสภาพความพอใจในงาน กำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวม เพราะผู้ที่รับราชการศาลแพ่งศาลอาญามานาน ย่อมจะมีความรู้สึกคุ้นเคยกับสภาพปัญหาในศาล จึงย่อมส่งผลต่อกำลังขวัญ

3. จำนวนผู้ที่อยู่ในการอุปการะ รายได้รวมของครอบครัวต่อเดือน น่าจะมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในเรื่องความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลถึงกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวม

4. สถานภาพสมรส น่าจะมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในประเด็นต่าง ๆ เพราะผู้ที่สมรสแล้ว กล่าวได้ว่าถ้ามีคู่สมรสที่คึกคักเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ ปรับทุกข์ ปรับสุขและคอยให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน จะมีส่วนเสริมสร้างกำลังขวัญ

5. ประสบการณ์เคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน น่าจะมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในประเด็นต่าง ๆ เพราะทำให้มีโอกาสเปรียบเทียบงานเก่ากับงานในหน้าที่ราชการปัจจุบัน



6. ความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไปหรือไม่ น่าจะมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในทุกเรื่อง อาจอยู่ในลักษณะตัวแปรตาม คือ กำลังขวัญไม่ทำให้มีความคิดที่จะเปลี่ยนงานหรือขณะเดียวกันอาจเป็นตัวแปรอิสระ หรือตัวแปรควบคุมที่มีผลต่อกำลังขวัญ กล่าวคือผู้ที่มีความคิดที่จะไม่ประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไป มีความต้องการเปลี่ยนงานเป็นฐานคติ อาจมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติหรือกำลังขวัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่เชิงนิเสธได้ง่ายกว่า ผู้ที่มีความคิดตรงข้าม แต่การวิเคราะห์การจำแนกพหุจะทำการทดสอบในลักษณะของตัวแปรควบคุมและตัวแปรอิสระตามลำดับ

อนึ่ง ในการวิเคราะห์นี้จะทำในลักษณะของการเปรียบเทียบโดยหยิบยกตัวแปรอิสระและตัวแปรควบคุมที่เหมือนกัน แต่มีการเปลี่ยนตัวแปรตาม เป็นกำลังขวัญในประเด็นต่าง ๆ และกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวม ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

เมื่อให้อายุ ระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่งหรือศาลอาญา จำนวนผู้ที่อยู่ในการอุปการะและรายได้รวมของครอบครัวต่อเดือนเป็นตัวแปรอิสระ มีสถานภาพสมรส ประสมการณเฑาะประกอบอาชีพอื่นมาก่อน ความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไปหรือไม่ เป็นตัวแปรผันร่วมที่นำมาควบคุม ผลปรากฏว่าตัวแปรอิสระ 4 ตัวข้างต้น มีผลทำให้กำลังขวัญในเรื่องโอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัดสภาพความพอใจในงานและกำลังขวัญโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, 0.006, 0.019, 0.029 และ 0.004 ตามลำดับ โดยอายุมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในเรื่องโอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน และกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.006, 0.043 และ 0.031 ตามลำดับ ทั้งนี้ตัวแปรผันร่วมรวมกันสามารถอธิบายความแตกต่างของกำลังขวัญในทุกเรื่องที่ได้ศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไปหรือไม่ เป็นตัวแปรผันร่วมตัวสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีปฏิกริยาร่วมต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตัวแปรอิสระและตัวแปรผันร่วมทุกตัวรวมกันอธิบายความแตกต่างของกำลังขวัญในแต่ละเรื่องที่น่ามาศึกษารวมทั้งกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดูตาราง 7)

ตาราง 7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุกำลังของเจ้าหน้าที่รัฐการ (1)

ที่มาของการถดถอย	ระดับนัยสำคัญ				
	กำลังขวัญรวม	กำลังขวัญ (4)	กำลังขวัญ (5)	กำลังขวัญ (6)	กำลังขวัญ (8)
<b>Main Effects</b>	0.004	0.001	0.006	0.019	0.029
อายุ	0.031	0.006	0.043	0.148	0.122
ระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่ง- หรือศาลอาญา	0.123	0.008	0.295	0.679	0.738
จำนวนผู้ที่อยู่ในการอุปการะ	0.114	0.254	0.140	0.092	0.544
รายได้รวมของครอบครัวต่อเดือน	0.519	0.526	0.248	0.896	0.441
<b>Covariates</b>	0.000	0.012	0.017	0.001	0.002
สถานภาพสมรส	0.811	0.891	0.542	0.712	0.540
เคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน	0.099	0.380	0.514	0.223	0.018
ความถี่ที่จะประกอบอาชีพปัจจุบัน- ทดลองไปหรือไม่	0.000	0.003	0.006	0.000	0.004
<b>2-Way Interactions</b>	0.931	0.732	0.472	0.832	0.601
<b>Explained</b>	0.009	0.013	0.019	0.036	0.026
<b>Covariate Raw Regression Coefficient</b>					
สถานภาพสมรส	-0.923	0.135	0.209	-0.222	-0.317
เคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน	-4.009	-0.546	-0.140	-0.460	-0.774
ความถี่ที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันทดลองไปหรือไม่	10.623	2.066	0.665	1.516	1.019

หมายเหตุ : กำลังขวัญ (4) = โอกาสก้าวหน้า

กำลังขวัญ (5) = ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน

กำลังขวัญ (6) = ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด

กำลังขวัญ (8) = สภาพความพอใจในงาน

กำลังขวัญรวม = กำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวม ซึ่งได้แก่กำลังขวัญ  
ทุกเรื่องที่น่ามาศึกษาในการวิจัยนี้

จึงได้ทำการวิเคราะห์ต่อไป โดยทดลองเอาตัวแปรผันร่วมเดิม คือ ความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันทดลองไปหรือไม่เป็นตัวแปรอิสระ ผลปรากฏว่า ตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์การจำแนกพหุชุดนี้รวมกันมีผลทำให้กำลังขวัญในเรื่องต่างๆ ที่กำลังศึกษาอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ถ้าพิจารณาตัวแปรอิสระเป็นรายตัว จะเห็นได้ว่าอายุและระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่งหรือศาลอาญามีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในเรื่องโอกาสก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันทดลองไปหรือไม่ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในทุกเรื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรผันร่วมได้แก่ สถานภาพสมรส และการเคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อนรวมกันอธิบายกำลังขวัญในเรื่องสภาพความพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในเรื่องอื่นนั้นอธิบายได้อย่างไม่มีนัยสำคัญ และตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีปฏิกริยาร่วมต่อกัน ทั้งนี้ตัวแปรอิสระและตัวแปรผันร่วมรวมกันอธิบายความแตกต่างของกำลังขวัญซึ่งวัดจากความรู้สึกสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด และกำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.04 ตามลำดับ ส่วนกำลังขวัญอื่นๆ อธิบายได้อย่างไม่มีนัยสำคัญแต่อย่างใด (ดูตาราง 8)

ตาราง ๘ การวิเคราะห์การผันแปรพหุกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการ (2)

ที่มาของการผันแปร	ระดับนัยสำคัญ				
	กำลังขวัญ รวม	กำลัง ขวัญ (4)	กำลัง ขวัญ (๕)	กำลัง ขวัญ (๖)	กำลัง ขวัญ (๘)
<u>Main Effects</u>	0.000	0.000	0.001	0.000	0.003
อายุ	0.118	0.026	0.115	0.349	0.266
ระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่ง- หรือศาลอาญา	0.337	0.032	0.466	0.873	0.883
จำนวนผู้ที่อยู่ในการอุปการะ	0.370	0.540	0.086	0.145	0.812
รายได้รวมของครอบครัวต่อเดือน	0.596	0.806	0.429	1.000	0.496
ความคิดที่จะประกอบอาชีพ ปัจจุบันทดลองไปหรือไม่	0.000	0.002	0.003	0.000	0.003
<u>Covariates</u>	0.257	0.688	0.691	0.435	0.052
สถานภาพสมรส	0.814	0.894	0.551	0.712	0.546
เคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน	0.105	0.392	0.522	0.223	0.020
<u>2-Way Interactions</u>	0.972	0.929	0.738	0.768	0.741
<u>Explained</u>	0.041	0.076	0.081	0.050	0.074
<u>Covariate Raw Regression</u>					
<u>Coefficient</u>					
สถานภาพสมรส	-0.923	0.135	0.209	-0.222	-0.317
เคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน	-4.009	-0.546	-0.140	-0.460	-0.774

หมายเหตุ : กำลังขวัญ (4) = โอกาสก้าวหน้า

กำลังขวัญ (5) = ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน

กำลังขวัญ (6) = ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด

กำลังขวัญ (8) = สภาพความพอใจในงาน

กำลังขวัญรวม = กำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวมซึ่งได้แก่

กำลังขวัญทุกเรื่องที่น่ามาศึกษาในการวิจัยนี้

จึงอาจสรุปได้ว่าความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันคลอดไปหรือไม่มีบทบาท เป็นตัวแปรควบคุมที่สำคัญที่จะทำให้อำนาจของเจ้าหน้าที่รัฐการผันแปรไป กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีพื้นฐานทางความคิดที่จะไม่ยึดถืออาชีพปัจจุบันเป็นอาชีพถาวรหรือมีความคิดที่ต้องการจะเปลี่ยนอาชีพใหม่อยู่ภายในจิตใจแล้ว ก็เป็นเหตุให้อำนาจของบุคคลนั้นคลอน หรือหวั่นไหวด้วยเหตุปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ใ้่าง่าย ดังนั้นเมื่อให้ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรผันร่วมที่จะนำมาควบคุมจึงมีผลทำให้ผลหลักของตัวแปรอิสระ และตัวแปรผันร่วมต่างก็สามารถอธิบายกำลังขวัญได้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาร่วมกันแล้ว ทั้งผลหลักของตัวแปรอิสระและตัวแปรผันร่วมยังคงอธิบายความผันแปรได้อย่างมีนัยสำคัญ อยู่นั่นเอง ปัญหาที่น่าสนใจต่อไปคือกลุ่มตัวแปรอิสระเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามคือกำลังขวัญอย่างไร ซึ่งอาจจะศึกษาได้จากกรณีการวิเคราะห์การจำแนกหมู่ ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะตารางที่ตัวแปรอิสระ และตัวแปรผันร่วมรวมกันอธิบายตัวแปรตามคือกำลังขวัญได้อย่างมีนัยสำคัญเท่านั้นดังนี้

เมื่อให้อายุ ระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่งหรือศาลอาญา จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ รายได้รวมของครอบครัวต่อเดือนเป็นตัวแปรอิสระ มีสถานภาพสมรส ประสมการณเคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน และความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบัน คลอดไปหรือไม่เป็นตัวแปรผันร่วม ผลปรากฏว่า อายุเป็นตัวแปรอิสระที่อธิบายความผันแปรของกำลังขวัญรวมได้มากที่สุด ( $\text{Eta} = 0.29$ ) รองลงมาคือจำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ( $\text{Eta} = 0.26$ ) รายได้รวมของครอบครัวต่อเดือนและระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่ง หรือศาลอาญาลำดับ ทั้งนี้ผู้ที่มีอายุสูงกว่าจะมีกำลังขวัญรวมสูงกว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่าเจ้าหน้าที่รัฐการที่มีผู้ที่อยู่ในความอุปการะ 4 คนขึ้นไป มีกำลังขวัญรวมสูงสุด รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ที่มีผู้ที่อยู่ในความอุปการะ 1-3 คน และไม่มีผู้ที่อยู่ในความอุปการะตามลำดับ ส่วนรายได้รวมของครอบครัวนั้นมีผลต่อกำลังขวัญรวมดังนี้คือ เจ้าหน้าที่รัฐการยังมีรายได้รวมของครอบครัวต่อเดือนสูงขึ้นกำลังขวัญรวมยิ่งสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าผู้ที่มีรายได้เกินกว่า 4,000 บาท ขึ้นไป มีกำลังขวัญรวมสูงสุด รองลงมาคือผู้มี

รายได้ 2,001—4,000 บาท และ 2,000 บาท และต่ำกว่าตามลำดับ ส่วนระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่งหรือศาลอาญานั้น ผู้ที่รับราชการศาลแพ่งหรือศาลอาญาเกินกว่า 5 ปีขึ้นไปมีกำลังขวัญรวมสูงที่สุด รองลงมาคือผู้ที่รับราชการศาลแพ่งหรือศาลอาญา 2 ปี และต่ำกว่า และเกินกว่า 2 ปี—5 ปี ตามลำดับ

เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระและตัวแปรผันร่วม ปรากฏว่าอายุและจำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ เป็นตัวแปรอิสระที่อธิบายความผันแปรของกำลังขวัญรวมได้มากที่สุดเท่ากัน ( $Beta = 0.18$ ) โดยผู้ที่มีอายุมากกว่ามีกำลังขวัญรวมสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า และกลุ่มตัวอย่างนี้ยังมีผู้ที่อยู่ในความอุปการะมากยังมีกำลังขวัญรวมสูงกว่าผู้ที่มีบุคคลในความอุปการะน้อยกว่า หรือไม่มีบุคคลในความอุปการะเลย และกลุ่มตัวอย่างนี้ผู้ที่รับราชการประจำศาลแพ่งหรือศาลอาญาน้อยยังมีกำลังขวัญรวมสูงกว่าผู้ที่รับราชการประจำศาลแพ่งหรือศาลอาญาเป็นระยะเวลาปานกลาง หรือรับราชการเป็นเวลานานกว่า ส่วนรายได้นั้น ปรากฏว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนปานกลางคือ 2,001—4,000 บาท มีกำลังขวัญรวมสูงกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนเกินกว่า 4,000 บาท และผู้ที่มีรายได้รวมต่อเดือน 2,000 บาท และต่ำกว่า

ทั้งนี้ก่อนควบคุม ตัวแปรอิสระรวมกันอธิบายความผันแปร ตัวแปรตามได้ร้อยละ 14.4 ( $R = 0.379$ ) เมื่อนำเอาตัวแปรผันร่วมมาช่วยอธิบายและปรับอัตราความเป็นอิสระ แล้วความสามารถในการอธิบายได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 27.8 ( $R = 0.527$ ) (ดูตาราง 9)

ส่วนกำลังขวัญในเรื่องอื่น ๆ สามารถอธิบายได้ในทำนองเดียวกัน มีข้อสังเกตว่า เมื่อเอาความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไปหรือไม่เป็นตัวแปรอิสระ ความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบันตลอดไปหรือไม่กลายเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามคือ กำลังขวัญได้มากที่สุดและอย่างมีนัยสำคัญ รองลงมาได้แก่จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ และอายุตามลำดับ (ดูตาราง 10)

ตาราง 9 การวิเคราะห์การจำแนกพหุกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการ (1)

	กำลังขวัญรวม (GM = 74.53)		กำลังขวัญ (4) GM = 12.34		กำลังขวัญ (6) GM = 2.93		กำลังขวัญ (6) GM = 6.57		กำลังขวัญ (8) GM = 6.31	
	N	Unadj. Dev'n	Adj. Dev'n	Unadj. Dev'n	Adj. Dev'n	Unadj. Dev'n	Adj. Dev'n	Unadj. Dev'n	Adj. Dev'n	Unadj. Dev'n
	กำลังขวัญและกลุ่มย่อย									
ชาย	71	-4.01	-2.53	-1.03	-0.93	-0.33	-0.23	-0.55	-0.23	-0.50
29 ปีและต่ำกว่า	63	4.52	2.85	1.16	1.05	0.38	0.25	0.82	0.26	0.56
30 ปีขึ้นไป		(0.29)	(0.18)	(0.30)	(0.27)	(0.28)	(0.19)	(0.26)	(0.11)	(0.28)
ระยะเวลาบริหารราชการตำแหน่ง										
หรือศาลาษา	51	1.23	2.30	0.75	1.07	0.15	0.11	0.00	0.14	-0.02
2 ปีและต่ำกว่า	35	-4.39	0.34	-1.26	0.08	-0.55	-0.27	-0.57	-0.03	-0.66
เกินกว่า 2 ปี - 5 ปี	48	1.89	-2.69	0.12	-1.20	0.24	0.08	0.41	-0.13	0.50
เกินกว่า 5 ปีขึ้นไป		(0.18)	(0.15)	(0.21)	(0.26)	(0.26)	(0.13)	(0.17)	(0.05)	(0.23)
จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ	40	-5.13	-3.39	-1.04	-0.58	-0.00	0.48	-0.97	-0.72	-0.59
ไม่มี	59	-0.00	0.19	-0.04	0.02	-0.09	-0.09	0.25	0.30	0.04
1 - 3	35	5.87	3.58	1.26	0.63	0.16	-0.38	0.69	0.31	0.60
4 คนขึ้นไป		(0.28)	(0.18)	(0.23)	(0.12)	(0.08)	(0.26)	(0.30)	(0.21)	(0.23)
รายได้รวมของครอบครัว/เดือน	33	-5.71	-1.46	-1.37	-0.40	-0.47	-0.26	-0.72	-0.03	-0.80
2,000 บาทและต่ำกว่า	53	-0.15	1.41	-0.06	0.40	-0.02	0.05	-0.15	-0.03	0.10
2,001 - 4,000	48	4.10	-0.56	1.01	-0.17	0.35	0.12	0.66	0.06	0.44
4,001 บาทขึ้นไป		(0.26)	(0.08)	(0.26)	(0.09)	(0.24)	(0.12)	(0.24)	(0.02)	(0.25)
Multiple R. Squared		0.144	0.278	0.169	0.242	0.138	0.206	0.117	0.227	0.107
Multiple R.		0.379	0.527	0.411	0.492	0.372	0.454	0.342	0.477	0.327

หมายเหตุ (1) GM = ค่าเฉลี่ย (Grand Mean)

(2) ค่าในวงเล็บคือ Eta และ Beta Coefficients

(3) Unadj. Dev'n คือ ค่าก่อนปรับตัวแปรอิสระและตัวแปรพร้อม

(4) Adj. Dev'n คือ ค่าภายหลังปรับตัวแปรอิสระและตัวแปรพร้อม

ตาราง 10 การวิเคราะห์การจำแนกพหุกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ธุรการ (2)

ตัวแปรอิสระและกลุ่มย่อย	N	กำลังขวัญรวม GM = 74.53		กำลังขวัญ (6) GM = 6.57	
		Unadj Dev'n	Adj Dev'n	Unadj Dev'n	Adj Dev'n
อายุ					
29 ปีและต่ำกว่า	71	-4.01	-2.53	-0.55	-0.23
30 ปีขึ้นไป	63	4.52 (0.29)	2.85 (0.18)	0.62 (0.26)	0.26 (0.11)
ระยะเวลาที่รับราชการศาลแพ่ง หรือศาลอาญา					
2 ปีและต่ำกว่า	51	1.23	2.30	0.00	0.14
เกินกว่า 2 ปี - 5 ปี	35	-4.39	0.34	-0.57	-0.03
เกินกว่า 5 ปีขึ้นไป	48	1.89 (0.18)	-2.69 (0.15)	0.41 (0.17)	-0.13 (0.05)
จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ไม่มี	40	-6.13	-3.39	-0.97	-0.72
1 - 3	59	0.00	0.19	0.25	0.30
4 คนขึ้นไป	35	5.87 (0.28)	3.56 (0.18)	0.69 (0.30)	0.31 (0.21)
รายได้รวมของครอบครัว/เดือน					
2,000 บาทและต่ำกว่า	33	-5.71	-1.46	-0.72	-0.63
2,001 - 4,000	53	-0.15	1.41	-0.15	-0.03
4,001 บาทขึ้นไป	48	4.10 (0.26)	-0.55 (0.08)	0.66 (0.24)	0.06 (0.02)
ความคิดที่จะประกอบอาชีพปัจจุบัน ออกไปหรือไม่					
ใช่	74	5.96	4.76	0.81	0.68
ไม่ใช่	60	-7.35 (0.48)	-5.87 (0.36)	-1.00 (0.41)	-0.84 (0.34)
Multiple R Squared		0.260	0.278	0.216	0.227
Multiple R		0.510	0.527	0.465	0.477



### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่ากำลังขวัญของเจ้าหน้าที่รัฐกรมีความสัมพันธ์กับความคิดที่เจ้าหน้าที่รัฐกรจะทำงานราชการในสายงานรัฐกรอย่างยั่งยืนหรือไม่ ทั้งนี้ผู้บริหารงานรัฐกรของศาลแพ่งและศาลอาญาที่ให้การให้งานรัฐกรของศาลแพ่ง ศาลอาญาคำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรักงานในหน้าที่ พยายามใช้ความคิดที่จะสร้างสรรค์ปรับปรุงงานของตนให้ตีเต็มความสามารถ มีความร่วมมือร่วมใจ และจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่เพียงแต่จะคิดทำงานรัฐกรของศาลเพียงชั่วคราวในระหว่างที่ยังไม่มีงานอื่นที่คิดว่า ควรที่จะมีการปรับปรุงบำรุงเสริมสร้างกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่รัฐกรที่เห็นได้ชัดคือเรื่องสถานภาพและการยอมรับนับถือ สวัสดิการ ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน สภาพการปฏิบัติงาน ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจปฏิบัติได้ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่รัฐกรมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. ปรับปรุงสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ โดยให้มีการกั้มเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เมื่อมีความจำเป็น เช่น เมื่อเจ้าหน้าที่ต้องการปลูกสร้างบ้านพักอาศัยเป็นการถาวร เป็นต้น จักรถรับส่งเจ้าหน้าที่เพื่อช่วยเหลือในการประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจมีผลเชื่อมโยงถึงปัญหาความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงาน เช่น ให้มีน้ำดื่มสะอาดเพียงพอสำหรับการบริโภค จัดห้องทำงานและแบ่งสรรห้องทำงานให้มีขนาดพอเหมาะกับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ไม่ทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด มีอากาศโปร่ง มีการถ่ายเทอากาศได้ดี เป็นต้น ซึ่งอาจมีผลต่ออารมณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการต่อผู้ที่มาติดต่องานราชการ ไม่มีอารมณ์ขุ่นมัว ทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว

4. การสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรการที่กระทำเป็นครั้งคราวนั้น ควรคำนึงถึงปัญหาความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัดด้วย ซึ่งอาจมีผลเชื่อมโยงถึงสภาพความพอใจในงาน

5. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสระบายความคับข้องใจ หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงานในหน้าที่ต่อผู้บังคับบัญชา โดยอาจจัดในรูปของการประชุมเป็นครั้งคราว หรือจัดให้มีคู่มือรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น เพราะอาจช่วยให้กำลังขวัญพิจารณาโดยส่วนรวมของเจ้าหน้าที่ธุรการดีขึ้น

เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เชื่อแน่วางานธุรการของศาลยุติธรรมจะมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน

อนึ่ง ในแง่ของระเบียบวิธีการวิจัย ผลการวิจัยครั้งนี้เท่ากับเป็นการสนับสนุนยืนยันผลงานของณัฐพล ในเรื่องการสร้างมาตรวัดกำลังขวัญในการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง แต่การนำไปประยุกต์ใช้อาจต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย

### เชิงอรรถ

1. ณัฐพล ชันธไชย "การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน" *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์* ปีที่ 14 เล่มที่ 4 (ตุลาคม 2517) หน้า 445.
2. ข้อมูลนี้ได้มาจากกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2526.
3. ชวิชัย อาทรรุระสุข และคณะ "ปัญหาเกี่ยวกับระบบงานศาลยุติธรรม" ใน *การศึกษาคำถามเป็นไปได้อันของยุทธวิธีและมาตรการในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดและสังคมในทศวรรษหน้า* รายงานเสนอต่อสมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย และ มูลนิธิ Friedrich Ebert. กรุงเทพมหานคร, สิงหาคม 2526 (อักษรณ์), หน้า 102.

4. สถาบันภาษาศาสตร์ *ปทนุกรรมฉบับหลวง* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประจำกรมการพิมพ์, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) หน้า 1373.
6. ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก เสนาะ ทิเยาว์, *การบริหารงานบุคคล* (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ท่าพระจันทร์, 2514) หน้า 161-171.
6. สุรางค์ ไคว์ตระกูล "ขวัญ" ใน *การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย* อมร รักษาสมัย และโสรัจ สุจริตกุล (บรรณาธิการ) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 2 (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514) หน้า 367.
7. เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน
8. เสถียร เหลืองอร่าม *หลักการบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : โพร่สามต้น การพิมพ์, 2518) หน้า 72.
9. อนุรักษ์ ชันไชย เรื่องเดิม หน้า 450.
10. ผุสดี สัตยมาณะ *การบริหารรัฐกิจ* (กรุงเทพมหานคร : พีระพรีนา, 2521) หน้า 98.
11. อนุรักษ์ ชันไชย เรื่องเดิม หน้า 474.
12. สุจิตรา บุญรัตพันธุ์ "การทดสอบความเชื่อถือได้ของมาครวัดกำลังขวัญของ อนุรักษ์ ชันไชย" *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์* ปีที่ 21 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม 2524) หน้า 432.
13. จิงควรว่านบทความของอนุรักษ์ ชันไชย เรื่องเดิม หน้า 445-474 คัดย เพื่อให้เห็นใจเรื่องมาครวัดกำลังขวัญในการศึกษาวิจัยนี้ดีขึ้น
14. ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน คือ นายจำรัส เหมะจารุ, นายบัณฑิต รชตะนันท์, ดร.สำราญ ทองใบ, นายสุพจน์ สุโรจน์, ดร.คณิต ฉนกร, นายพนัส ทศนียานนท์, นายกุลพล พลวัน, ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, รองศาสตราจารย์ ดร.โสภา ชูพิกุลชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธวัชชัย อาทรรุระสุข
15. งานธุรการศาลแพ่งแบ่งย่อยเป็น 14 งาน ศาลอาญาแบ่งย่อยเป็น 23 งาน
16. อนุรักษ์ ชันไชย เรื่องเดิม หน้า 473.
17. สุจิตรา บุญรัตพันธุ์ เรื่องเดิม หน้า 426, 432.
18. ข้อมูลนี้ได้จากกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2526