

SCM

**รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆ
: กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า**

ร้อยเอกหญิงฐิติกาญจน์ อุนวาริพงษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Leadership Styles that have Effectiveness of the Commander of
Phramongkutklao Army Hospital**

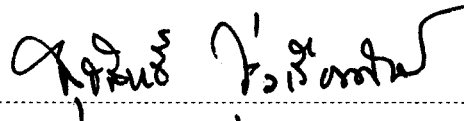
Capt. Thitikarn Anuwareephong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

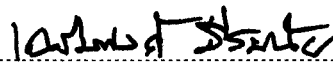
หัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่าง ๆ :
กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
ชื่อและนามสกุล ร้อยเอกหญิงจิตติกาญจน์ อนุวาริพงษ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



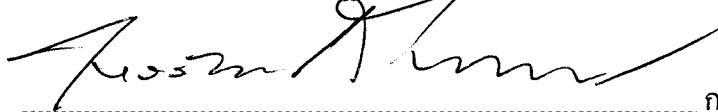
(อ.ดร.สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

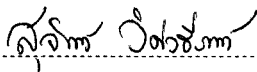
กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

กรรมการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนง
วิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ :

กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ผู้วิจัย ร้อยเอกหญิงฐิติกาญจน์ อนุวาริพงษ์ **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์

โกศลลาภรณ์ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1)ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และ (2) ศึกษาระดับความมีประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นจำนวน 361 นาย ซึ่งหาได้จากจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และMorgan โดยที่ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามซึ่งค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.88 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.752 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t- Test , F-test , Multiple Regression และ ANOVA

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆแตกต่างกันและพบว่า(1) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้แก่ภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและภาวะผู้นำแบบทีมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่แน่ใจว่า ภาวะผู้นำแบบขมุนมสังสรรค์ จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานและภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน จะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ (2)รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในระดับมากได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและแบบทางสายกลาง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในระดับปานกลาง ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานและแบบขมุนมสังสรรค์ สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในระดับน้อยได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน

คำสำคัญ รูปแบบภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

Thesis title: Leadership Styles that have Effectiveness of the Commander of
Phramongkutklao Army Hospital

Researcher: Captain Thitikarn Anuwareephong ; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Chaloemphong Misomnai ,Associate Professor; (2) Dr. Trirat
Pokaparaphon ,Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were to study (1) leadership styles that have the effect of Phramongkutklao Army Hospital. (2) Study the effect level of leadership format of immediate the commander of Phramongkutklao Army Hospital

The research sample totaling 361 persons consisted of the commander of the Phramongkutklao Army Hospital which get from the table of Krejcie and Morgan , by multi-stage random sampling. The instrument used for data collection was a rating-scale questionnaire developed by the researcher, concerning leadership and administration effectiveness with reliability coefficients of 0.752 and 0.88 respectively. Statistics for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, regression and ANOVA.

The findings were as follow ; personal factor will different affect to effectiveness level of commanding in leadership all different styles (1) leadership styles that have the effect of an immediate superior , of Phramongkutklao Army Hospital , Middle of the road Management will make work practice has topmost effect , next be like Team Management , meanwhile , as a result , be not sure that the Country-Club management will congregate associate make work practice succeeds opposite the Impoverished Management and Task Management sluggish the work will don't make work practice succeeds.(2) the effect of an immediate superior who has the behaviors in about the leadership in middle of the road management and like team management will tall more in other styles, that the effect , in the average is Country-Club management and Task Management , and have no the effect in commanding is Impoverished Management

Keywords :Leadership Styles; Effectiveness, Phramongkutklao Army Hospital

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย ซึ่งได้สละเวลาตรวจสอบ ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของท่านอาจารย์เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านคณาจารย์ของสาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ต่างๆ ตลอดระยะเวลา ที่ทำการศึกษาหลักสูตรนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ได้กรุณาให้ ข้อมูล และตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ตลอดจนผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทุกคนและบุคคล ในครอบครัว ที่ให้กำลังใจและให้การช่วยเหลือมาโดยตลอด อันเป็นผลให้การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

ฐิติกาญจน์ อนุวาริพงษ์

มิถุนายน 2551

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ค |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| สารบัญภาพ | ฐ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | 3 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย | 3 |
| คำถามในการวิจัย | 4 |
| สมมติฐานการวิจัย | 5 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 7 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ | 8 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ | 10 |
| แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ | 37 |
| การศึกษางานวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง | 47 |
| ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า..... | 54 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 59 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 59 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 61 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 63 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 64 |

สารบัญ(ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 65 |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง | 65 |
| ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า | 70 |
| ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบังคับบัญชา | 78 |
| ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ | 84 |
| ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน | 86 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 115 |
| สรุปการวิจัย | 115 |
| อภิปรายผล | 121 |
| ข้อเสนอแนะ | 123 |
| บรรณานุกรม | 125 |
| ภาคผนวก | 131 |
| ก แบบสอบถาม | 132 |
| ข ค่าIOC ของแบบสอบถาม | 141 |
| ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ..... | 146 |
| ประวัติผู้วิจัย | 148 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อ อิทธิพลของผู้ได้บังคับบัญชา | 12 |
| ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 58 |
| ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ..... | 66 |
| ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส..... | 66 |
| ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ..... | 67 |
| ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุราชการ..... | 67 |
| ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง/ชั้นยศ..... | 68 |
| ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา..... | 69 |
| ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้..... | 69 |
| ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชาน | 71 |
| ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน..... | 72 |
| ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม: ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบซุ่มซ่าม..... | 73 |
| ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน..... | 75 |
| ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง..... | 76 |
| ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ..... | 77 |
| ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชาน..... | 78 |

ญ

สารบัญตาราง(ต่อ)

หน้า

| | | |
|---------------|---|----|
| ตารางที่ 4.15 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน..... | 79 |
| ตารางที่ 4.16 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบหุมนุมสังสรรค์..... | 80 |
| ตารางที่ 4.17 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน..... | 81 |
| ตารางที่ 4.18 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง..... | 82 |
| ตารางที่ 4.19 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ..... | 83 |
| ตารางที่ 4.20 | แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ..... | 84 |
| ตารางที่ 4.21 | แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนก ตามเพศ..... | 87 |
| ตารางที่ 4.22 | แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อระดับประสิทธิผลในกรบังคับบัญชา จำแนก ตามสถานภาพสมรส..... | 88 |
| ตารางที่ 4.23 | แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนก ตามอายุ | 90 |
| ตารางที่ 4.24 | แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนก ตามอายุราชการ..... | 92 |
| ตารางที่ 4.25 | แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนก ตามตำแหน่ง / ชั้นยศ..... | 94 |
| ตารางที่ 4.26 | แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนก ตามระดับการศึกษา | 97 |
| ตารางที่ 4.27 | แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา จำแนกตามระดับรายได้..... | 99 |

| | |
|---|-----|
| ตารางที่4.28 แสดงผลการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันต่อระดับ ประสิทธิผลในการบังคับบัญชา..... | 101 |
| ตารางที่4.29 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบเฉื่อยงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชา บุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า..... | 102 |
| ตารางที่4.30 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบมุ่งแต่งงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชา บุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า..... | 103 |
| ตารางที่4.31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย รูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมขุม สังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบขุมขุมสังสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการ บังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า..... | 104 |
| ตารางที่4.32 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชา บุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า..... | 106 |
| ตารางที่4.33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสาย กลางกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทางสายกลางมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการ บังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า..... | 107 |
| ตารางที่4.34 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา..... | 108 |
| ตารางที่4.35 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwiseของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ เฉื่อยงาน..... | 110 |
| ตารางที่4.36 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwiseของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ มุ่งแต่งงาน..... | 111 |

สารบัญตาราง(ต่อ)

หน้า

| | |
|---|-----|
| ตารางที่ 4.37 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ชุมชนสังสรรค์..... | 112 |
| ตารางที่ 4.38 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ทีมงาน..... | 113 |
| ตารางที่ 4.39 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ทางสายกลาง..... | 114 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 2.1 แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ | 10 |
| ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่องในการตัดสินใจ | 16 |
| ภาพที่ 2.3 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ | 18 |
| ภาพที่ 2.4 แสดงตาข่ายการบริหาร | 22 |
| ภาพที่ 2.5 แสดงสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ | 25 |
| ภาพที่ 2.6 แสดงฝั่งต้นไม้การตัดสินใจ | 30 |
| ภาพที่ 2.7 แสดงภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส | 36 |
| ภาพที่ 2.8 แสดงโครงสร้างการบังคับบัญชาของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า | 57 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็นโรงพยาบาลของกองทัพบก ขึ้นตรงต่อศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้าซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่ทันสมัยแห่งหนึ่งของประเทศ โดยเป็นโรงพยาบาลที่รับนโยบายต่างๆมาจาก กรมแพทย์ทหารบก และมาแปลงไปสู่การดำเนินการปฏิบัติ ของแต่ละหน่วยงาน และเป็นหน่วยสนับสนุนการช่วยรบหลักที่สำคัญของกองทัพบก การบังคับบัญชาของโรงพยาบาลจะมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งจะมีลักษณะการบังคับบัญชา หรือการบริหารที่แตกต่างจากหน่วยรบ และ หน่วยสนับสนุนการรบอื่นๆ ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อีกทั้งการริเริ่มและการวางแผนต่างๆ ของทหารหน่วยรบนั้น มักจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จะเป็นผู้วินิจฉัย และ สั่งการ จากระดับสูงลงสู่ระดับต่ำ และมีการปฏิบัติงาน ในลักษณะทีมงานขนาดใหญ่ เช่น หมวด หรือ กองร้อย และ ไม่มีการติดต่อสัมพันธ์กับภาคประชาชนโดยตรง แต่การบังคับบัญชาของโรงพยาบาลจะมีความคล้ายคลึงกับการบริหารโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข ที่จะปฏิบัติงาน โดยใช้วิจารณ์ญาณภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพและจรรยาบรรณ การปฏิบัติในบางหน้าที่หรือตำแหน่ง อาจจะต้องมีการริเริ่มและวางแผนจากระดับปฏิบัติการเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้นจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูง เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการรับและส่งผ้าเปียกและผ้าสะอาดนั้น เพื่อความสะดวกของผู้ปฏิบัติงานในแผนก มาจากการประชุมตกลงกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานแล้วจึงนำเสนอขอความเห็นชอบจากหัวหน้าแผนก อีกทั้งการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะทีมงานขนาดเล็ก และต้องติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน หรือผู้ใช้บริการโดยตรง

จะเห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า นั้นมีความแตกต่างจากหน่วยทหาร โดยทั่วไป ดังนั้นในแง่ของภาวะผู้นำก็ย่อมมีความแตกต่างไปจากหน่วยทหารอื่นๆด้วย

จากมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กำหนดกรอบการบริหารราชการยุคใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารงานแนวใหม่ โดยมีสาระสำคัญ คือ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิด

ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้น ทำให้โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน เช่น ได้รับการรับรองว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน (Hospital Accreditation หรือ HA) , เน้นการสร้างเสริมและส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย (Health Promoting Hospital หรือ HPH) , การควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continues Quality Improvement หรือ CQI) , จัดตั้งทีมสหสาขาในการดูแลผู้ป่วยในลักษณะองค์รวม (Patient Care Team หรือ PCT) , ระบบบริหารความเสี่ยง(risk management) , โครงการ “ อภิบาลสงฆ์ ” , โครงการ Center of Excellence , โครงการ “ สานใจไทยชาวชาติ ” , กิจกรรมพัฒนาคุณภาพของกอง แผนก และ ฝ่ายต่างๆ ในโรงพยาบาล เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมมีผลต่อการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้วย

ในส่วนของบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสมรรถนะของตนเอง ในด้านความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของทุกตำแหน่งหน้าที่ (core competencies) และเป็นบุคคลเรียนรู้ (knowledge worker) เช่น การมีวินัย การมุ่งเน้นลูกค้า การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภาวะความเป็นผู้นำ เป็นต้น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเฉพาะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (functional competencies) เช่น เจ้าหน้าที่หอผู้ป่วยวิกฤต จะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น การบริหารความปลอดภัย การคัดกรองและประเมินผู้ป่วยวิกฤต การดูแลผู้ป่วยวิกฤต หรือ หลังผ่าตัด การช่วยชีวิตขั้นสูง เป็นต้น เจ้าหน้าที่บางตำแหน่งต้องมีความสามารถพิเศษเฉพาะ (job competencies) โดยผ่านกระบวนการศึกษา ประชุม ฝึกอบรม หรือการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมนั้น อาจส่งผลต่อการปฏิบัติตน การปฏิบัติงานหรือความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้

ปัญหาที่มักจะพบได้บ่อยครั้งในการสั่งการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆคือ บุคลากรในโรงพยาบาลมีต้นกำเนิดมาจากหลายแหล่งและหลายระดับ เช่น วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า หรือ โรงเรียนนายสิบของเหล่าต่างๆ ซึ่งเป็นหน่วยที่หล่อหลอมบุคคลกรให้มีลักษณะและแนวคิดในแบบอย่างของทหาร และบุคลากรที่มาจากพลเรือน ซึ่งมีทั้งเคยฝึกวิชาทหารและไม่เคยฝึกวิชาทหารหรือลักษณะทหารมาก่อนเลย ทำให้การสั่งการบังคับบัญชามีปัญหา เข้าใจไม่ตรงกัน หรือไม่พอใจในลักษณะวิธีการสั่งการบังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบหรือผลเสียต่อการให้บริการได้ ในลักษณะของการเลี้ยงงาน ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน

ทำงานหนักขึ้น การเจ็ดยาง ทำให้ผู้มารับบริการใช้เวลารอคอยนาน ปัญหาเหล่านี้เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสิทธิผล

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจจะศึกษาถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ทั้งนี้ผลการศึกษาที่ได้อาจจะนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ให้สามารถบริหารงานได้อย่างเหมาะสม และอาจสามารถนำไปใช้ได้กับการบริหารหรือการบังคับบัญชาโรงพยาบาลต่างๆ ในสังกัดกองทัพภาคได้อีกด้วย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

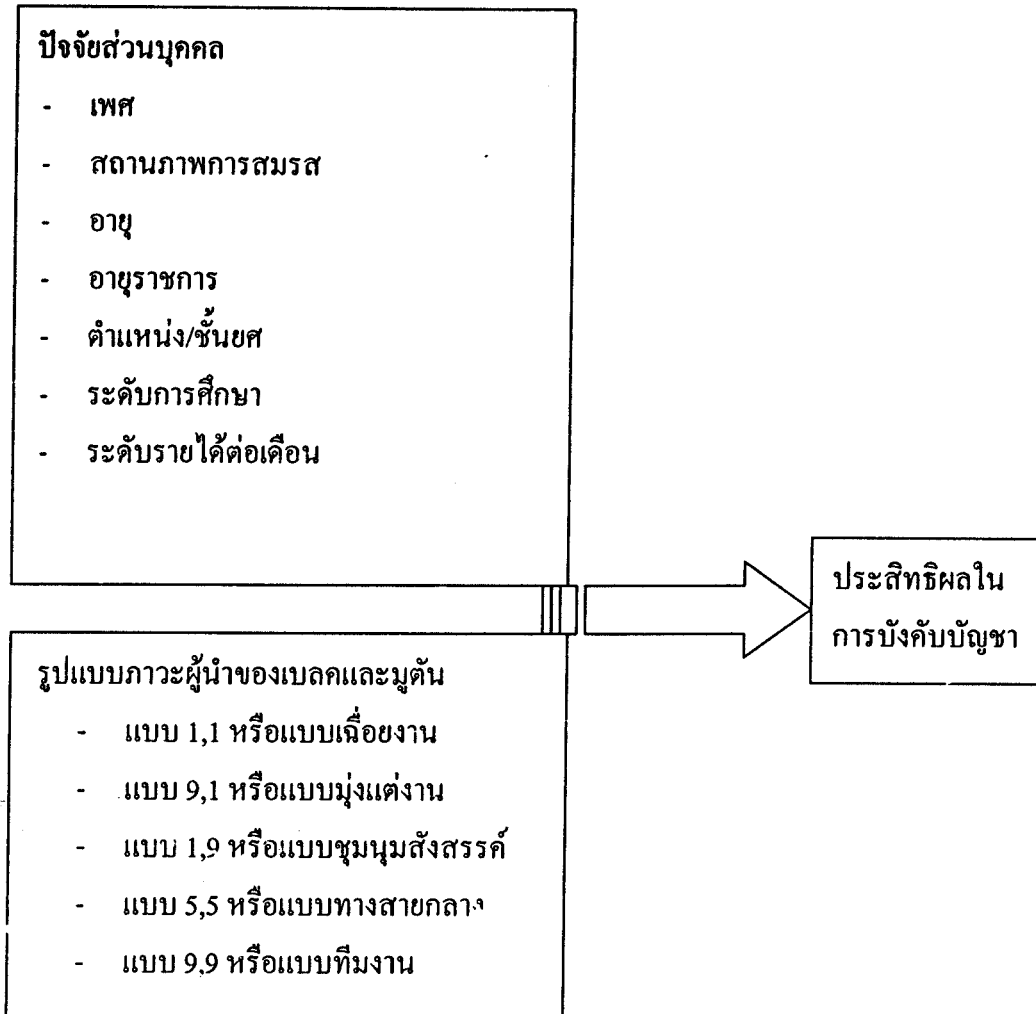
2.1 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

2.2 เพื่อศึกษาระดับความมีประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยถือว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรอิสระ และประสิทธิผลในการบังคับบัญชาเป็นตัวแปรตาม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่นำมาเป็นกรอบแนวคิด คือ รูปแบบภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน ที่เรียกว่า “ตาข่ายการบริหาร ” เนื่องจาก แนวคิดนี้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงทั้งคนและผลผลิต อีกทั้งประกอบด้วยระดับความมากหรือน้อยของพฤติกรรมถึง 9 ระดับ จึงสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกับการบริหารของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม

กรอบแนวคิดการวิจัย



4. คำถามในการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า รูปแบบใดที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชานุคลากรของโรงพยาบาล

5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

5.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเพื่อนงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบเพื่อนงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชานุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

5.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบมุ่งแต่งงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชานุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

5.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบขมขมสังสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชานุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

5.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทางสายกลาง มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชานุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

5.6 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชานุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

5.7 การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

6. ขอบเขตของการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นจำนวน 5,031 นาย สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาจากตารางสำเร็จรูปของKrejcieและMorgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 นาย การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างกระทำโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มของผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จากนั้นแต่ละกลุ่มจะทำการแบ่งแบบชั้นภูมิ ได้ 3 ระดับ จากนั้นในแต่ละระดับ

ของชั้นภูมิจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจึงทำการส่งแบบสอบถามด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเท่านั้น

6.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม 2550 ถึงเดือนมีนาคม 2551 เท่านั้น

6.4 ข้อจำกัด

เนื่องจากข้อมูลด้านกำลังพลของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นข้อมูลที่มีการกำหนดชั้นความลับในชั้นลับมาก จึงไม่สามารถนำมาแจกแจงรายละเอียดในการวิจัยครั้งนี้ได้

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือแสดงออกเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิผล

7.2 ประสิทธิภาพการบังคับบัญชา หมายถึง การปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

7.3 ผู้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าโดยตรงตามโครงสร้างขององค์การ มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลและให้คนให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชา (ตาม พรบ.วินัยทหาร พ.ศ. 2496) โดยมีระดับชั้นยศต่างๆ ประกอบด้วย

7.3.1 ผู้บังคับบัญชาระดับต้น หมายถึง ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศ สิบตรี(ส.ต.) – จำสิบเอก(จ.ส.อ.)

7.3.2 ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หมายถึง ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศ ร้อยตรี(ร.ต.) – ร้อยเอก (ร.อ.)

7.3.3 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง หมายถึง ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศพันตรี(พ.ต.) ขึ้นไป

7.4 ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในลำดับชั้นต่างๆ (ตาม พรบ.วินัยทหาร พ.ศ. 2496) โดยประกอบด้วย

7.4.1 ลูกจ้างประจำ หมายถึง บุคคลที่รับราชการในตำแหน่งลูกจ้างประจำ

7.4.2 ลูกจ้างชั่วคราว หมายถึง บุคคลที่ทำงานในตำแหน่ง ลูกจ้างชั่วคราว

7.4.3 อาสาสมัคร หมายถึง บุคคลที่ทำงานในตำแหน่ง อาสาสมัคร

7.5 ทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน รูปแบบภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้จะใช้แนวการศึกษาทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน โดยประกอบด้วย ระดับความมากหรือน้อย ของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมค้ำึงถึงผลผลิต อยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมค้ำึงถึงคนอยู่บนแกนตั้งพฤติกรรมผู้นำหลักที่สามารถใช้เป็นจุดอ้างอิง แบ่งได้เป็น 5 แบบ ด้วยกัน ดังนี้

7.5.1 แบบ 1,1 หรือแบบเฉื่อยงาน หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย

7.5.2 แบบ 9,1 หรือแบบมุ่งแต่่งาน หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อย และให้ความสำคัญกับงานมาก

7.5.3 แบบ 1,9 หรือแบบขุมขุมสังสรรค์ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย

7.5.4 แบบ 5,5 หรือแบบทางสายกลาง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานเท่าๆกัน

7.5.5 แบบ 9,9 หรือแบบทีมงาน หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานมาก

8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ผลการศึกษา จะทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

8.2 ทราบระดับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เป็น แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
4. การศึกษางานวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
5. ประวัติ ความเป็นมา และ โครงสร้างของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์การ ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำ เพราะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ (วันดี ทับทิม, 2546) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่นักทฤษฎีหลายท่านให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลายาวนาน จนเกิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ ขึ้นเป็นจำนวนมาก มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกัน ก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้จึงขอนำเสนอ ดังต่อไปนี้

สมบูรณ์ ปัญญาคม (2537) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

ราณี อิศัชกุล (2538) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

พวงทิพย์ นวลขาว (2538) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กรรมวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2544) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อคนอื่นและกลุ่ม เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ไพศาล นันตา (2545) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการระหว่างบุคคลซึ่งผู้นำได้ใช้อิทธิพลและการจูงใจ เพื่อนำผู้ตามให้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

วันดี ทับทิม (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการจูงใจ โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือการกระทำของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่น หรือร่วมกันกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของผู้ตาม

กุลวดี ออกเวหา (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและมีอิทธิพลเหนือกิจกรรมในองค์การ อันจะทำให้องค์การมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถ และลักษณะของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์กับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การ

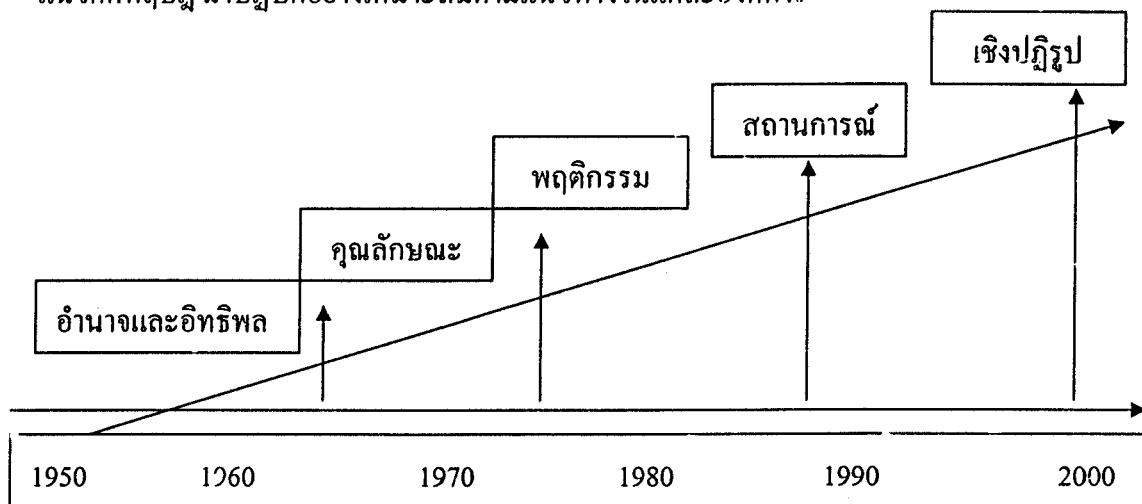
โชติณัฐ คงพานิช (2547) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มหรือองค์การ เพื่อโน้มน้าวจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติตามและการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการ โน้มน้าวหรือผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการใช้ความพยายามที่มุ่งบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วว่า ภาวะการณืเป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยมาเป็นเวลานาน จนกระทั่งสามารถรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมายหลายทฤษฎี ขึ้นอยู่กับความสนใจและแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำของนักวิจัย แต่อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีมิได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆ ไม่ได้ให้คำตอบที่แน่นอนตายตัวว่า ผู้นำควรเป็นอย่างไร แต่ควรนำแนวคิดทฤษฎี มาปฏิบัติอย่างเหมาะสมตามแนวทางในแต่ละองค์การ



ภาพที่ 2.1 แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)
ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546) ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่สามารถจำแนกแนวทางการศึกษาได้ 5 แนวทาง ซึ่งประกอบด้วย (เนตร์พัฒนา ขาววิราช 2546; วิเชียร วิทชอุดม 2548; ราณี อีสัชชกุล 2548) ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
- 2.2 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ
- 2.3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ
- 2.4 การศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ
- 2.5 การศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.1 การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (Power - Influence Approach)

การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็นการพยายามอธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำในเรื่องของอำนาจ โดยการศึกษาถึง ปริมาณอำนาจที่ผู้นำครอบครอง แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ และการใช้อำนาจของผู้นำ เนื่องจากอำนาจช่วยให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ

2.1.1 อิทธิพล (Influence) หมายถึง ผลกระทบของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งหรือบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความผูกพัน (Commitment) ผู้ตามจะเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ และจะพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะดำเนินการตามการตัดสินใจของผู้นำ
- 2) ความยินยอม (Compliance) ผู้ตามจะทำตามตัดสินใจของผู้นำแต่จะทำเท่าที่ทำได้ โดยคิดว่าการตัดสินใจนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) ความต้านทาน(Resistance) ผู้ตามไม่เห็นด้วยและจะหลีกเลี่ยงการกระทำนั้นๆ

2.1.2 อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ

เฟรนซ์และราเวน (อ้างใน เสริมศักดิ์ หน้า 17) ได้แบ่งฐานของอำนาจ (Bases of Power) หรือแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

- 1) อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง หรือ อำนาจจากองค์การ หรือ อำนาจภายนอก (Organizational Power) เป็นอำนาจที่ ผู้นำสามารถใช้กับผู้อื่นตามสายการบังคับบัญชา ได้แก่
 - (1) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึงอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการให้รางวัลตอบแทนทั้งในรูปของเงินและไม่ใช้เงิน แก่ผู้ตาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น
 - (2) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจในการลงโทษ หากไม่ปฏิบัติตามที่ต้องการ เช่น การตำหนิการตักเตือน การพักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในทางลบ การไม่ขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การให้ออก เป็นต้น
 - (3) อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ตามตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพการควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ

2) อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล หรืออำนาจภายใน (Personal Power) เป็นอำนาจที่ผู้นำควรมี ได้แก่

(1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถ การเคารพนับถือและยอมรับจากผู้ตาม จนสามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นได้

(2) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากลักษณะพิเศษส่วนบุคคล การได้รับความนิยมนับถือ เลื่อมใส ความดึงดูดใจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ทำให้ต้องการที่จะเอาเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม

ฮอยและมิสเกล (อ้างใน เสริมศักดิ์ หน้า 22) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่ออิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่ออิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา

| แบบของอำนาจที่ใช้ | พฤติกรรมตอบสนองต่ออำนาจ | | |
|------------------------------|-------------------------|------------|-------------|
| | ความผูกพัน | ความยินยอม | ความต้านทาน |
| อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล | xx | xxx | x |
| อำนาจที่เกิดจากเกรงโทษ | x | xx | xxx |
| อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย | xx | xxx | x |
| อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ | xxx | xx | x |
| อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง | xxx | xx | x |

หมายเหตุ : xxx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดมากที่สุด

xx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อย

x หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อยที่สุด

ที่มา : ราชัน อิศัยกุล(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช นนทบุรี

ความสำเร็จในการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามนั้นจะขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ซึ่งจะต้องใช้อำนาจอย่างฉลาดและระมัดระวัง เพื่อลดความแตกต่างของสถานภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม อีกทั้งหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อความภูมิใจในตนเองของผู้ตามด้วย

2.2 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีที่ศึกษาองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และอุปนิสัยที่ทำให้ผู้นำมีคุณภาพและมีความแตกต่างจากผู้ตาม ลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้จะมุ่งที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในระยะแรกของการศึกษาเชื่อว่าผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติ และลักษณะเด่นอยู่ในตัวที่แตกต่างไปจากคนอื่น หรือเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด ต่อมาได้เพิ่มเติมแนวคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ซึ่งจากการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า คุณสมบัติและลักษณะที่ใช้วัดความเป็นผู้นำได้แก่ (วันดี ทับทิม ,2546.)

- เชาวปัญญา (Intelligence)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence)
- ความมุ่งมั่น (Determination)
- ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- การเข้าสังคม (Sociability)
- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement)
- แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power)
- ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Maturity)

คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติทั่วไปสำหรับความเป็นผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำโดยมุ่งหาลักษณะและคุณสมบัติที่ผ่านมา อาจจะไม่น่าเชื่อถือได้มากนัก ทั้งนี้เพราะเป็นการยากที่จะหาบุคคลที่มีลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ดีได้ครบทุกประการและไม่ได้สนใจว่าคุณลักษณะเฉพาะจะมีผลกระทบต่อบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไร อีกทั้งไม่ได้พิจารณาในลักษณะของความเป็นกระบวนการ ประกอบกับการยอมรับว่าคุณลักษณะหนึ่งอาจจำเป็น สำหรับความเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งแต่อาจไม่จำเป็นสำหรับในอีกสถานการณ์หรืออีกเวลาหนึ่งได้

ดังนั้น ถึงแม้ว่าการศึกษาแนวนี้จะไม่น่าเชื่อถือนัก แต่ก็อาจใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลได้ โดยการนำคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นหลักเกณฑ์อันหนึ่งในการพัฒนาคัดเลือกรุ่นคนต่างฝ่ายต่างๆ เพราะนอกเหนือจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัครแล้ว คุณสมบัติส่วนตัวก็มีความสำคัญเช่นความมั่นใจในตนเอง ความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้คัดเลือกอาจพิจารณาได้จากการสัมภาษณ์ การทดสอบบุคลิกภาพ และนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของผู้สมัครได้ นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้นำยังมีประโยชน์ในการวิเคราะห์

ความต้องการ ในการฝึกอบรมของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ และการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเตรียมตัวเลื่อนขั้นหรือเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการวางแผนพัฒนาอาชีพของผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติหรือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

ในอนาคตหากวิจัยพบลักษณะที่เป็นสากลได้ ก็จะทำให้แนวทางการศึกษานี้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น รวมทั้งนำการศึกษาลักษณะของผู้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางอื่น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในการศึกษาภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Approach)

แนวทางการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเป็นการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ ประกอบด้วย

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (task – related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (group maintenance) หรือ หน้าที่ทางสังคม ประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. การศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือ แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (task - oriented style) ซึ่งมักจะสั่งการชี้แนะ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง และอีกรูปแบบคือผู้นำแบบมุ่งคน (employee - oriented style) ซึ่งมักจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำมีด้วยกันหลายทฤษฎี ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง 4 ทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

2.3.2 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studieds)

2.3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University Studieds)

2.3.4 การศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

Kurt Lewin และ คณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา (ราณี อิศัยกุล;2538) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1930 โดยศึกษาจากการที่กลุ่มนักเรียนในค่ายฤดูร้อนมีปฏิริยาต่อผู้นำ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือเราใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจควบคุม และบางครั้งใช้การลงโทษ และเน้นผลงาน

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความต้องการ และความรู้สึของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทรัพยากร หรือ วัตถุประสงค์ที่จำเป็นในการทำงาน มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากผลการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) คณะวิจัยของ Lewin พบว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยแม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของกลุ่มในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีสูงกว่ากลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

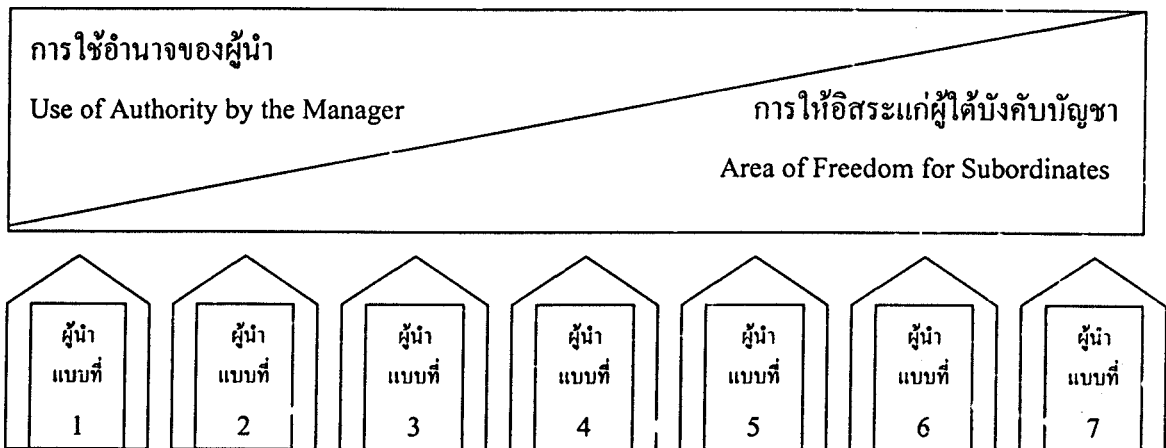
อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในระยะต่อมา พบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน เพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้นได้มีนักวิชาการ 2 คือ Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน และได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า “Continuum of Leader Behaviors” หรือ ทางเลือกพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบเผด็จการ

(Autocratic Style)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย

(Democratic Style)



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่องในการตัดสินใจ

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

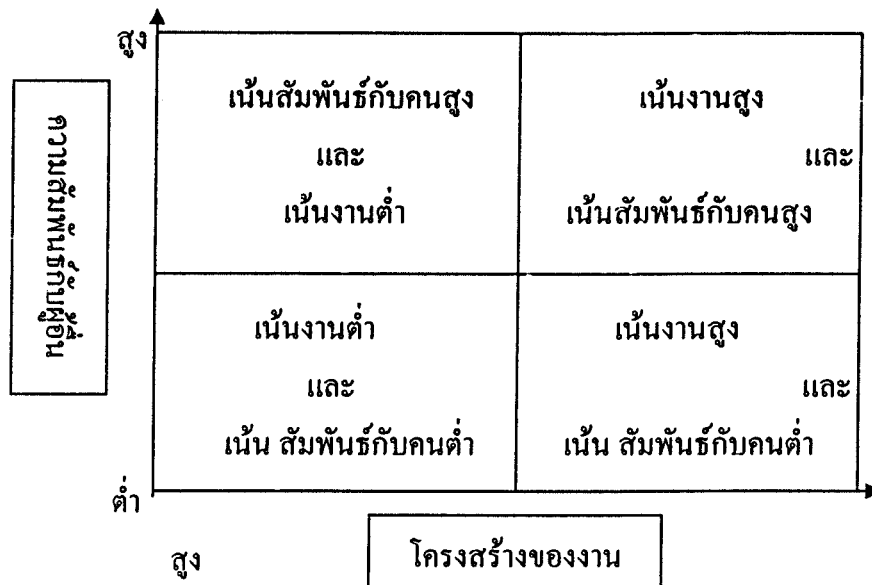
ผู้นำแบบที่ 1 เป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้ผู้ตามทราบโดยผู้นำมีพฤติกรรม การตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือก และการ นำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ ผู้นำไม่ใช้การสั่งการ แต่ผู้ตามไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้ผู้ตาม ยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำจะทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้ผู้ตามยอมรับ และ ให้ โอกาสสอบถามได้

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำยอมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างบางส่วน แต่ผู้นำเป็น ยังคงผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

นอกจากนี้ คณะวิจัยพบว่า แบบของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นโครงสร้างการทำงานมีความเป็นอิสระต่อกัน หมายความว่า แกนนอนจะเป็นพฤติกรรมผู้นำเน้นโครงสร้างการทำงาน และแกนตั้งจะเป็นพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้อื่น จึงอาจสรุปแบบของผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State University Studies)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

จากแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น กลุ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำสรุปว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูงจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด เนื่องจากงานมีคุณภาพสูง และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ดี การศึกษาในระยะต่อมาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานทำให้เกิดปัญหาการร้องทุกข์ การขาดงาน การลาออก รวมทั้งความไม่พอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพฤติกรรมมุ่งคนสูงมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่ถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไป ดังนั้น กลุ่มศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จึงสรุปว่า โดยทั่วไปผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงจะก่อให้เกิดผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน แต่มีผลการวิจัยอีกจำนวนหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่าควรจะมีบูรณาการ ปัจจัยสถานการณ์เข้าไปด้วย

2.3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (*Michigan State University Studies*)

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน เริ่มการศึกษาในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มการวิจัยที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจะจำแนก กำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำภายใต้กระบวนการกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ และทำการเปรียบเทียบผู้บริหารที่สามารถนำผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลต่างๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task – Oriented Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการงานที่ถูกต้อง สร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

2) พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยจะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

ผลการวิจัยของศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน พบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งคน หรือ มุ่งงาน แต่จะไม่ใช่ทั้ง 2 พฤติกรรมในเวลาเดียวกันเหมือนกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และสรุปได้ว่าผู้นำที่มุ่งคน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิผลกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน รวมทั้งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วย

ในการสำรวจวิจัยต่อมา Likert พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.3.4 การศึกษาดำเนินความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และได้พัฒนาทฤษฎีดำเนิการบริหาร ขึ้นในปี ค.ศ. 1964 โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเพิ่มเติมจากกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ในรายละเอียดซึ่งโดยอาศัยดำเนิการบริหาร (Managerial Grid) และ เรียกว่า ทฤษฎีดำเนิความเป็นผู้นำ (The Leadership Grid) (วิเชียร วิทญญคม; 2548)

แนวการศึกษาทฤษฎีดำเนิความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยดำเนิการบริหารแบบ 2 มิติ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1) แบบพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยแบบพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกับแบบผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ

(1) แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concerning for People)

(2) แบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for Production)

2) ดำเนิการบริหาร ประกอบด้วย ระดับความมากหรือน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิตอยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมคำนึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจึงมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ $9 \times 9 = 81$ แบบ

แนวคิดนี้สามารถอธิบาย เกร็ดแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำ และให้แนวทางในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำได้ด้วย โดยเริ่มต้นจากการประเมินวัดภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลว่าอยู่ส่วนใดบนกราฟขนาด 9×9 ช่อง ซึ่งสามารถออกแบบโครงการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลนั้นได้

ภาวะผู้นำที่แบ่งแยกโดยใช้ดำเนิการบริหารนั้นมีได้มากมายถึง 81 แบบ แต่พฤติกรรมผู้นำหลักที่สามารถใช้เป็นจุดอ้างอิง แบ่งได้เป็น 5 แบบด้วยกัน ดังนี้

การบริหารแบบ 1,1 หรือ ผู้นำแบบเฉื่อยงาน (Impoverished Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย แสดงความสนใจในระดับต่ำทั้งในด้านคนและงาน หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำ และคำนึงถึงคนต่ำ เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมาก และ ไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง และแสดงความสนใจ ใส่ใจเพียงเล็กน้อย ในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์ของการทำงาน

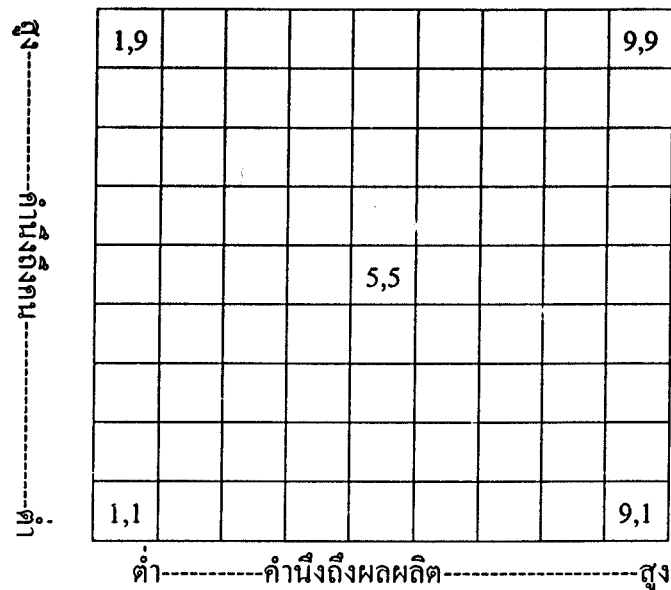
การบริหารแบบ 1,9 หรือ ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country-Club Management) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย หรือกล่าว

ได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำ และ คำนึงถึงคนสูง ผู้นำประเภทนี้มักจะมิมนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่น เป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง มีบรรยากาศเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มากกว่า การเน้นประสิทธิผลของงาน

การบริหารแบบ 9,1 หรือ ผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน(Authority-Compliance หรือ Task Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อยและให้ความสำคัญกับงานมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานสูง และ คำนึงถึงคนต่ำ การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเป็นผู้ กำหนดการทำงาน ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของงานผู้นำประเภทนี้มักจะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกือบทั้งหมดด้วยตนเองแล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน โดยมุ่งหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มักจะเป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารแบบ 9,9 หรือ ผู้นำแบบทีมงาน(Team Management)หมายถึง ผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงาน และ คำนึงถึงคนสูง ผู้นำประเภทนี้มักจะร่วมกันตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าเข้ามามีส่วนร่วม มักจะเป็นผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของงาน ขวัญ และ กำลังใจอย่างเต็มที่ โดยสามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับ นับถือ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ประสานงานและบูรณาการงานหรือกิจกรรมเพื่อ เป้าหมายขององค์การ

การบริหารแบบ 5,5 หรือ ผู้นำทางสายกลาง(Middle of the road Management) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานเท่าๆกัน หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่ คำนึงถึงงาน และ คำนึงถึงคนปานกลาง ผู้นำประเภทนี้มักจะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน จะไม่เน้นการทำงานที่เลิศแต่จะพอใจในการดำเนินงานที่ดีและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน มักจะเป็นผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิผลของงาน ขวัญ และกำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคู่กันไป



ภาพที่ 2.4 แสดงตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ที่มา : วิเชียร วิทยุคตม(2548) ภาวะผู้นำ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9 หรือ Team Management จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาหรือการบริหารร่วมกัน พร้อมทั้งการสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จระดับสูงของการดำเนินงาน หรือการเอื้ออำนาจให้แก่ลูกน้อง ดังนั้นการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงมักใช้รูปแบบนี้เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำแบบ Team Leader ที่ค่านึงถึงคนและค่านึงถึงงานสูง

2.4 การศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ (Situational or Contingency Approach)

แนวทางการศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถนำผู้อื่นได้ดี อาทิ อำนาจหน้าที่ คุณลักษณะงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น แนวทางการศึกษาวิจัยแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง คือ

1. กำหนดให้พฤติกรรมเป็นตัวแปรตาม โดยพยายามหาคำตอบว่า สถานการณ์มีอิทธิพลอย่างไรต่อการกระทำหรือพฤติกรรมผู้นำ และกำหนดปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือข้อจำกัดต่อผู้นำ

2. ระบุสถานการณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำต่อประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่าพฤติกรรมที่แตกต่างกันจะเกิดผลดีในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และพฤติกรรมเดียวกันอาจไม่เกิดผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยสถานการณ์ความเป็นผู้นำ โดยจะกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญ 3 ทฤษฎี (ราณี อิศัยกุล; 2538) ดังนี้

2.4.1 การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

2.4.2 การศึกษาวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path – Goal Theory)

2.4.3 การศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวรูม เอดตัน และ จาโก (Vroom Yetton and Jago's Leader Participation Model)

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.4.1 การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิเดเลอร์ หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” (LPC-Least Preferred Coworker) เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสลับซับซ้อนของสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ฟิเดเลอร์ ได้พยายามนำเสนอปัจจัยสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย (Situational Favorableness) ฟิเดเลอร์ ได้กำหนดปัจจัยสถานการณ์ 3 ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบด้วย

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – member relations) หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของความไว้วางใจ ขอมรับนับถือและความมั่นใจระหว่างกันและกัน ระดับความไว้วางใจ ขอมรับนับถือ และความมั่นใจสูงย่อมแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานต่างๆ มีเป้าหมาย วิธีปฏิบัติ และมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

(1) ความหลากหลายของเป้าหมายและวิถี(Goal-Path Multiplicity) หมายถึง จำนวนวิธีการทำงานในแต่ละงานที่อาจจะมีหลายวิธี

(2) ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ(Decision Verifiability) หมายถึง งานสาม เสดสะท้อนกลับถึงผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

(3) การกำหนดการตัดสินใจ(Decision Specificity) หมายถึง ระดับของงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือระดับใด

(4) ความชัดเจนของเป้าหมาย(Goal Clarity) หมายถึง ข้อกำหนดหรือความต้องการของงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด

3) อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอมปฏิบัติตาม

2. แบบบุคลิกผู้นำ 2 แบบ พิคเลอร์ อธิบายว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำ ถ้าสามารถจับคู่ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ได้ โดยการศึกษาจากการออกแบบสอบถามที่เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) สรุปได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1) บุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง บุคลิกผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ

2) บุคลิกผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง บุคลิกผู้นำที่คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

พิคเลอร์วัดระดับสถานการณ์ที่มุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงานของผู้นำแต่ละคน โดยใช้มาตร LPC โดยแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ โดยสอบถามผู้นำให้เลือกร่วมงานที่ไม่ชอบทำงานด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาคุณสมบัติที่ดีหรือไม่ดี เช่น

| | | |
|------------------------|-----------------|-----------------------------|
| น่าคบหา (Pleasant) | 8 7 6 5 4 3 2 1 | ไม่น่าคบหา (Unpleasant) |
| ชอบช่วยเหลือ (Helpful) | 8 7 6 5 4 3 2 1 | ชอบหงุดหงิด (Frustrating) |
| ถูกปฏิเสธ (Rejecting) | 8 7 6 5 4 3 2 1 | ได้รับการยอมรับ (Accepting) |
| เคร่งครัด (Tense) | 8 7 6 5 4 3 2 1 | ผ่อนคลาย (Relaxed) |

ผู้นำที่ได้รับคะแนน LPC ต่ำสนใจในงาน ในขณะที่ผู้นำที่ได้รับคะแนน LPC สูงจะสนใจความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ตัวแบบผู้นำ ฟิดเลอร์นำบุคลิกผู้นำมาวิเคราะห์ควบคู่กับสถานการณ์ โดยมีปัจจัยสถานการณ์หลัก 3 ปัจจัย โดยสามารถสรุปผลออกเป็น สถานการณ์ 8 แบบ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

| สถานการณ์ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------|---------------------|---------|---------|--------|----------------------|--------|---------|---------|
| สัมพันธภาพผู้นำ-สมาชิก | ดี | ดี | ดี | ดี | ไม่ดี | ไม่ดี | ไม่ดี | ไม่ดี |
| โครงสร้างของงาน | มาก | มาก | น้อย | น้อย | มาก | มาก | น้อย | น้อย |
| อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง | มาก | น้อย | มาก | น้อย | มาก | น้อย | มาก | น้อย |
| การควบคุมสถานการณ์ | เอื้ออำนาจมากที่สุด | | | | เอื้ออำนาจน้อยที่สุด | | | |
| บุคลิกผู้นำที่เหมาะสม | มุ่งงาน | มุ่งงาน | มุ่งงาน | มุ่งคน | มุ่งคน | มุ่งคน | มุ่งงาน | มุ่งงาน |

ภาพที่ 2.5 แสดงสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

ที่มา:ราณี อธิษฐ์กุล(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

จะเห็นได้ว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในทุกสถานการณ์ บุคลิกผู้นำแต่ละแบบ จะใช้ได้ผลดีต่อสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยผู้นำที่มุ่งงานจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เอื้ออำนาจมากหรือในสถานการณ์ที่เอื้ออำนาจน้อย สำหรับผู้นำที่มุ่งคน จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ปานกลาง

สรุปได้ว่า ฟิดเลอร์ เชื่อว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่นเมื่อบุคลิกผู้นำสอดคล้องกับปัจจัยสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำควรวิเคราะห์สถานการณ์ที่ประสบอยู่ และเลือกบุคลิกผู้นำมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง

2.4.2 การศึกษาวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path – Goal Theory)

โรเบิร์ต เฮ้าส์ (Robert House) ได้พัฒนาแนวศึกษาวิถีและเป้าหมายความเป็นผู้นำ เพื่ออธิบายพฤติกรรมของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร เฮ้าส์ ได้ศึกษาแนวคิด จากการศึกษาของมาร์ติน อีแวนส์ (Martin Evans) โดยพัฒนาเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับแรงจูงใจของผู้ตามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นผู้ที่ชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และ องค์การ (ราณี อธิชัยกุล; 2538)

ทฤษฎีวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำ เฮ้าส์ได้กำหนดความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่ก่อให้เกิดหนทางและเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วย

1.1 ความเป็นผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาว่าคาดหวังให้ทำอะไร โดยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน รักษามาตรฐานการทำงานที่แน่นอน ชัดเจน ไม่โลเลหรือคลุมเครือ และดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

1.2 ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่ น่าพอใจ และนำทำงานมากขึ้นให้ ความเท่าเทียมกันแก่สมาชิก แสดงความเป็นมิตร ความเป็นเพื่อนที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสนใจ และ ห่วงใยในความเป็นอยู่ และ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึงแบบพฤติกรรมผู้นำที่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรึกษาหารือ และขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งนำข้อเสนอแนะมาใช้ในการตัดสินใจอย่างจริงจังและจริงจัง

1.4 ความเป็นผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด พยายามพัฒนาผลการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นและต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับมาตรฐานที่สูง

หนึ่ง ไม่จำเป็นต้องมีผลดีต่ออีกสถานการณ์หนึ่ง เช่น งานที่มีเป้าหมายชัดเจน หากผู้นำใช้เวลาในการชี้นำมากจะไม่เกิดผลดี เพราะจะกลายเป็นการดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.4.3 การศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวรูม เอคตัน และ จาโก (Vroom Yetton and Jago's Leader Participation Model)

การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจที่มีผลต่อสถานการณ์ต่างๆ วิคเตอร์ วรูม และ ฟิลลิป เอคตัน (Victor Vroom and Philip Yetton) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วมขึ้น โดยค้นหาผลกระทบของการตัดสินใจของผู้นำต่อตัวแปร 2 ตัว คือ คุณภาพของการตัดสินใจ และการยอมรับผลการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต่อมามีการปรับปรุงและเพิ่มเติมโดย วิคเตอร์ วรูม และ อาร์เทอร์ จาโก (Arthur Jago) โดยบางครั้งเรียกแนวทางการศึกษานี้ว่า “แนวทางการศึกษาที่สถานความเป็นผู้นำ” (Normative Leadership Model) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การยอมรับผลการตัดสินใจ (Decision Acceptance)

การยอมรับผลการตัดสินใจ หมายถึง ระดับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้นำ โดยสมมติฐานของทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมจะเพิ่มพูนการยอมรับผลการตัดสินใจและหากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก การจูงใจให้ยอมรับการตัดสินใจจะยิ่งมีมากขึ้น

คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision Quality) หมายถึง ขอบเขตของการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม การตัดสินใจที่มีคุณภาพ คือ การที่ผู้นำเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ไม่ใช่ทางเลือกที่ง่ายที่สุด การมีส่วนร่วมที่มีผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับการมีข้อมูลที่ครอบคลุมและความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยมีสมมติฐานว่าการมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะร่วมมือในการตัดสินใจ โดยระดับความร่วมมือจะขึ้นอยู่กับปริมาณการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ

วรูมและเอคตัน กำหนดพฤติกรรมตัดสินใจ 3 แบบ ประกอบด้วย

2.1 การตัดสินใจแบบอัคราธิปไตย (Autocratic Decision) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจแล้วสื่อสารต่อสมาชิกในกลุ่ม ไม่มีการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่ม นอกจากการให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้นำต้องการ

2.2 การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (Consultative Decision) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากสมาชิกในกลุ่ม การปรึกษาหารืออาจกระทำในลักษณะบุคคลโดยเป็นส่วนตัวหรือเป็นกลุ่มในขณะที่ประชุม

2.3 การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision) หมายถึง การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และทุกคนร่วมมือกับผู้นำในการดำเนินการตามมติของกลุ่ม

3. ตัวแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์

ตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่า ผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ ไม่มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ ผู้นำจะกำหนดตัวแบบการตัดสินใจซึ่งกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเลือกเทคนิคการตัดสินใจได้ถูกต้องกับลักษณะของปัญหาที่ต้องแก้ไข เทคนิคการตัดสินใจในแต่ละอย่างจะเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

ตัวแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์ จะปรากฏในรูปของผังต้นไม้การตัดสินใจ (A Decision Tree) ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์จากตัวแปรหลายตัว ด้วยปัจจัยสถานการณ์หลัก 8 อย่าง ในรูปแบบคำถามที่สามารถเลือกคำตอบได้ในหลายระดับ แต่ละคำถามจะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำ การตอบคำถามตามผังต้นไม้การตัดสินใจจนกระทั่งคำถามสุดท้ายจะได้ได้ทางเลือก 10 ทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 สถานการณ์

ตัวแบบจะประกอบด้วยตัวอักษรและตัวเลข โดยตัวอักษรประกอบด้วย A, C และ G

A = Autocratic หรือ การตัดสินใจแบบอิตาธิปไตย

C = Consultative หรือ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ

G = Group หรือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม

โดยที่อักษร A และ C มี 2 ระดับ คือ I และ II อักษร G มีเพียงระดับเดียวคือ G II

ตัวแบบพฤติกรรมตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์ ทั้ง 5 แบบนี้เกิดจากความแตกต่างกันของผู้นำในการตัดสินใจที่พิจารณาตามแผนภูมิด้านไม้ ภายใต้เงื่อนไขการตอบข้อคำถามต่างๆ ทำให้ได้ข้อสรุปของการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย

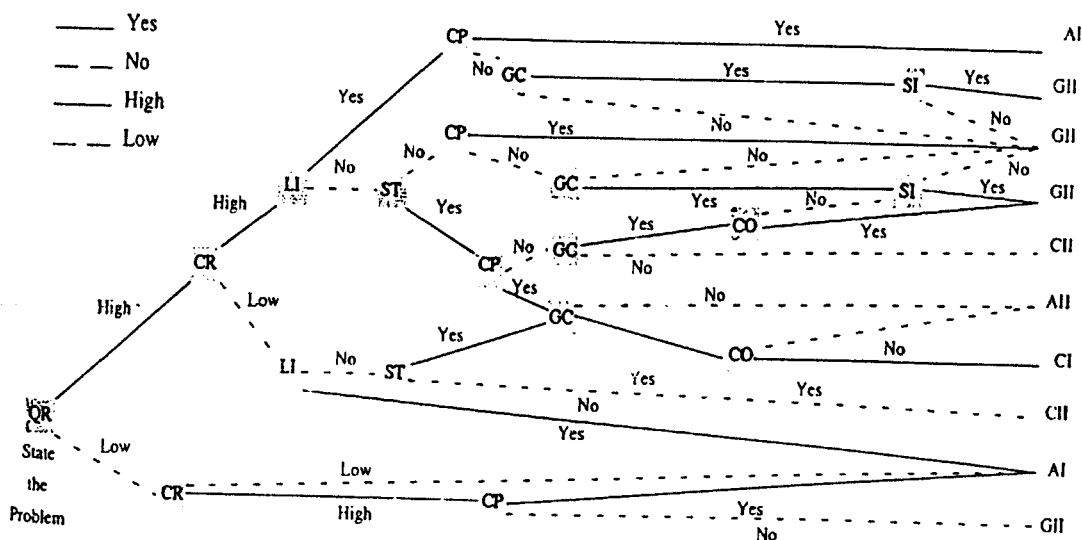
A I : ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเองเพียงผู้เดียว จากข้อมูลที่มีอยู่

A II : ผู้นำสอบถามข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ตัดสินใจเพียงผู้เดียว แล้วจึงบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบปัญหาและข้อมูล โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลไม่ใช่ผู้วิเคราะห์สถานการณ์

CI : ผู้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของแต่ละคน โดยไม่ได้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมกลุ่มกันและไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในท้ายที่สุดแล้วผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจ

C II : ผู้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปัญหา โดยสอบถามความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะของกลุ่ม และอาจทำการตัดสินใจร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ท้ายสุดผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ

G II : ผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหา ประเมินทางเลือกและพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญห ผู้นำพยายามไม่สร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มและยอมรับการตัดสินใจของกลุ่ม



ภาพที่ 2.6 แสดง ผังต้นไม้การตัดสินใจ (A Decision Tree)

ที่มาราณี อธิษัญกุล(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
นนทบุรี

ปัจจัยสถานการณ์หลัก 8 อย่าง ที่อยู่ในรูปคำถามที่นำมาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ความต้องการคุณภาพ (Quality Requirement : QR) คุณภาพทางเทคนิคของการตัดสินใจมีความสำคัญเพียงใด
2. ความต้องการความผูกพัน (Commitment Requirement : CR) ความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร

3. ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information : LI) ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่
4. โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure : ST) ปัญหามีโครงสร้างที่ชัดเจนหรือไม่
5. ความน่าจะเป็นของการผูกพัน (Commitment Probability : CP) ถ้าผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำจะมีความมั่นใจหรือไม่ว่า จะผูกมัดผู้ตามได้
6. ความกลมกลืนของเป้าหมาย (Goal Congruence : GC) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหหรือไม่
7. ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict : CO) ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลต่อแนวทางการแก้ไขปัญหหรือไม่ เพียงใด
8. ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information : SI) ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่

2.4 การศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Charismatic or Transformational Approach)

แนวการศึกษาภาวะผู้นำเน้นบารมีและผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกัน และคาบเกี่ยวกัน เพราะ เป็นการเน้นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งสร้างภาวะผูกพันในเป้าหมายและภารกิจขององค์กรร่วมกัน โดยทั่วไป ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายกว้างกว่าผู้นำที่มีบารมี (ราณี อธิชัยกุล ; 2538)

แนวการศึกษาทั้ง 2 แนวนี้มีความคาบเกี่ยวกันอยู่มาแต่ในที่นี่จะขอแยกออกเป็น 2 เรื่องคือ

2.5.1 การศึกษาบารมีผู้นำ

2.5.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.5.1 การศึกษาบารมีผู้นำ (Charismatic Leadership)

คำว่า Charisma มาจากภาษากรีก หมายความว่า พรสวรรค์ ที่มีในตัวบุคคลบางคน Max Weber กล่าวว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นโดยอำนาจนั้นมาจากการรับรู้ของผู้ตามว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติ ที่เป็นคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษ แตกต่างจากบุคคลทั่วไป

คุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วย มีรูปร่างสมส่วน บุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีวาจาดี มีวาทศิลป์ดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน เป็นต้น

การศึกษามีผู้นำเป็นการศึกษาแนวทางตามทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน เช่น

- (1) ทฤษฎีการมีผู้นำของเฮ้าส์
 - (2) ทฤษฎีการมีผู้นำของแบส
 - (3) ทฤษฎีการมีผู้นำของคอนเกอร์และคานัน โก
- โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ทฤษฎีการมีผู้นำของเฮ้าส์ (*House's Charismatic Leadership Theory*)

ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ โดยศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำที่มีบารมีว่า มีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างไร และสถานการณ์ใดที่เหมาะสมกับผู้นำที่มีบารมี ทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีบารมีจะมีความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อ ความคิดของตนเอง มีความต้องการที่จะแสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น อีกทั้งผู้นำที่มีบารมีมักจะมีความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสูงในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ตัวชี้หน้าที่อาจบอกได้ว่าผู้นำท่านใดเป็นผู้นำที่มีบารมีคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อใจในตัวผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อเหมือนผู้นำ
3. ผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ ไม่มีเงื่อนไข
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกชอบพอผู้นำ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังผู้นำอย่างเต็มใจ
6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในภารกิจขององค์กร
7. ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายการปฏิบัติงานสูง
8. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่าเขาสามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อภารกิจขององค์กรได้

จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีบารมีมักแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดภาพพจน์ของความสามารถและความสำเร็จ เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อฟังจากผู้ตาม และเนื่องจากผู้นำจะมีบารมีได้ย่อมขึ้นอยู่กับความหวัง และ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำต้องกำหนดบทบาทการทำงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีบารมีจะมีความ

คาดหวังสูงในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นเป้าหมายของงานควรท้าทายและสร้างสรรค์ และผู้นำต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามั่นใจว่าเขาทำได้ตามความคาดหวังของผู้นำ

ผู้นำที่มีบารมีสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้หลายวิธี ดังนี้

1. การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้วยผลสำเร็จของงาน หากงานนั้นมีความสลับซับซ้อนท้าทาย ต้องการความคิดริเริ่มสูง และต้องการความพยายามและความรับผิดชอบสูงของผู้ได้บังคับบัญชา

2. การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจโดยอำนาจ เหมาะสำหรับงานที่ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ สามารถโน้มน้าวหรือก้าวร้าวในบางครั้งเมื่อต้องการได้

3. การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม เหมาะสำหรับงานที่ต้องการความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนระหว่างกัน

(2) ทฤษฎีบารมีผู้นำของเบส (เพิ่มเติมจาก เฮ้าส์ *Bass'Extension of House's Theory*)

Bass นำเสนอทฤษฎีเพิ่มเติมจากทฤษฎีของ เฮ้าส์ โดยแสดงความเห็นว่า ผู้นำที่มีบารมีนอกจากมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองแล้ว ผู้นำยังมองเห็นว่าตนเองพิเศษกว่าผู้อื่น เพราะผู้ได้บังคับบัญชานอกจากจะมีความไวใจและเคารพในตัวผู้นำแล้ว ยังบูชาผู้นำเหมือนวีรบุรุษด้วย

นอกจากนี้ ยังเห็นว่า ผู้นำที่มีบารมี มีความแตกต่างกันในวิธีการทำงาน ความยืดหยุ่นหรือกิริยาท่าทาง เช่น ผู้นำบางคนเป็นคนมีเหตุผล บางคนเจ้าอารมณ์ แต่โดยทั่วไป ผู้นำที่มีบารมีจะดึงดูดผู้อื่นได้ดี และเหมาะสมกับองค์การที่มีปัญหา อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง หรือ ในองค์การใหม่ที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด

(3) ทฤษฎีบารมีผู้นำของคอนเกอร์และคานันโก (*Conger and Kanungo's Charismatic Theory*)

ทฤษฎีนี้มีความเห็นว่า บารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำ โดยทำการศึกษาวิจัยลักษณะของผู้นำที่มีบารมีเปรียบเทียบกับผู้นำที่ไม่มี และพบว่าผู้นำมีบารมีไม่เท่าเทียมกันและ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย

ลักษณะของผู้นำที่มีบารมีสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มีบารมีมักจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเป้าหมายที่คิดว่าดีกว่าปัจจุบัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม

2. เป็นผู้ชอบความเสี่ยง (Personal risk) บารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบความเสี่ยง มีความเสถียร และยอมลงทุนเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของคน ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นเรื่องส่วนรวม ก็จะได้รับความสำเร็จไว้วางใจสูงจากผู้ตาม

3. เป็นผู้มีกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนใคร (Use of unconventional strategies) ผู้นำที่มีบารมีมักมีพฤติกรรมไม่เหมือนผู้อื่น หรือตรงข้ามกับบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งถ้าผู้นำสามารถทำสำเร็จ ผู้ตามจะเกิดความประหลาดใจและประทับใจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีเอกลักษณ์ของตนเอง มักจะกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกันเอาไว้

4. เป็นผู้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง (Accurate assessment of the situation) ผู้นำต้องมั่นใจว่าตนเองมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งช่วงเวลาของการนำเสนอก็มีความสำคัญ กลยุทธ์บางอย่างจะประสบความสำเร็จในช่วงเวลาและสถานที่ที่ถูกต้องเท่านั้น ผู้นำจึงต้องระมัดระวังในเรื่องของความต้องการและค่านิยมของผู้ตาม รวมทั้งสภาพแวดล้อม เพื่อจะได้นำเสนอวิสัยทัศน์ที่มีความแปลกใหม่ น่าดึงดูดใจ และเหมาะสมกับช่วงเวลา

5. เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Appearance as a change agent) ผู้นำที่มีบารมีจะเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤตที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน

6. เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) ผู้นำที่มีความมั่นใจในความคิดของตนเองจะช่วยให้ผู้ตามเห็นว่า วิสัยทัศน์ใหม่ที่เกิดจากความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้นำมากกว่า โชคชะตา และจะช่วยทำให้ผู้ตามทำงานอย่างขยันขันแข็งขึ้น โอกาสของความสำเร็จย่อมมีสูงขึ้นด้วย

7. เป็นผู้มีอำนาจ (Use of personal power) ผู้นำจะสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยใช้อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่น

2.5.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้บารมีหรือคุณสมบัติอื่นๆ ใช้การคล้อยหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อชี้แนวทางการเปลี่ยนแปลง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ(ราณี อธิษฐ์กุล; 2538)

ทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะกล่าวถึง คือ

- (1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ เบรินส์
- (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ เบรินส์ (Burns' Theory of Transforming Leadership)

เจมส์ เบรินส์ (James Burns) เป็นผู้แนะนำคำว่า Transforming Leadership ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับตนเองทั้งทางศีลธรรมและการจูงใจในการทำงาน เช่น แนวคิดเกี่ยวกับเสรีภาพ ความยุติธรรม สันติภาพ มนุษยชน เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง (Transactional Leadership) ที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น เช่น แนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม เป็นต้น

Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่การกระทำ โดยเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลใน 2 ระดับ คือ ระดับจุลภาค(บุคคล)และระดับมหภาค (องค์กร) ในระดับมหภาคนั้น ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการกำหนดรูปร่างทิศทาง แสดงออก ประสาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม รวมทั้งการจูงใจด้วย

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass' Theory of Transforming Leadership)

เบอร์นาร์ด เบส (Bernard Bass) และคณะ ให้ความหมายของ Transformational Leader ว่าเป็นผู้นำที่ผู้ตามไว้วางใจ จงรักภักดี และเกรงใจ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนผู้ตามได้โดย

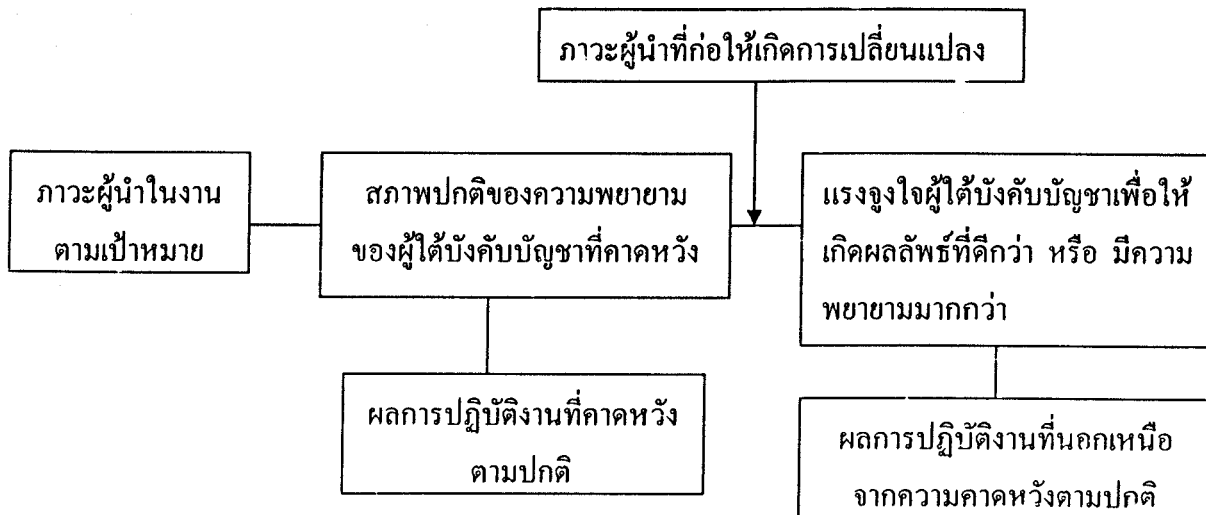
1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงาน
2. ทำให้ผู้ตามปรับความต้องการส่วนตัวให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
3. ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการระดับสูงของผู้ตาม

แบบส อธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม (Transactional Leaders) และผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ไว้อย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

ผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่คาดหวัง โดยการใช้ความช่วยเหลือ ให้ผู้ตามตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมายของผู้ตาม เสริมสร้างความมั่นใจในผลการทำงาน เข้าใจความต้องการของผู้ตาม และให้รางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน

ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเหนือกว่าระดับความคาดหวังปกติ โดยคลอใจให้ผู้ตามแน่วแน่ในภารกิจขององค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายระดับสูง เช่น การมีชื่อเสียงเกียรติยศ และมีความมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่นอกเหนือจากงานประจำได้ดี ดังนั้นตามความคิดของแบบส ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ตัวแทนของผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม แต่เป็นภาวะผู้นำที่ประกอบกัน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่า

หลักการสำคัญคือ ผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานตามเป้าหมาย เพื่อให้การบริหารในแต่ละวันลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงเปรียบเสมือนผลเพิ่ม (Add-on effect) ของภาวะผู้นำปกติ



ภาพที่ 2.7 แสดงภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแบบส

ที่มา:ราณี อธิชัยกุล(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
นนทบุรี

ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้าง ความพึงพอใจในตนเอง ภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่

1. บารมี (Charisma) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแต่เป็นส่วนประกอบทางอารมณ์ บารมี หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการบันดาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพ จากผู้ตาม และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินภารกิจที่แตกต่างจากเดิม หรือ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ ผู้นำที่มีบารมีจำเป็นต้องมีอำนาจด้วยเช่นกัน

2. ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) เป็น ส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและ ช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามและปฏิบัติตัว ต่อผู้ตามด้วยความนับถือ

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นส่วนประกอบทาง สติปัญญาที่หมายถึง ความสามารถในการเสนอแนวความคิดเห็นใหม่ๆ ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการ ทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิด ความคิดริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของนักวิชาการทั้งหลายในแต่ละแนวทางนั้นมีข้อดี และข้อจำกัดแตกต่างกัน สำหรับการจะนำทฤษฎีมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จึงได้นำทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตันมาใช้ในการศึกษา เนื่องจากทฤษฎีตาข่ายการบริหารสามารถ อธิบายถึงพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาได้อย่างละเอียดและเหมาะสมกับระเบียบวินัยและ แบบธรรมเนียมของทหาร อีกทั้งยังสามารถจะพัฒนารูปแบบโครงการฝึกอบรมและพัฒนา พฤติกรรมผู้นำเพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำให้แก่ผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระ มงกุฎเกล้าที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

Price (พรทิพย์ บุระณะขจรกิจ; 2535) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ ว่า เป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Degree Of Goal Achievement)

Yuchtman & Scashore (ชงยุทธ เกษาศร; 2547) ให้ความหมายของประสิทธิผลของ องค์การ ในแง่ของตำแหน่งการต่อรองขององค์การ ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์การในการ ได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งหายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม

Bertram M. Gross (ขงยุทธ เกษากร; 2547) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุด (optimum balance) ระหว่างกิจการด้านการปรับตัว (adaptation) และการรักษาสภาพ (maintenance)

Georgopoulos & Tannenbaum (พรทิพย์ บูรณะขจรกิจ; 2535) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึง การที่องค์การมุ่งที่จะบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้หนทางหรือเครื่องมือ เพื่อผลิตผลงานของกลุ่ม โดยที่องค์การยังคงสามารถรักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์การและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Paul E. Mott มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการผลิต การปรับตัว และการยืดหยุ่นได้

พิทยา บวรวัฒนา (พรทิพย์ บูรณะขจรกิจ; 2535) เห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์การที่ตั้งไว้ หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

ศิริน้อย นิภานันท์ กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพขององค์การมีความหมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สำหรับแนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น มีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้เป็นจำนวนมาก โดยสาขาวิชาที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญแก่เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน เช่น นักเศรษฐศาสตร์ เสนอให้วัดประสิทธิผลขององค์การจากผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน นักสังคมวิทยา เห็นว่า ควรให้พิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น แนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ อาจจะพิจารณาได้ตามแนวทางดังต่อไปนี้

การประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมาย (Goal Attainment Approach)

การประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมาย เป็นการประเมินประสิทธิผลโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

นักวิชาการที่ศึกษาการประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมาย ได้แก่ Georgopoulos & Tannenbaum โดยเห็นว่า องค์การทุกองค์การมุ่งที่จะบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ โดยใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานขององค์การ สำหรับเป้าหมายขององค์การ โดยทั่วไป

คือ ผลผลิต (output) ในแง่ที่ว่าสามารถบรรลุถึงจุดหมายที่องค์กร ได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะ โดยปริมาณหรือคุณภาพ ความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยไม่สูญเสียความมั่นคง และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทั้งมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์

Georgopoulos & Tannenbaum เชื่อว่าตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กร จะประกอบไปด้วย (ขงยุทธ เกษากร; 2547)

1. ความสามารถในการผลิต (productivity) ขององค์กรในรูปของ รายงานผลการดำเนินงานที่เป็นจริงของพนักงาน
2. ความยืดหยุ่น (flexibility) ขององค์กรในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวให้ยืดหยุ่นเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการ ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ วิธีการทำงาน การจัดสถานที่ เป็นต้น และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพการณ์ที่มีคนลี้ภัยหรืองานล้นคน เป็นต้น
3. การปราศจากความเครียด (strain) หรือการขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กร หรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

James L. Price ทำการสำรวจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร โดย Price มุ่งที่จะเสนอเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์กร จากการวิเคราะห์ดังกล่าว Price ได้พบสิ่งที่เรียกว่า ตัวแปรแทรกซ้อน (intervening variables) ซึ่งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ระหว่างประสิทธิผล และการแบ่งส่วนงาน การติดต่อสื่อสาร ขนาดขององค์กร ทำให้องค์กรที่มีความเหมือนกันทุกประการจึงอาจมีประสิทธิผลไม่เท่ากัน สาเหตุของความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์กรก็คือความแตกต่างของตัวแปรแทรกซ้อนนั่นเอง โดยที่ตัวแปรเหล่านั้นได้แก่

1. ความสามารถในการผลิต (productivity) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิต (output) ต่อปัจจัยนำเข้า(input)

2. ความเป็นปึกแผ่นหรือความเป็นสถาบันขององค์กร (institutionalization) หมายถึง การที่องค์กรจะคงอยู่ต่อไป ตราบที่สภาพแวดล้อมยังยอมรับผลผลิตและการกระทำขององค์กรในการผลิตผลผลิตนั้นๆ

3. ขวัญในการทำงาน (morale) หมายถึง ระดับความมากน้อยของแรงจูงใจ (motives) ที่พนักงานแต่ละคนได้รับการตอบสนองจากองค์กร หรือความมั่นคงในอาชีพ

4. ความสามารถในการปรับตัว (adaptiveness) หมายถึง การที่องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5. การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (conformity) หมายถึง การที่พนักงานองค์การยอมรับบรรทัดฐาน (norm) ขององค์การ

Amitai Etzioni (ชงยุทธ เกษากร;2547) วิจัยแนวความคิดในการนำเป้าหมายมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การว่ามีความไม่สมบูรณ์ในวิธีการ ไม่เป็นกลางและมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ เช่น

1. การกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์การนั้น ใช้ได้กับองค์การที่มีเป้าหมายจำกัด และสามารถเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและสามารถวัดผลความสำเร็จเป็นตัวเลขได้ แต่ถ้าองค์การมีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย มีเป้าหมายต่อเนื่องระยะยาวหรือผลผลิตขององค์การไม่ใช่วัตถุประสงค์ การวัดประสิทธิผลจากเป้าหมายจะทำได้ยาก

2. ความสอดคล้องและสัมพันธ์กันของเป้าหมายต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วองค์การมักมีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย และแต่ละเป้าหมายอาจขัดแย้งกันเองได้

3. เป้าหมายบางประเภทเป็นเป้าหมายในอุดมคติ เป้าหมายที่อยู่ห่างไกลไม่สามารถกำหนดเวลาที่จะบรรลุถึงได้ รวมถึงระดับการยอมรับเป้าหมายของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

จากข้อจำกัดต่างๆ ถ้าตัดสินโดยเกณฑ์ดังกล่าวอาจประเมินว่า องค์การประสบความสำเร็จล้มเหลว หรือไม่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นอาการวิเคราะห์ที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

การประเมินประสิทธิผลเชิงระบบ (The System Approach)

เนื่องจากแนวการศึกษาการประเมินประสิทธิผลที่เน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เป็นผลผลิต หรือปัจจัยภายนอก(Output) โดยละเลยที่จะพิจารณาปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการผลิต (process) จึงก่อให้เกิดข้อจำกัดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรหลายประการ ดังนั้นทฤษฎีระบบจึงเป็นรูปแบบการประเมินประสิทธิผลที่พยายามแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว

ทฤษฎีระบบตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์กรเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต มีข้อเรียกร้องความต้องการ หรือสถานการณ์ที่องค์กรจำต้องตอบสนอง เพื่อการอยู่รอด สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไปได้ การศึกษาประสิทธิผลขององค์กรจึงเป็นการศึกษาความสามารถขององค์กรในการตอบสนองข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่องค์กรประสบอยู่

ดังนั้นแนวความคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามทฤษฎีระบบ มีหลักเกณฑ์โดยสรุป คือ

1. เกณฑ์การประเมินจะต้องสะท้อนให้เห็นวงจรทั้งหมดของระบบ ป้อนนำเข้า กระบวนการและผลผลิต (input-process-output cycle)

2. เกณฑ์การประเมินจะต้องสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีระบบนี้ได้แก่

John A. Seiler ใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบการวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ประสิทธิผลขององค์การ โดยเห็นว่าประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต (productivity) หมายถึง กิจกรรมในการผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

2. ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง กิจกรรมในการตอบสนองความสนใจของพนักงาน

3. การพัฒนา (development) หมายถึง กิจกรรมการลงทุน แต่เป็นการลงทุนในด้านทรัพยากรด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนากระดับ

Theodore Caplow สร้างแบบจำลองเดี่ยวทางทฤษฎี (single theoretical model) ซึ่งเสนอว่าประสิทธิผลขององค์การ 2 องค์การ หรือองค์การเดียวในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ และประเมินผล โดยวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกัน คือ

1. ความมั่นคง (stability) การวัดความมั่นคงขององค์การ หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการธำรงรักษา (maintenances) โครงสร้างขององค์การไว้ ตัวแปรนี้สัมพันธ์กับป้อนนำเข้า (input) และกระบวนการ (process) การรักษาไว้ซึ่งสภาพและการพัฒนาโครงสร้าง รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่ง ทรัพยากร (acquiring resources) การใช้ป้อนนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล และการรักษาระเบียบ กิจกรรมทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่องค์การซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในองค์การได้สำเร็จ

2. ความสมัครใจ (voluntarism) หมายถึงความสามารถขององค์การในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับบุคคลและความปรารถนาของพนักงานที่จะคงมีส่วนร่วมต่อไป แนวคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับแนวความคิดด้านขวัญหรือความพึงพอใจ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน

3. ความสัมฤทธิ์ผล หรือความสำเร็จ (achievement) หมายถึงผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ ซึ่งคล้ายคลึงกับคำว่า ความสามารถในการผลิตของ Seiler และคำว่า การผลิตผลผลิต

ของ Gross และใกล้เคียงกับแนวคิดของ Price แต่ Caplow เน้นว่าเป็นผลรวมของปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการ ในขณะที่ Price เน้นประสิทธิผลด้านผลผลิต

4. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การ ในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การ โดยวิธีการคือการติดต่อสื่อสาร (communications) ซึ่งเพิ่มความมีสัมพันธ์ต่อกันระหว่างสมาชิก (integration) และการสร้างและการรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นกิจกรรมสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับทั้งการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม

Richard M. Steers (ขงยุทธ เกษากร; 2547) เสนอแนวทางการวิเคราะห์องค์การ เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การด้วยตัวแปรกระบวนการ (process model) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการคือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด (goal optimization) โดยการยอมรับข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การประเมินประสิทธิผลจึงเป็นไปในรูปของการวิเคราะห์ว่า องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่เป็นไปได้ (feasible goals) ได้ดีเพียงใด

2. แนวความคิดด้านระบบ (system perspective) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์การ

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม (behavioral emphasis) การยอมรับว่า การที่องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Richard M. Steers ได้เสนอตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งแยกตามลักษณะได้ดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics)

1) โครงสร้าง ได้แก่ ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ขนาดขององค์การ และช่วงการบังคับบัญชา

2) เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต ได้แก่ เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต การกระบวนการและวิธีการผลิต

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics)

1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ เช่น นโยบายการบริหารงานบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

3. ลักษณะของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับตัวขององค์กร การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

Gibson และคณะ ได้นำทฤษฎีระบบมาใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยเพิ่มมิติเวลา (time dimension) และได้กำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามระยะเวลา ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินในระยะสั้น (short-run) โดยพิจารณาจาก
 - 1) การผลิต (production)
 - 2) ประสิทธิภาพ (efficiency)
 - 3) ความพึงพอใจ (satisfaction)
2. เกณฑ์การประเมินในระยะกลาง (intermediate) โดยพิจารณาจาก
 - 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptiveness)
 - 2) การพัฒนา (development)
3. เกณฑ์การประเมินในระยะยาว (long-run) โดยพิจารณาจาก
 - 1) ความอยู่รอด (survival)

Gibson และคณะ ได้สรุปความหมายของเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้

1. การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลผลิตในปริมาณ และคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ กล่าวคือ องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้สอดคล้องกับความต้องการอย่างเพียงพอ การวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการผลิต จัดเป็นการประเมินประสิทธิผลในแง่ของการบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลผลิตยังมีปัจจัยที่สำคัญที่ไม่อาจละเลยที่จะพิจารณาได้ คือ พฤติกรรม และทัศนคติของสมาชิกในองค์กร กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม

2. ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (ratio of benefit to cost) หรือต่อผลผลิต หรือต่อระยะเวลา โดยเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้าในการผลิต

ทั้งหมดต่อผลผลิตที่ได้รับในรูปของระบบ โดยมีกระบวนการผลิต (production process) ขององค์กรเป็นหน่วยกลางในการแปรปัจจัยให้เป็นผลผลิต โดยปัจจัยการผลิตที่เป็นปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุดิบ คน เงิน การใช้ปัจจัยการผลิตภายใต้เงื่อนไข ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญแก่ประสิทธิภาพ เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลโดยละเอียดการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมของการทำงาน อาจนำไปสู่ความคาดเคลื่อนในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรที่แท้จริงได้

3. ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด มาตรการที่ใช้วัดความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน ได้แก่ การขาดงาน การเปลี่ยนงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่างๆของพนักงาน

สำหรับวิธีการที่สามารถนำมาใช้สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่

1. การทำให้ลักษณะงานมีคุณค่า หรือมีความหมาย มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบความสำเร็จของงาน โดยการให้อิสระในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดระยะเวลาและวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง

2. การสร้างบรรยากาศในองค์กร หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อพฤติกรรม โครงสร้าง หรือ วิธีการทำงานเปลี่ยนไปย่อมจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

3. การปรับตัว (adaptiveness) หมายถึงความสามารถขององค์กรที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดเป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในระยะกลาง โดยพิจารณาถึงความสามารถในองค์กร ในการปรับภารกิจ บทบาทหน้าที่ หรือรูปแบบวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แม้ว่าบางครั้งอาจจำเป็นต้องลดความสำคัญของเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ประสิทธิภาพ หรือความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้

4. การพัฒนา (development) หมายถึง การเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กรเพื่อที่จะอยู่รอดต่อไปได้ในระยะยาว ซึ่งวิธีการพัฒนาอาจเป็นไปในรูปของการพัฒนานุเคราะห์ การพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทและภารกิจ หน้าที่โครงสร้าง กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนพฤติกรรม เพื่อเตรียมรับจากสภาพปัญหา หรือความต้องการที่สภาพแวดล้อมคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กรในอนาคต

Yuchtman และ Seashore (ศิริน้อย นิพนธ์; 2534) ใช้แนวคิดเรื่องทฤษฎีระบบเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยการวัดเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปแบบการแข่งขัน ซึ่งจะต้องพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดความแตกต่างในด้านทรัพยากร (resources) ซึ่งเสนอไว้ดังนี้

1. ธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนทรัพยากร (liquidity) ทรัพยากรบางอย่างสามารถใช้แลกเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นได้ง่าย เช่น เงินหรือสินเชื่อ ทรัพยากรที่ต้องแปรสภาพให้ไปสู่การบริการหรือผลผลิตก่อนจึงนำไปแลกเปลี่ยนได้ เช่น ขวัญ

2. เสถียรภาพ (stability) ทรัพยากรบางอย่างมีลักษณะชั่วคราว ถูกหามาและใช้ไปอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ถ้าองค์การได้มาซึ่งทรัพยากรที่เสื่อมสภาพง่ายและไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นภายในระยะเวลาที่สมควร ก็จะสูญเสียคุณค่าของทรัพยากรนั้นไป

3. ความเหมาะสม (relevance) องค์การที่มีประสิทธิผลจะเป็นองค์การที่สามารถเตรียมพร้อมที่จะรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร มีความเหมาะสมต่อไปได้

4. ความเป็นสากล (universality) ทรัพยากรที่ทุกองค์การจำเป็นต้องใช้ เช่น บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ เทคโนโลยีสำหรับปฏิบัติการ และทรัพยากรที่แลกเปลี่ยนได้ง่าย เช่น เงิน

5. ทรัพยากรทดแทน (substitution) องค์การที่ผลิตผลผลิตที่คล้ายคลึงกัน อาจไม่ต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรอย่างเดียวกันได้ แต่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

Bertram M. Gross เสนอกิจกรรมที่เป็นเครื่องตัดสินประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่การรักษาไว้ซึ่งปัจจัยในวงจรของ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตผล และปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบได้ดังนี้

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าซึ่งประกอบไปด้วยทรัพยากรหลัก คือ เงิน คน และเครื่องจักร

2. การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต เป็นหัวใจของปัจจัยด้านกระบวนการ คือ ปัจจัยนำเข้าจะต้องถูกผสมผสานเข้าด้วยกันในทางที่จะให้ได้มาซึ่งผลผลิตอย่างมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า หมายถึง กิจกรรมในด้านการผลิตผลผลิต คือ การกำหนดประเภทของผลผลิตที่เหมาะสม การรักษาปริมาณ การรักษาคุณภาพ และการ

กำหนดระยะเวลา (scheduling) ในการไหลของผลผลิต (product flow) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงานขององค์กร

4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล คือ การหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการค้นคว้าวิจัย ตลอดจนความพยายามในการกระจายอำนาจมากขึ้นในการได้มาซึ่งทรัพยากรและการผลิต

5. การลงทุนให้กับองค์กร รวมถึง การขยาย การปรับเปลี่ยน การอนุรักษ์ การพัฒนา ทรัพย์สินการตัดสินใจด้านการลงทุนจะต้องเกิดขึ้นกับ เครื่องจักร ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง โดยเฉพาะ การพัฒนาทรัพยากรด้านคน

6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม โดยองค์กรจะต้องใช้พฤติกรรมที่ถูกต้องในการเสาะแสวงหาทรัพยากร ใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตผลผลิตและลงทุนในทรัพย์สิน

7. การตอบสนองความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้ลงทุน

ประสิทธิผลของการบังคับบัญชา

สิ่งสำคัญในบทบาทหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำคือ การบังคับบัญชา ซึ่งจะต้องมีในทุกๆ ขั้นตอนของการทำงาน ดังนั้นก่อนทำการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้นำจะต้องใช้ทักษะและเทคนิคในการบังคับบัญชา โดยที่จะต้องมีการประสานการดำเนินงาน ติดตามผลการดำเนินงาน และประเมินผลการบังคับบัญชา เพื่อทำการปรับ แก้ไขผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย ประกอบด้วย

1. การสั่งงาน ควรพิจารณาในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1.1 ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

1.2 รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหา และอุปสรรคที่เคยเกิดขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจสั่งงานได้อย่างรัดกุม

1.3 วิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปได้ในหลายๆ แนวทาง เพื่อพิจารณาข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

1.4

2. การติดต่อสื่อสารและประสานงาน

2.1 ควรมีการประชุมหารือกันภายในกลุ่มเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในหนทางปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อน

2.2 อาจจัดตั้งผู้ประสานงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.3 ควรเรียนรู้และฝึกทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานการปฏิบัติงานเพื่อความชัดเจนในการสั่งงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

3.1 พัฒนาผลการสั่งงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการสั่งงาน การปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

3.2 ใช้เป็นกลไกในการปรับปรุงและรักษามาตรฐานของการบังคับบัญชาและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมคุณภาพของผลงาน คือ การติดตามผลงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์อันเป็นเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การควบคุมคุณภาพงานไม่ใช่หลักสำคัญที่จะทำให้ได้ผลงานที่ดี เพราะการวางแผนงานที่ดีประกอบกับการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานที่ดี

4. การศึกษางานวิจัย ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า ได้มีนักวิจัย นักวิชาการ นักศึกษา ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำและประสิทธิผลไว้ดังนี้

สิริน้อย นิภานันท์ (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มประสิทธิผลสูงและต่ำ เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน ปัจจัยจากตัวผู้นำขององค์การ ไม่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ แต่ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การและปัจจัยภูมิหลังของผู้นำบางประการ มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ขนาดของสหกรณ์ ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์ ระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์ และระดับรายได้ของผู้จัดการสหกรณ์

ภัทราวดี สุทธิชนกุล (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณีข้าราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการในจังหวัดอุทัยธานี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ประเมินว่าประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ความเหมาะสมของกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาและค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงานไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ การประสานงานและการให้บริการแบบชี้คือนักบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ

พรทิพย์ บุรณะขจรกิจ(2535)ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงาน ก.ค. มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ของการพัฒนาข้าราชการ และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการที่มีต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.รวมถึงเพื่อให้ทราบทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับการยอมรับการพัฒนาข้าราชการ และระดับการพัฒนาข้าราชการในสังกัดกองต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสังกัดกองต่างๆ มีระดับการพัฒนาด้านการฝึกอบรม การสอนงาน และการมอบงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น ในระดับมาก ส่วนการศึกษาต่อปรากฏว่าส่วนใหญ่มิได้เข้ารับการศึกษาค่อยกเว้นสำนักเลขานุการกรม สำหรับการพัฒนาด้านการย้ายสับเปลี่ยนงาน และการมอบงานที่มีความสำคัญ ข้าราชการแต่ละกองมีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน และในแต่ละกองมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาแตกต่างกัน

ทัศนคติเกี่ยวกับการยอมรับและเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาข้าราชการ เฉพาะการพัฒนาที่เกี่ยวกับการมอบงานที่มีความสำคัญเท่านั้น สำหรับบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ และการพัฒนาข้าราชการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ เฉพาะการพัฒนาที่เกี่ยวกับการสอนและเป็นความสัมพันธ์ที่มีเงื่อนไข คือภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการน้อยเท่านั้น

เลิศ ไชยณรงค์ (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประปา การประปาส่วนภูมิภาคพบว่ามาตรวัดของเรดดินสามารถแจกแจงประเภทของผู้จัดการได้ และสอดคล้องกับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้จัดการซึ่งทำการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ปัจจัยสำคัญที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้จัดการได้แก่ ภาวะผู้นำ จำนวนพนักงานในหน่วยงาน ประสพการณ์การบริหารระดับการศึกษา และการบริหาร โดยยึดกฎระเบียบ ตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ขนาดของเมือง ประสพการณ์การบริหารงาน จำนวนครั้งของการฝึกอบรมการบริหาร การบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ตามลำดับ

ศรึชนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการ สตรีระดับบริหารของไทย พบว่าข้าราชการสตรีระดับบริหารส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ประชาธิปไตยในระดับปานกลาง และตำแหน่ง กระทรวงที่สังกัด อายุ การศึกษา ประสบการณ์ใน การทำงาน และสถานภาพครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อรูปแบบและภาวะผู้นำ และ พบว่า โอกาสการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำบาง ประการ เช่น การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

สมบูรณ์ ปัญญาคม (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำต่อการเกื้อหนุนความ เจริญออกงามในตัวบุคคลขององค์กรพัฒนาเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรคอมแพสชั่น อินเตอร์ เนชั่นแนล อินคอร์เปอร์เรเตด พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีอยู่ใน โครงการส่วนใหญ่เป็นประเภท S2 หรือแบบการขาย (Selling) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมด้านภารกิจและความสัมพันธ์สูงทั้งคู่ ในขณะที่ผู้ ตามส่วนใหญ่มีความพร้อมในระดับ R4 หรือเป็นกลุ่มที่มีความสามารถและมั่นใจในการทำงาน ผู้นำในโครงการส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับระดับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน และ ผู้นำในแผนงานที่แตกต่างกันมีแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำที่ ผู้ปฏิบัติงานต้องการนั้นส่วนใหญ่เป็นคุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์หรือการสนับสนุนด้านจิตใจ

พวงทิพย์ นวลขาว (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และแบบ เผด็จการอย่างมีศิลป์ และ แบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุด คือแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความ พึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างความพึงพอใจในงาน และ ลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุดเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านความ สนใจความสนใจความรู้สึกรักของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา สำหรับผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของ

ผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำ ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานวิชาการตำรวจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานวิชาการตำรวจ เป็นแบบปรึกษาหารือมากที่สุดสำหรับประสิทธิผลของหน่วยงานพบว่า อยู่ในระดับปานกลางโดยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบปรึกษาหารือส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบปรึกษาหารือส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการและเผด็จการอย่างมีศิลป์

โฆษิต บุญทวี (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ศึกษาเฉพาะกรณี หัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ผู้บริหารสถานีที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่าแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และแบบมีส่วนร่วม สำหรับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังและต้องการให้เป็นมากที่สุด คือภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

วิจิตร นันทวงศ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ เป็นแบบผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กระบวนการผู้นำ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตั้งเป้าหมายหรือการออกคำสั่ง และ กระบวนการควบคุม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผลการทดสอบแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ พบว่า ตัวแปรด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพศาล นันตา (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของนายตำรวจสัญญาบัตรในกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำในองค์การตำรวจจะมีลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของแต่ละสาขางาน ระดับการศึกษามีผลต่อความเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำคือความแตกต่างของระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ และประการสุดท้าย ความแตกต่าง

ของพื้นที่มีผลต่อความแตกต่างของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ โดยที่ในพื้นที่ชนบทจะต้องการ
นายตำรวจที่มีภาวะหลายด้านและในระดับสูงกว่าพื้นที่ในเมือง

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า หัวหน้างาน
ที่มีประสิทธิผลในระดับสูงจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ มีสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ใน
หน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านการจัดการในระดับสูง มีสมรรถนะด้าน
ความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับปานกลาง
สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
ประสิทธิผล ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผล

กุลวดี ออกเวหา (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบของภาวะผู้นำ ที่พนักงาน
บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ : กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือ
ที่ 1 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับกลางที่พนักงานเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1
คาดหวังและต้องการมากที่สุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และพบว่า คุณสมบัตินส่วน
บุคคลของหัวหน้าส่วนงานระดับกลางมีผลต่อลักษณะการบริหารงาน โดยคุณสมบัตินส่วนบุคคลที่มี
ผลมากที่สุดคือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อผลสำเร็จโดยรวมขององค์การเป็นหลัก สำหรับ
วิธีการแต่งตั้ง โขกย้ายให้ปัจจุบันมีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับวิธีพิจารณาความรู้
ความสามารถ และผลงานที่ผ่านมาเป็นหลัก

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามการรับรู้และตาม
ความคาดหวังกับความพึงพอใจของพนักงาน : กรณีศึกษาพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
ไทย โรงไฟฟ้าพลังไอน้ำแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำตามการรับรู้และภาวะผู้นำตาม
ความคาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ความไม่สอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำ
ตามการรับรู้และภาวะผู้นำตามความคาดหวังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนความไม่สอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำตามการรับรู้และภาวะ
ผู้นำตามความคาดหวังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจต่องานเพียงบางส่วน และสุดท้าย
ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่องานอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ 0.01

กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์
อารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
พบว่า หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีระดับเชาว์อารมณ์ ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

ธนาพร เมธาภิวัฒน์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและประสิทธิผลของทีมงาน กรณีศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลของทีมงาน โดยรวมตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองจำแนกด้านรายด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกด้านรายด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์บวกกับประสิทธิผลของทีมงาน

สัญญา แก้วลาน (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดร้อยเอ็ด ส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย การปฏิบัติงานในหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ความแตกต่างของแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารด้านการจัดองค์การด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประสานงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารด้านการอำนวยความสะดวกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านอื่นไม่มีความสัมพันธ์กัน

วันดี ทับทิม (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงาน ในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า หัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีลักษณะการบริหารงานแบบประชาธิปไตยแต่ทำงานเชิงรับ ส่วนหัวหน้างานในกลุ่มงานสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มีภาวะผู้นำ

แตกต่างกัน และ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (ประสบการณ์) ไม่ มีผลทำให้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่ชัดเจนว่า หัวหน้างานใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีภาวะผู้นำ ในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่ รับผิดชอบ และเป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โชติฉัตร กงพานิช (2547) ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและ ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วยงานเพศชายและเพศ หญิง พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศชายและภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ ของผู้ได้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างาน เพศชาย ประเมินว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิงในทุก ด้าน และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศชายมีความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้า หน่วยงานแตกต่างกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิง โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้า งานเพศชายมีความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิงใน ทุกด้าน

อาติกะ จรัสสาส์น (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้นำสตรี จังหวัดปัตตานี มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน และในทุกด้านผู้นำสตรีมีภาวะ ผู้นำในระดับมาก และผู้นำสตรีประเภทต่างๆ มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านที่ไม่แตกต่างกัน จาก การศึกษา พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพครอบครัว และ ศาสนาที่แตกต่างกัน มีลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมี ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการ ไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเท่าที่ควร บางชุมชนไม่ยอมรับผู้นำสตรี ปัญหาการขาดบุคลากร และงบประมาณในการดำเนินการ ปัญหาด้านความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยเฉพาะ ความไม่ปลอดภัยในการเดินทางไปยังชุมชนทำให้การปฏิบัติงานไม่เต็มที่

5. ประวัติความเป็นมา และโครงสร้างของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า อยู่ในขอบเขตของพระราชวังพญาไท ซึ่งมีความเป็นมา ยาวนาน โดยใน วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2453 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรง บำเพ็ญพระราชกุศลถวญงคณ ณ เจ้าหนักใหม่ ซึ่งสร้างขึ้นเป็นที่ประทับพักร้อนที่ทุ่งนาริมคลอง พญาไท ซึ่งเคยเป็นทุ่งนาหลวง ทดลองปลูกธัญพืช และประกอบพระราชพิธีจรดพระนังคัลแรกนา ขวัญ โดยหลังจากที่ทรงเสด็จสวรรคต เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2453 สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรม ราชนินาด พระบรมราชชนนี ได้เสด็จย้ายพระราชฐานมาประทับ ณ พระตำหนักพญาไท เป็นการ ถาวร ตลอดพระชนมายุ ภายหลังจากที่เสด็จสวรรคตใน พ.ศ. 2462 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้า เจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้รื้อพระตำหนักที่ประทับและอาคารบริวาร ให้คงไว้แต่ห้องพระ โรง และ โปรดให้สร้างหมู่พระราชมณเฑียรขึ้น แทน

ภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเสด็จสวรรคต จึงได้มีการ ดัดแปลงเป็นโรงแรมชั้นหนึ่ง หรือ “ โฮเต็ลพญาไท ” ต่อมาพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงให้ใช้ส่วนหนึ่งของพระราชวังเป็นที่ตั้งของ สถานีวิทยุกระจายเสียง ถ่ายทอดกระแสพระราช คำรัส ต่อมาสถานีแห่งนี้ได้ย้ายไปรวมกับสถานีวิทยุกระจายเสียงศาลาแดง

ในอดีตนั้น การรักษาพยาบาล ทหารป่วยเจ็บจะรักษาตนเองภายในกรมกองทหาร หาก มีอาการหนักจะนำส่งโรงพยาบาลศิริราช วชิรพยาบาล และ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ของสภากาชาด สยาม ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 รุโรไวทยวิเศษ นายแพทย์ประจำกองทหาร วังปารุสกวัน ได้พิจารณาเห็นว่า กองทัพบก น่าจะมีสถานพยาบาลเป็นของตนเอง เพื่อให้การรักษา ทหาร ข้าราชการทหารกลาโหม และ ครอบครัว เพื่อเป็นการบำรุงขวัญ ดีกว่าจะส่งตัวไปสถาบัน รักษาพยาบาลแห่งอื่น ที่ไม่สะดวกในการรักษาความปลอดภัยและด้วยประการทั้งปวง จึงมีการ ปรึกษาหารือกับ พ.อ. พระยาทรงสุรเดช ซึ่งให้ความเห็นชอบในหลักการและยินดีให้การ สนับสนุน จึงขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตใช้พระราชวังพญาไท เป็นที่ตั้ง กองเสนารักษ์ จังหวัดทหารบก กรุงเทพ

เมื่อกองทัพบกได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการรักษาพยาบาล ทหาร ครอบครัว และ ประชาชนทั่วไป รวมทั้งการศึกษาของแพทย์ที่เข้ามามีบทบาทในการรักษาพยาบาล และนับวันจะ เพิ่มจำนวนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางการรักษาพยาบาลและการส่งกลับ กองทัพบกจึงได้จัดซื้อ รั้งอัสวิน เมื่อวันที่ 17 ไร่ 1 งาน 90 ตารางวา ในราคา 82 ล้านบาท ซึ่งมีอาณาเขตติดต่อกับ โรงพยาบาล พระมงกุฎเกล้า ด้านทิศตะวันตก เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2488 สงคราม ได้ยุติลง กองทัพบก ได้ มองเห็นความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง การฝึกอบรม แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่เทคนิคอื่นๆ

ตลอดจนการวิจัยทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ ให้ทัดเทียมอารยประเทศ จึงได้ปรับเปลี่ยนสภาพ กองเสนารักษาทหาร มณฑลทหารบกที่ 1 เป็นโรงพยาบาลทหารบก เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2489 ขึ้นตรงกับกรมแพทย์ทหารบก และเปิดรักษาพยาบาลแก่ประชาชนทั่วไปด้วย อีกทั้งยังกำหนดให้เป็นศูนย์การรักษาพยาบาลของทหาร และเป็นแหล่งศึกษาสำหรับแพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่เทคนิคอื่นๆ ด้วย ซึ่งในขณะนั้น โรงพยาบาลทหารบก มีขีดความสามารถรับผู้ป่วยเจ็บได้เพียง 200 เตียง

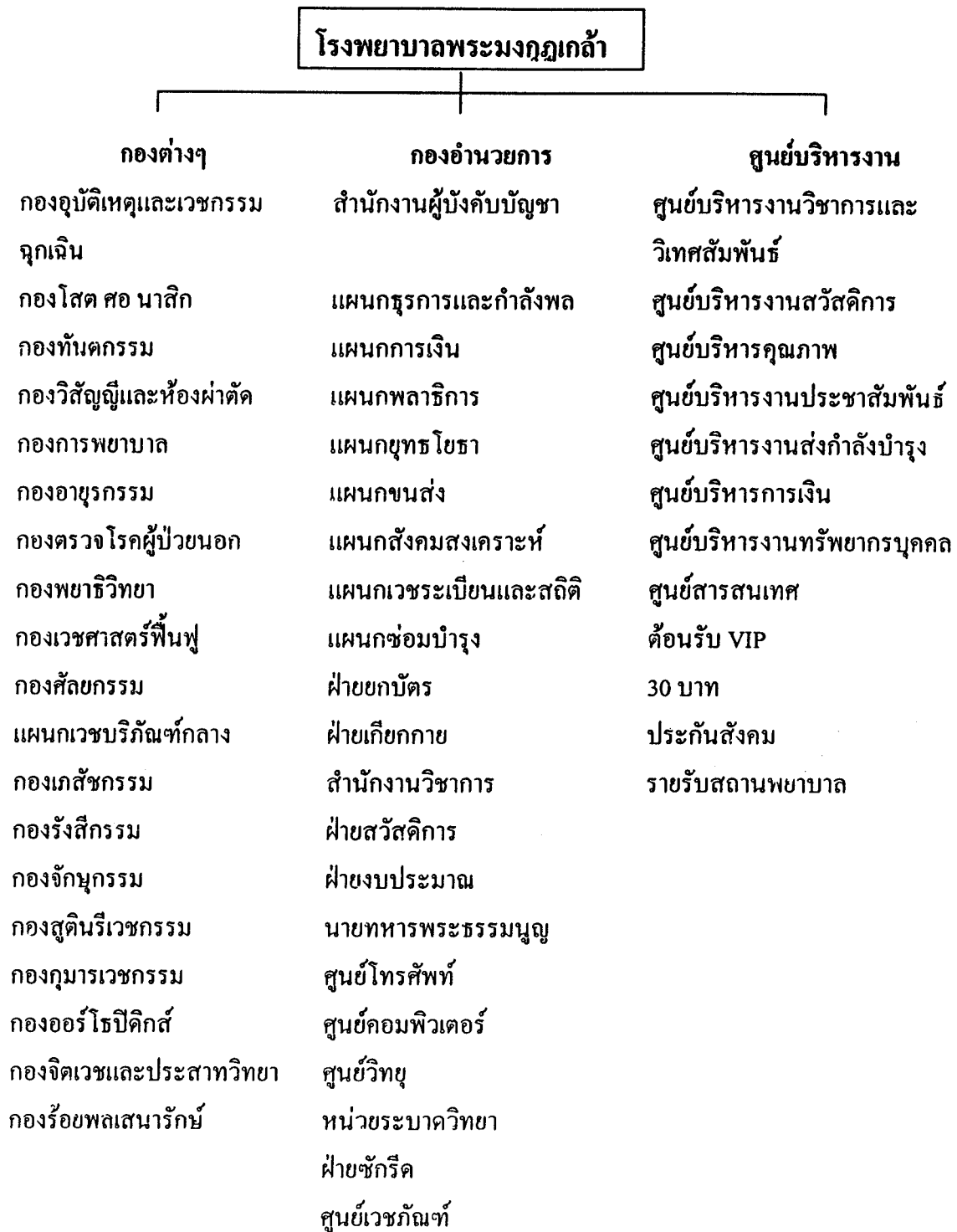
ในวันที่ 25 พฤศจิกายน 2495 ซึ่งเป็นวันสถาปนาโรงพยาบาลและวันคล้ายวันสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยได้มีพิธีเปิดป้ายชื่อ “โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า” โดยจอมพลผิน ชุณหะวัณ ผู้บังคับบัญชาการทหารบก เป็นประธานในพิธี โดยที่มาของชื่อโรงพยาบาลนั้น เนื่องจาก พล.ต. ถนอม อุปถัมภ์านนท์ นายแพทย์ใหญ่ทหารบก ได้เห็นสมควรอัญเชิญพระนามาภิไธย ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นนามของโรงพยาบาล

ในปัจจุบัน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็น โรงพยาบาลของกองทัพบก ขึ้นตรงต่อศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก กระทรวงกลาโหม ประกอบด้วยกองอำนวยการ 21 หน่วย ศูนย์บริหารงาน 11 หน่วยและกองต่างๆ จำนวน 19 กอง เป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของกองทัพบก นับว่าเป็นโรงพยาบาลที่ทันสมัยแห่งหนึ่งของประเทศ มีหน้าที่และภารกิจหลักในการให้บริการรักษาพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพอนามัยแก่ กำลังพลของกองทัพบก ทหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน ครอบครัว และประชาชน พลเรือนทั่วไป โดยให้บริการรักษาพยาบาล วันละประมาณ 2,000 นาย

นอกจากนั้นยังเป็นศูนย์กลางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ มีศูนย์รักษาโรคต่างๆ และศูนย์รวมทางวิชาการทางเวชศาสตร์การทหาร อีกทั้งยังมีหน้าที่ฝึกอบรมบุคลากรต่างๆ เช่น แพทย์ประจำบ้านสาขาต่างๆ ฝึกอบรมแพทย์สาขาเฉพาะทาง นักเรียนแพทย์ทหาร นักเรียนพยาบาล นักเรียนผู้ช่วยพยาบาล นักเรียนนายสิบเหล่าแพทย์ นายสิบนักเรียนหลักสูตรต่างๆ รวมถึงภารกิจพิเศษ อาทิ การจัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่สนับสนุนในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสหรือประสบความเดือดร้อนในยามสถานการณ์ฉุกเฉิน จัดชุดแพทย์ติดตามเมื่อเสด็จแปรพระราชฐาน ฯลฯ ในปัจจุบันมีเตียงคนไข้ ซึ่งสามารถให้บริการได้ 1,200 เตียง และสามารถขยายได้ถึง 1,600 เตียง

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มีนโยบายและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพด้านการรักษาพยาบาลและการให้บริการของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยมีแผนพัฒนาตามกระบวนการของ Hospital Accreditation (HA) ซึ่งได้ดำเนินการเนืองมาตั้งแต่ พ.ศ. 2542 และทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าก็ได้มีกิจกรรมหลายอย่างเช่น 5 ส. TQM, CQI, ESB, และการอบรมเรื่องการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างละเอียดทุกชั้นตอน เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล และให้ความร่วมมือที่จะช่วยกัน

พัฒนาให้ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) รวมทั้ง โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มีนโยบายด้านกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมและจัดการให้เกิดการพัฒนา ระบบให้บรรลุเป้าหมายคือ โครงการศึกษาต่อเนื่อง (CME), โครงการแพทย์ทหารรักษาทหาร, โครงการอภิบาลสงฆ์เฉลิมพระเกียรติ และโครงการทหารใหม่ปลอดภัยจากการฝึก เป็นต้น และ เพื่อให้งานของ โรงพยาบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการตั้งทีมงาน HA โดยเฉพาะเพื่อพัฒนา คุณภาพงานของ โรงพยาบาลซึ่งต้องเน้นทั้งให้การรักษาและบริการควบคู่กัน ไปให้ตรงตามคำขวัญ ของโรงพยาบาลที่ว่า "คุณภาพมาตรฐาน บริการประทับใจ" จนได้รับการรับรองว่าเป็น โรงพยาบาล ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)



ภาพที่ 2.8 แสดงโครงสร้างของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ที่มา <http://www.amed.go.th>

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และอุดมการณ์ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

วิสัยทัศน์ (Vision) ศูนย์การแพทย์ทหารที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและงานบริการ เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับภูมิภาค

พันธกิจ (Mission)

1. ให้บริการสุขภาพที่ประทับใจและถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพแก่ทหาร ครอบครัว ข้าราชการ และประชาชน
2. จัดฝึกศึกษาให้นักเรียนแพทย์ทหาร นักเรียนพยาบาล แพทย์ประจำบ้าน ตลอดจนบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม/ จริยธรรม และความรู้ความสามารถในทางการแพทย์
3. ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริการสุขภาพที่จัดให้แก่ผู้ป่วย
4. ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนืออย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมและธำรงรักษายาขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

อุดมการณ์ (Core Values)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
4. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
5. การเน้นผู้รับผลงานเป็นศูนย์กลาง ทั้งผู้รับผลงานในระดับองค์กร/ หน่วยบริการสุขภาพ ทหารและประชาชนผู้รับบริการ (Customer focus)
6. ความร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม สามัคคี มีความเอื้ออาทร ในลักษณะ
กัลยาณมิตร (Teamwork)
7. วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning dynamics)
8. การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ การประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
(Quality mind)
9. การรักษามาตรฐานและจริยธรรมแห่งวิชาชีพในระดับสูง (Integrity)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นต่างๆ ดังนั้น ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆและผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นต่างๆจำนวน 5,031 นาย ซึ่งผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (ชานินทร์ ศิลป์จารุ;2549) ดังนั้นจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 361 นาย

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆและผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นต่างๆจำนวน 5,031 นาย

1.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)

ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างประชากรตามความน่าจะเป็น โดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (ชานินทร์ ศิลป์จารุ; 2549) ดังนั้นจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 361 นาย

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการสุ่มตัวอย่างการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เนื่องจากขนาดของกลุ่มประชากรมีความแตกต่างกัน โดยใช้การสุ่มหลายแบบร่วมกัน คือ

1.แบ่งเป็นกลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มประชากรทั้งหมด ออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) กลุ่มผู้บังคับบัญชา มีจำนวนประชากร 2,672 นาย

2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวนประชากร 2,359 นาย

2.แบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดย

1) แบ่งกลุ่มผู้บังคับบัญชาออกเป็น 3 ระดับคือ

(1) ผู้บังคับบัญชาระดับต้น คือ ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศ ส.ต. – จ.ส.อ.

มีจำนวนประชากร 870 นาย

- (2) ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง คือ ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศ ร.ต. – ร.อ.
มีจำนวนประชากร 779 นาย
- (3) ผู้บังคับบัญชาระดับสูง คือ ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศ พ.ต. ขึ้นไป
มีจำนวนประชากร 1,023 นาย
- 2) แบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับคือ
- (1) ลูกจ้างประจำ มีจำนวนประชากร 741 นาย
- (2) ลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวนประชากร 619 นาย
- (3) อาสาสมัคร มีจำนวนประชากร 999 นาย

ในแต่ละระดับของชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตร

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในชั้นภูมิ} = \frac{\text{จำนวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในชั้นภูมิ}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ประชากร | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|----------------------|--------------|--------------------|
| ชั้นยศ ส.ต. – จ.ส.อ. | 870 | 63 |
| ชั้นยศ ร.ต. – ร.อ. | 779 | 56 |
| ชั้นยศ พ.ต. ขึ้นไป | 1,023 | 73 |
| ลูกจ้างประจำ | 741 | 53 |
| ลูกจ้างชั่วคราว | 619 | 44 |
| อาสาสมัคร | 999 | 72 |
| รวมทั้งหมด | 5,031 | 361 |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งสร้างจากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยจัดเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส อายุ อาชีพ ตำแหน่ง/ชั้นยศ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ รูปแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยลักษณะของแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วย

3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมด สามารถคำนวณโดยใช้ความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของระดับความคิดเห็นตามระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 1.0 -1.8 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนตั้งแต่ 1.81- 2.6 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ไม่เห็นด้วย

คะแนนตั้งแต่ 2.61 – 3.4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ

คะแนนตั้งแต่ 3.41 – 4.2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วย

คะแนนตั้งแต่ 4.21 – 5.0 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ในระดับชั้นต่างๆ โดยลักษณะของแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale 3 ระดับ คือน้อย ปานกลาง และ มาก

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ มาก

2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง

1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นในระดับ น้อย

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมด สามารถคำนวณโดยใช้ความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{3-1}{3} = 0.67$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของระดับความคิดเห็นตามระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 1.00 - 1.67 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับ น้อย

คะแนนตั้งแต่ 1.68 - 2.34 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับ ปานกลาง

คะแนนตั้งแต่ 2.35 - 3.00 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับ มาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อเสนอแนะและปัญหาต่างๆที่ต้องการจะเสนอแนะเพิ่มเติมซึ่งไม่ปรากฏในแบบสอบถาม

การหาความเที่ยงตรง (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ความเที่ยงตรงของเนื้อหา สามารถทำได้โดยใช้วิธีหาค่า IOC โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนของภาษา และนำมาพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง ตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากการนำ

แบบสอบถามมาปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมข้อความ ให้มีความเหมาะสมด้านภาษา ความชัดเจนของเนื้อหา และการเรียงลำดับของข้อความ จึงสามารถนำเครื่องมือไปใช้ทดสอบ ได้

ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาสำหรับแบบสอบถามเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.88 และค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาสำหรับแบบประเมินประสิทธิผลของการบังคับบัญชาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.88

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม สามารถหาได้โดย นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดสอบ จำนวน 30 นาย จากนั้น นำแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach และทำการตัดข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องกับแบบสอบถามออก และนำไปวิเคราะห์ค่าความเที่ยงอีกครั้ง โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.752

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำหนังสือชี้แจงและขอความร่วมมือจาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเสนอต่อ ผู้บริหารระดับสูงของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

3.2 ชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงการวิจัย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ ระยะเวลา แผนการดำเนินการ กับผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการประสานขอความร่วมมือกับส่วนงานต่างๆ

3.3 แจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้คำนวณไว้ ไปตามบก.กองต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยกำหนดวัน เวลาในการเก็บคืนแบบสอบถาม

3.4 เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจาก บก.กองต่างๆของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

3.5 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยสถิติที่ใช้มีดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้บรรยายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการศึกษา เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ t-test , F-test , ANOVA และ multiple regression

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า” โดยนำกรอบแนวคิดเรื่องตาข่ายการบริหาร ของเบลคและมูตัน มาใช้ในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นต่างๆ โดยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวน 334 นาย คิดเป็นร้อยละ 92.52 จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำนวน 361 นาย ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด 5,031 นาย การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชา
ระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบังคับบัญชา

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ สถานภาพ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง/ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระดับรายได้ โดยวิธีการแจกแจงความถี่ แสดงจำนวน และค่าร้อยละ เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.1 ถึง ตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน(นาย) | ร้อยละ |
|------------------------------|------------|--------|
| ชาย | 162 | 48.5 |
| หญิง | 172 | 51.5 |
| รวม | 334 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.5 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.5

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส

| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน(นาย) | ร้อยละ |
|------------------------------|------------|--------|
| โสด | 168 | 50.3 |
| สมรส | 128 | 38.3 |
| หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ | 38 | 11.4 |
| รวม | 334 | 100 |

จากตารางที่ 4.2 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมามีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 38.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 11.4

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง(ปี) | จำนวน(นาย) | ร้อยละ |
|----------------------------------|------------|--------|
| 18-25 | 81 | 24.3 |
| 25-30 | 43 | 12.9 |
| 30-35 | 58 | 17.4 |
| 35-40 | 31 | 9.3 |
| 40-45 | 58 | 17.4 |
| 45-50 | 23 | 6.8 |
| 50-55 | 23 | 6.8 |
| 55-60 | 17 | 5.1 |
| รวม | 334 | 100 |

จากตารางที่ 4.3 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 18-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.5 รองลงมา มีอายุ 30-35 ปี และอายุ 40-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.4 สำหรับในกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.9 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 35-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.3 และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 45-50 ปี และอายุ 50-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 55-60 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุราชการ/ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ปี) | จำนวน(นาย) | ร้อยละ |
|-----------------------------------|------------|--------|
| 1-5 | 129 | 38.6 |
| 6-10 | 31 | 9.3 |
| 11-15 | 65 | 19.5 |
| 16-20 | 28 | 8.4 |
| 20-25 | 39 | 11.6 |
| 25 ปีขึ้นไป | 42 | 12.6 |
| รวม | 334 | 100 |

จากตารางที่ 4.4 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.6 รองลงมามีอายุราชการ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 25 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 12.6 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.6 และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.3 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 8.4

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง/ชั้นยศ

| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน(นาย) | ร้อยละ |
|------------------------------|------------|--------|
| พ.ต. ขึ้นไป | 65 | 19.5 |
| ร.ต.- ร.อ. | 53 | 15.8 |
| ส.อ.- จ.ส.อ. | 57 | 17.1 |
| ลูกจ้างประจำ | 53 | 15.8 |
| ลูกจ้างชั่วคราว | 41 | 12.3 |
| อาสาสมัคร | 65 | 19.5 |
| รวม | 334 | 100 |

จากตารางที่ 4.5 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่ง/ชั้นยศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีชั้นยศพันตรีขึ้นไป และตำแหน่งอาสาสมัคร คิดเป็นร้อยละ 19.5 รองลงมาพบว่ามีชั้นยศสิบเอก-จ่าสิบเอก คิดเป็นร้อยละ 17.1 และชั้นยศ ร้อยตรี-ร้อยเอกและตำแหน่งลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 15.8 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวมีน้อยที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 12.3

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน(นาย) | ร้อยละ |
|--------------------------------|------------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้น | 54 | 16.1 |
| มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า | 60 | 18.0 |
| อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | 53 | 15.9 |
| ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 141 | 42.2 |
| ปริญญาโท | 23 | 6.9 |
| ปริญญาเอก | 3 | 0.9 |
| รวม | 334 | 100 |

จากตารางที่ 4.6 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมาพบว่าการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 18.0 กลุ่มตัวอย่างสำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 16.2 กลุ่มตัวอย่างสำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 15.9 และกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 6.9 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน

| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (บาท) | จำนวน(นาย) | ร้อยละ |
|------------------------------------|------------|--------|
| ต่ำกว่า 10,000 | 126 | 37.7 |
| 10,001 – 15,000 | 104 | 31.1 |
| 15,001 – 20,000 | 40 | 12.0 |
| 20,001 – 25,000 | 31 | 9.3 |
| 25,001 – 30,000 | 14 | 4.2 |
| 30,000 ขึ้นไป | 19 | 5.7 |
| รวม | 334 | 100 |

จากตารางที่ 4.7 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระดับรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.7 รองลงมามีระดับรายได้ต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.0 และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือน 30,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.7 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.2

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน โดยแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงตามรายละเอียดในตารางที่ 4.8 ถึง 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามใน
รูปแบบภาวะผู้นำแบบเถียงงาน

| รูปแบบภาวะผู้นำแบบเถียงงาน | ระดับความคิดเห็น | | | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|----------------------|---------------|-------------|-------------|-------------------|-----------|---------------------|----------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | |
| การทำงานแบบเสร็จหรือไม่ก็ช่าง | 49.1 (164) | 43.7 (146) | 6.3 (21) | 0.9 (3) | 0 (0) | 1.59 | 0.650 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| หลีกเลี่ยงที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารของตนเอง | 56.6 (189) | 36.2 (121) | 6.3 (21) | 0.9 (3) | 0 (0) | 1.51 | 0.656 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่ระบุจุดหมายที่ชัดเจน | 47.9 (160) | 42.8 (143) | 8.1 (27) | 1.2 (4) | 0 (0) | 1.63 | 0.685 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่น หรือไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 51.5 (172) | 37.7 (126) | 9.0 (30) | 1.2 (4) | 0.6 (2) | 1.62 | 0.749 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| การมอบอำนาจให้ผู้อื่นรวมทั้งมอบความรับผิดชอบทั้งหมดของตนให้บุคคลอื่นด้วย | 43.7 (146) | 44.9 (150) | 7.5 (25) | 3.6 (12) | 0.3 (1) | 1.72 | 0.778 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| ทำงานโดยไม่เน้นผลงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 52.1 (174) | 36.8 (123) | 8.7 (29) | 2.4 (8) | 0 (0) | 1.61 | 0.746 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| | | | | | | 1.61 | 0.541 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ลักษณะการทำงานแบบเสร็จหรือไม่ก็ช่าง การหลีกเลี่ยงที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารของตนเอง การทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่ระบุจุดหมายที่ชัดเจน การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่นหรือ ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบอำนาจให้ผู้อื่นและมอบความรับผิดชอบทั้งหมดของตนให้บุคคลอื่นด้วย รวมทั้งการทำงานโดยไม่เน้นผลงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเถียงงานโดยรวมอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.61 ($\bar{X} = 1.61$) ความคิดเห็น

ดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเถียงงานของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของ
โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามใน
รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน

| รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน | ระดับความคิดเห็น | | | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|----------------------|---------------|--------------|-------------|-------------------|-----------|---------------------|--------------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | |
| ทำงานโดยมุ่งที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียวในลักษณะบ้านหรืองานขึ้นสมอง | 33.2 (111) | 55.1 (184) | 8.7 (29) | 3.0 (10) | 0 (0) | 1.81 | 0.711 | ไม่เห็นด้วย |
| การทำงานตามลำพังและไม่ตั้งสรรคกับบุคคลอื่น | 37.1 (124) | 54.2 (181) | 6.6 (22) | 2.1 (7) | 0 (0) | 1.74 | 0.673 | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการทั้งหมด ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองตามลำพังโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคลอื่น | 45.2 (151) | 44.3 (148) | 8.7 (29) | 1.2 (4) | 0.6 (2) | 1.68 | 0.733 | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| การใช้อำนาจ ฎระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม | 43.7 (146) | 43.4 (145) | 9.0 (30) | 3.0 (10) | 0.9 (3) | 1.74 | 0.813 | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมาตรการเฉียบขาด | 32.3 (108) | 38.3 (128) | 17.1 (57) | 8.7 (29) | 3.6 (12) | 2.13 | 1.073 | ไม่เห็นด้วย |
| ผู้บังคับบัญชามุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 36.2 (121) | 52.1 (174) | 8.4 (28) | 2.7 (9) | 0.6 (2) | 1.79 | 0.753 | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| | | | | | | 1.81 | 0.567 | ไม่เห็นด้วย |

จากตารางที่ 4.9 ลักษณะ การทำงานตามลำพังและไม่ตั้งสรรคกับบุคคลอื่น ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการทั้งหมด ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองตามลำพังโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคลอื่น การใช้อำนาจ ฎระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม รวมทั้งการที่ผู้บังคับบัญชามุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับ ผู้บังคับบัญชาที่ทำงานโดยมุ่งที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียวใน

ลักษณะบ้านหรืองานชิ้นสมองรวมทั้ง การปกครองผู้ได้บังคับบัญชาด้วยมาตรการเฉียบขาดนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับไม่เห็นด้วย

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่ งานโดยรวมอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.81 ($\bar{X} = 1.81$) ความคิดเห็นดังกล่าว ของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่ งานของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์

| รูปแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์ | ระดับความคิดเห็น | | | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน | แปลผล |
|---|----------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-----------|--------------|----------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | |
| การทำงานโดยพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจสูงสุด หลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง | 5.1 (17) | 26.3 (88) | 15.6 (52) | 31.7 (106) | 21.3 (71) | 3.38 | 1.223 | ไม่แน่ใจ |
| ผู้บังคับบัญชาที่ถือความสัมพันธ์ของคนกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด | 4.2 (14) | 25.4 (85) | 32.6 (109) | 26.9 (90) | 10.8 (36) | 3.15 | 1.051 | ไม่แน่ใจ |
| การทำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแม้ว่าความคิดเห็นของคนจะถูกต้อง เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของผู้ร่วมงาน | 7.8 (26) | 39.5 (132) | 33.2 (111) | 15.3 (51) | 4.2 (14) | 2.69 | 0.965 | ไม่แน่ใจ |
| การมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน | 3.9 (13) | 11.1 (37) | 17.7 (59) | 38.6 (129) | 28.7 (96) | 3.77 | 1.100 | เห็นด้วย |
| ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจและยุติธรรมเสมอ | 2.7 (9) | 10.2 (34) | 23.1 (77) | 39.2 (131) | 24.9 (83) | 3.73 | 1.030 | เห็นด้วย |
| การทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยที่ผลงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย | 8.7 (29) | 37.1 (124) | 30.2 (101) | 20.7 (69) | 3.3 (11) | 2.73 | 0.993 | ไม่แน่ใจ |
| | | | | | | 3.24 | 0.672 | ไม่แน่ใจ |

จากตารางที่ 4.10 การทำงานโดยพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจสูงสุดโดยหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่ถือความสัมพันธ์ของตนกับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด การทำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแม้ว่าความคิดเห็นของตนจะถูกต้อง เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของผู้ร่วมงาน รวมทั้งการทำงานโดยมุ่งเน้นเฉพาะความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยที่ผลงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับไม่แน่ใจ สำหรับการมองโลกในแง่ดี การช่วยเหลือให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการที่ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจและยุติธรรมเสมอนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับ เห็นด้วย

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบขมุนมสังสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ($\bar{X} = 3.24$) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบขมุนมสังสรรค์ของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่แน่ใจว่าจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน

| รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน | ระดับความคิดเห็น | | | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|----------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | |
| ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน | 0.0 (0) | 2.4 (8) | 12.0 (40) | 50.6 (169) | 35.0 (117) | 4.18 | 0.731 | เห็นด้วย |
| การผสมผสานเป้าหมายของงานให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน | 2.1 (7) | 5.7 (19) | 12.6 (42) | 59.0 (197) | 20.7 (69) | 3.90 | 0.861 | เห็นด้วย |
| ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แล้วนำมาข้อเสนอแนะมาใช้ | 0.0 (0) | 1.5 (5) | 9.3 (31) | 56.9 (190) | 32.3 (108) | 4.20 | 0.661 | เห็นด้วย |
| ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมความสามารถหรือกระตุ้นให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน | 0.0 (0) | 1.8 (6) | 7.5 (25) | 57.2 (191) | 33.5 (112) | 4.22 | 0.658 | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| การตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้สูง | 0.6 (2) | 15.0 (50) | 28.4 (95) | 44.6 (149) | 11.4 (38) | 3.51 | 0.903 | เห็นด้วย |
| ผู้บังคับบัญชาที่มีผลงานมากโดยที่ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วย | 1.2 (4) | 6.3 (21) | 15.3 (51) | 54.5 (182) | 22.8 (76) | 3.91 | 0.857 | เห็นด้วย |
| | | | | | | 3.99 | 0.488 | เห็นด้วย |

จากตารางที่ 4.11 ผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การผสมผสานเป้าหมายของงานให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แล้วนำมาข้อเสนอแนะมาใช้ การตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้สูง รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่มีผลงานมากโดยที่ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับ เห็นด้วย สำหรับ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมความสามารถหรือกระตุ้นให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.99 ($\bar{X} = 3.99$) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบทีมงานของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง

| รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง | ระดับความคิดเห็น | | | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน | แปลผล |
|---|----------------------|-------------|--------------|---------------|-------------------|-----------|--------------|-----------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | |
| มีการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ไม่สูงมากนักและดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ | 0.3 (1) | 3.6 (12) | 16.2 (54) | 50.3 (168) | 29.6 (99) | 4.05 | 0.792 | เห็นด้วย |
| มักใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง | 0.0 (0) | 2.4 (8) | 7.8 (26) | 54.2 (181) | 35.6 (119) | 4.23 | 0.692 | เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง |
| ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับทุกคน ในฐานะเพื่อนร่วมงาน | 0.0 (0) | 0.6 (2) | 2.7 (9) | 46.1 (154) | 50.6 (169) | 4.47 | 0.583 | เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง |
| การรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน | 0.0 (0) | 0.9 (3) | 3.3 (11) | 44.6 (149) | 51.2 (171) | 4.46 | 0.608 | เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง |
| พยายามใช้ทางสายกลางในการ โกล่เกลี่ย ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา | 0.0 (0) | 1.2 (4) | 3.6 (12) | 49.1 (164) | 46.1 (154) | 4.40 | 0.621 | เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง |
| ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และผลงานเท่าๆกันในระดับปานกลาง | 0.0 (0) | 0.9 (3) | 7.2 (24) | 55.7 (186) | 36.2 (121) | 4.27 | 0.630 | เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง |
| ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง | | | | | | 4.31 | 0.469 | เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง |

จากตารางที่ 4.12 ผู้บังคับบัญชาที่มักใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาซึ่งให้ความสำคัญกับทุกคน ในฐานะเพื่อนร่วมงาน การรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การที่ผู้บังคับบัญชาพยายามใช้ทางสาย

กลางในการไต่ถามเกี่ยวกับประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผลงานเท่าๆกันในระดับปานกลางนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ไม่สูงมากนักและดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับ เห็นด้วย

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ($\bar{X} = 4.31$) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบทางสายกลางของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ

| รูปแบบการบังคับบัญชา | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น |
|----------------------|-----------|---------------------|----------------------|
| เฉื่อยงาน | 1.6133 | 0.54131 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| มุ่งแต่งงาน | 1.8149 | 0.56707 | ไม่เห็นด้วย |
| ขมขมสังสรรค์ | 3.2405 | 0.67230 | ไม่แน่ใจ |
| ทีมงาน | 3.9925 | 0.48857 | เห็นด้วย |
| ทางสายกลาง | 4.3144 | 0.46871 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

จากตารางที่ 4.13 สรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้แก่ภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและภาวะผู้นำแบบทีมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่แน่ใจว่า ภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานและภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน จะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบังคับบัญชา

โดยในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความมีประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2. โดยแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.14 ถึง 4.19

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบเถียงงาน

| ภาวะผู้นำแบบเถียงงาน | ระดับความคิดเห็น | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับประสิทธิผล |
|---|------------------|---------------|-------------|-----------|---------------------|-----------------|
| | น้อย | ปานกลาง | มาก | | | |
| การทำงานแบบเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย | 82.6 (276) | 17.4 (58) | 0.0 (0) | 1.17 | 0.379 | น้อย |
| การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่น ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน | 76.6 (256) | 23.1 (77) | 0.3 (1) | 1.24 | 0.433 | น้อย |
| การทำงานโดยไม่เน้นผลงานและไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 76.9 (257) | 22.2 (74) | 0.9 (3) | 1.24 | 0.448 | น้อย |
| การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด | 48.5 (162) | 45.2 (151) | 6.3 (21) | 1.58 | 0.609 | น้อย |
| | | | | 1.3069 | 0.31021 | น้อย |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การทำงานแบบเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่นและไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การทำงานโดยไม่เน้นผลงานและไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดนั้น กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับน้อย

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน ทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ น้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.3069 ($\bar{X} = 1.3069$)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน

| ภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน | ระดับความคิดเห็น | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับประสิทธิผล |
|---|------------------|---------------|--------------|-----------|---------------------|-----------------|
| | น้อย | ปานกลาง | มาก | | | |
| การทำงานโดยมุ่งให้งานสำเร็จเพียงประการเดียว | 35.6 (119) | 57.2 (191) | 7.2 (24) | 1.72 | 0.590 | ปานกลาง |
| การทำงานตามลำพังโดยไม่สังสรรค์กับผู้ร่วมงาน | 55.4 (185) | 42.5 (142) | 2.1 (7) | 1.47 | 0.540 | น้อย |
| การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด | 25.1 (84) | 53.3 (178) | 21.6 (72) | 1.96 | 0.684 | ปานกลาง |
| มุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 38.9 (130) | 56.6 (189) | 4.5 (15) | 1.66 | 0.563 | น้อย |
| | | | | 1.7006 | 0.38821 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การทำงานตามลำพังโดยไม่สังสรรค์กับผู้ร่วมงาน หรือการมุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับน้อย สำหรับ การทำงานโดยมุ่งให้งานสำเร็จเพียงประการเดียว รวมทั้ง การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดนั้น กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน ทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.7006 ($\bar{X} = 1.7006$)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์

| ภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์ | ระดับความคิดเห็น | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับประสิทธิผล |
|--|------------------|---------------|--------------|-----------|---------------------|-----------------|
| | น้อย | ปานกลาง | มาก | | | |
| การปกครองโดยยึดถือความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก | 30.5 (102) | 55.1 (184) | 14.4 (48) | 1.84 | 0.651 | ปานกลาง |
| ยึดถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีความสำคัญมากที่สุด | 10.8 (36) | 60.2 (201) | 29.0 (97) | 2.18 | 0.605 | ปานกลาง |
| การทำตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน | 25.7 (86) | 63.5 (212) | 10.8 (36) | 1.85 | 0.586 | ปานกลาง |
| แก้ปัญหาโดยยึดความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นหลัก | 17.1 (57) | 60.8 (203) | 22.2 (74) | 2.05 | 0.625 | ปานกลาง |
| | | | | 1.9805 | 0.42712 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การปกครองโดยยึดถือความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก การยึดถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีความสำคัญมากที่สุด การทำตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาโดยยึดความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นหลักนั้น กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบขมุนุ่มสังสรรค์ ทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.9805 ($\bar{X} = 1.9805$)

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน

| ภาวะผู้นำแบบทีมงาน | ระดับความคิดเห็น | | | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับประสิทธิผล |
|--|------------------|---------------|---------------|-----------|---------------------|-----------------|
| | น้อย | ปานกลาง | มาก | | | |
| การทำงานเป็นหมู่คณะ | 2.7 (9) | 26.9 (90) | 70.4 (235) | 2.68 | 0.523 | มาก |
| การประสานเป้าหมายของการทำงานให้เข้ากับความต้องการของผู้ร่วมงาน | 1.8 (6) | 36.5 (122) | 61.7 (206) | 2.60 | 0.526 | มาก |
| การส่งเสริมความสามารถหรือวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน | 1.2 (4) | 35.3 (118) | 63.5 (212) | 2.62 | 0.510 | มาก |
| การตั้งมาตรฐานของผลงานไว้สูงโดยที่ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะปฏิบัติ | 6.9 (23) | 39.2 (131) | 53.9 (180) | 2.47 | 0.623 | มาก |
| | | | | 2.5921 | 0.40956 | มาก |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การทำงานเป็นหมู่คณะ การประสานเป้าหมายของการทำงานให้เข้ากับความต้องการของผู้ร่วมงาน การส่งเสริมความสามารถหรือวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตั้งมาตรฐานของผลงานไว้สูงโดยที่ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะปฏิบัติ นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของ ผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.5921 ($\bar{X} = 2.5921$)

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง

| ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง | ระดับความคิดเห็น | | | ค่าเฉลี่ย | ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน | ระดับ ประสิทธิภาพ |
|---|------------------|---------------|---------------|-----------|-----------------------|-------------------|
| | น้อย | ปาน กลาง | มาก | | | |
| การตั้งเป้าหมายของงานไม่สูงมากและ ควบคุมการปฏิบัติงานในระดับพอสมควร | 1.5 (5) | 44.6 (149) | 53.9 (180) | 2.52 | 0.529 | มาก |
| การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน | 0.6 (2) | 24.6 (82) | 74.9 (250) | 2.74 | 0.451 | มาก |
| การปกครองโดยเสมอภาคไม่เข้าข้างฝ่าย ใดฝ่ายหนึ่ง | 3.0 (10) | 31.7 (106) | 65.3 (218) | 2.62 | 0.544 | มาก |
| การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและ มาตรฐานของงานในระดับปานกลาง | 2.4 (8) | 46.1 (154) | 51.5 (172) | 2.49 | 0.547 | มาก |
| | | | | 2.5951 | 0.39911 | มาก |

จากตารางที่ 4.18 พบว่าการตั้งเป้าหมายของงานไม่สูงมากและควบคุมการปฏิบัติงาน ในระดับพอสมควร การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การปกครองโดยเสมอภาคไม่เข้าข้างฝ่าย ใดฝ่ายหนึ่ง รวมทั้ง การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและมาตรฐานของงานในระดับปานกลางนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของ ผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.5951 ($\bar{X} = 2.5951$)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
ในเรื่องประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ

| รูปแบบการบังคับบัญชา | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น |
|----------------------|-----------|-------------------------|------------------|
| เฉื่อยงาน | 1.3069 | 0.31021 | น้อย |
| มุ่งแต่งงาน | 1.7006 | 0.38821 | ปานกลาง |
| ขุมนุมสังสรรค์ | 1.9805 | 0.42712 | ปานกลาง |
| ทีมงาน | 2.5921 | 0.40956 | มาก |
| ทางสายกลาง | 2.5951 | 0.39911 | มาก |

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานจะทำให้การปฏิบัติงานมีความสำเร็จในระดับน้อย สำหรับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานและแบบขุมนุมสังสรรค์จะทำให้การปฏิบัติงานมีความสำเร็จในระดับปานกลาง และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชารูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและแบบทีมงาน จะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในระดับประสิทธิผลมากที่สุดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้การบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานประสบความสำเร็จทุกครั้ง ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและทางสายกลาง ในส่วนของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับประสิทธิผลปานกลาง ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้การบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่แต่ก็อาจมีบางครั้งที่ไม่ประสบความสำเร็จได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมนุมสังสรรค์และแบบมุ่งแต่งงาน แต่สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับ

ประสิทธิผลน้อยซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้การบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานประสบความสำเร็จบ้างไม่ประสบความสำเร็จบ้างได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชาน

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ ข้อเสนอแนะ และปัญหาต่างๆ ซึ่งจะบรรยายโดยตารางประกอบความเรียง ดังนี้

ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

| | ปัญหาและข้อเสนอแนะ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----|--|-------|--------|
| 1. | ต้องมีความเสมอภาค เป็นกลาง ยุติธรรมในการบังคับบัญชา | 30 | 23.08 |
| 2. | ผู้บังคับบัญชาควรยอมรับความคิดเห็น เหตุผล และข้อเสนอแนะ ต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา | 14 | 10.77 |
| 3. | ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเป็นกันเอง | 13 | 10.00 |
| 4. | ต้องปกครองอย่างมีเหตุผล มีสติ | 12 | 9.23 |
| 5. | ต้องมีจริยธรรม ใช้หลักพรหมวิหาร 4 หรือหลักทางพุทธศาสนา | 10 | 7.69 |
| 6. | ปกครองด้วยกฎระเบียบที่ชัดเจน | 9 | 6.92 |
| 7. | ใช้หลักที่งานผสมผสานกับหลักทางสายกลาง | 8 | 6.15 |
| 8. | ต้องมีการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย | 6 | 4.61 |
| 9. | ให้ค วมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องการ | 6 | 4.61 |
| 10. | มีความเห็นใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา | 5 | 3.85 |
| 11. | ปกครองด้วยกฎระเบียบที่เคร่งครัด | 5 | 3.85 |
| 12. | ต้องการความเท่าเทียมกันในเรื่องสวัสดิการ | 5 | 3.85 |
| 13. | ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา | 3 | 2.31 |

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

| | ปัญหาและข้อเสนอแนะ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----|--|-------|--------|
| 14. | บุคลากรและเครื่องมือไม่เพียงพอในการทำงาน | 2 | 1.54 |
| 15. | ระบบพวกห้องและเครือญาติทำให้การทำงานมีความอึดอัด | 2 | 1.54 |
| | รวม | 130 | 100 |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีความเสมอภาค เป็นกลาง ยุติธรรมในการบังคับบัญชามากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 23.08 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาควรยอมรับความคิดเห็น เหตุผล และข้อเสนอแนะต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคิดเป็นร้อยละ 10.77 สำหรับผู้บังคับบัญชาควรให้ความเป็นกันเอง ปกครองอย่างมีเหตุผล มีสติ มีจริยธรรม ใช้หลักพรหมวิหาร 4 หรือหลักทางพุทธศาสนาในการบังคับบัญชา เป็นลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการรองลงมาโดยคิดเป็นร้อยละ 10.00 , 9.23 และ 7.69 ตามลำดับ และยังพบว่าต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยกฎระเบียบที่ชัดเจนคิดเป็นร้อยละ 6.92 ปกครองโดยใช้หลักทีมงานผสมผสานกับหลักทางสายกลางคิดเป็นร้อยละ 6.15 สำหรับการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องการนั้นมีผู้เสนอคว เมาคิดเห็น โดยคิดเป็นร้อยละ 4.61

สำหรับปัญหาที่พบคือ ต้องการความเท่าเทียมกันในเรื่องสวัสดิการมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 3.85 รองลงมาคือต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้เกิดริผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 2.31 สำหรับปัญหา บุคลากรและเครื่องมือไม่เพียงพอในการทำงาน รวมทั้งระบบพวกห้องและเครือญาติทำให้การทำงานมีความอึดอัด โดยคิดเป็นร้อยละ 1.54

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องประสิทธิผลของการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 1 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ การทดสอบ t , การทดสอบ F , การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการทดสอบการถดถอย (regression) ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1

กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนกตามเพศ

| ประสิทธิผลในการ บังคับบัญชา | เพศ | n | \bar{X} | S.D | t | df | Sig (2-tailed) | Mean Difference |
|--------------------------------|------|-----|-----------|-------|--------|-----|-------------------|--------------------|
| รูปแบบ僚ชงาน | ชาย | 162 | 1.680 | 0.511 | 2.200 | 332 | 0.028* | 0.129 |
| | หญิง | 172 | 1.550 | 0.562 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบมุ่งแต่งงาน | ชาย | 162 | 1.909 | 0.491 | 2.994 | 332 | 0.003* | 0.183 |
| | หญิง | 172 | 1.726 | 0.618 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบชุมนุม สังสรรค์ | ชาย | 162 | 3.404 | 0.691 | 4.441 | 332 | 0.000* | 0.318 |
| | หญิง | 172 | 3.086 | 0.617 | | | | |
| รูปแบบทีมงาน | ชาย | 162 | 3.941 | 0.486 | -1.872 | 330 | 0.062 | -1.000 |
| | หญิง | 172 | 4.041 | 0.488 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบทางสายกลาง | ชาย | 162 | 4.196 | 0.498 | 0.050 | 332 | 0.000* | -2.229 |
| | หญิง | 172 | 4.425 | 0.410 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบ僚ชงาน แบบมุ่งแต่งงาน แบบชุมนุมสังสรรค์และแบบทางสายกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน

สมมติฐานที่ 1.2

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชา จำแนกตามสถานภาพสมรส

| ประสิทธิผลในการบังคับบัญชา | สถานภาพ | n | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig. |
|----------------------------|---------|-----|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบเลื่อนงาน | โสด | 168 | 1.658 | 0.484 | 2 | 0.777 | 2.678 | 0.070 |
| | แต่งงาน | 128 | 1.608 | 0.625 | | | | |
| | หม้าย | 38 | 1.434 | 0.441 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบมุ่งแต่งงาน | โสด | 168 | 1.881 | 0.471 | 2 | 0.738 | 2.314 | 0.101 |
| | แต่งงาน | 128 | 1.747 | 0.671 | | | | |
| | หม้าย | 38 | 1.750 | 0.553 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบขมขมสังสรรค์ | โสด | 168 | 3.328 | 0.702 | 2 | 3.342 | 7.692 | 0.001* |
| | แต่งงาน | 128 | 3.237 | 0.616 | | | | |
| | หม้าย | 38 | 2.864 | 0.601 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

| ประสิทธิผลใน การบังคับบัญชา | สถานภาพ | n | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig. |
|--------------------------------|---------|-----|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบทีมงาน | โสด | 168 | 3.975 | 0.566 | 2 | 0.084 | 0.352 | 0.703 |
| | แต่งงาน | 128 | 4.021 | 0.398 | | | | |
| | หม้าย | 38 | 3.969 | 0.394 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบทางสาย กลาง | โสด | 168 | 4.243 | 0.523 | 2 | 0.864 | 4.005 | 0.019* |
| | แต่งงาน | 128 | 4.391 | 0.375 | | | | |
| | หม้าย | 38 | 4.373 | 0.457 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์และแบบทางสายกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชาน แบบมุ่งแต่งงานและแบบทีมงาน

สมมติฐานที่ 1.3

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8$$

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนกตามอายุ

| ประสิทธิผลในการ บังคับบัญชา | อายุ | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|--------------------------------|------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบ僚ยงาน | 18 - 25 ปี | 81 | 1.708 | 0.471 | 7 | 0.474 | 1.638 | 0.124 |
| | 25 - 30 ปี | 43 | 1.690 | 0.458 | | | | |
| | 30 - 35 ปี | 58 | 1.626 | 0.538 | | | | |
| | 35 - 40 ปี | 31 | 1.629 | 0.822 | | | | |
| | 40 - 45 ปี | 58 | 1.454 | 0.399 | | | | |
| | 45 - 50 ปี | 23 | 1.435 | 0.639 | | | | |
| | 50 - 55 ปี | 23 | 1.681 | 0.519 | | | | |
| | 55 - 60 ปี | 17 | 1.588 | 0.656 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบมุ่งแต่งงาน | 18 - 25 ปี | 81 | 1.899 | 0.452 | 7 | 0.957 | 3.110 | 0.003* |
| | 25 - 30 ปี | 43 | 1.895 | 0.325 | | | | |
| | 30 - 35 ปี | 58 | 1.899 | 0.526 | | | | |
| | 35 - 40 ปี | 31 | 1.865 | 0.919 | | | | |
| | 40 - 45 ปี | 58 | 1.693 | 0.539 | | | | |
| | 45 - 50 ปี | 23 | 1.471 | 0.683 | | | | |
| | 50 - 55 ปี | 23 | 1.594 | 0.619 | | | | |
| | 55 - 60 ปี | 17 | 2.009 | 0.451 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบขุมนวม สังสรรค์ | 18 - 25 ปี | 81 | 3.344 | 0.702 | 7 | 0.544 | 1.208 | 0.297 |
| | 25 - 30 ปี | 43 | 3.353 | 0.674 | | | | |
| | 30 - 35 ปี | 58 | 3.158 | 0.668 | | | | |
| | 35 - 40 ปี | 31 | 3.059 | 0.746 | | | | |
| | 40 - 45 ปี | 58 | 3.152 | 0.669 | | | | |
| | 45 - 50 ปี | 23 | 3.167 | 0.452 | | | | |
| | 50 - 55 ปี | 23 | 3.333 | 0.723 | | | | |
| | 55 - 60 ปี | 17 | 3.353 | 0.529 | | | | |

ตารางที่ 4.23(ต่อ)

| ประสิทธิผลในการ บังคับบัญชา | อายุ | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|--------------------------------|------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบทีมงาน | 18 - 25 ปี | 81 | 3.880 | 0.604 | 7 | 0.795 | 3.507 | 0.001* |
| | 25 - 30 ปี | 43 | 4.217 | 0.404 | | | | |
| | 30 - 35 ปี | 58 | 3.997 | 0.515 | | | | |
| | 35 - 40 ปี | 31 | 3.866 | 0.466 | | | | |
| | 40 - 45 ปี | 58 | 4.089 | 0.345 | | | | |
| | 45 - 50 ปี | 23 | 4.130 | 0.548 | | | | |
| | 50 - 55 ปี | 23 | 3.877 | 0.311 | | | | |
| | 55 - 60 ปี | 17 | 3.803 | 0.244 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบทางสายกลาง | 18 - 25 ปี | 81 | 4.171 | 0.505 | 7 | 0.416 | 1.929 | 0.064 |
| | 25 - 30 ปี | 43 | 4.395 | 0.388 | | | | |
| | 30 - 35 ปี | 58 | 4.336 | 0.572 | | | | |
| | 35 - 40 ปี | 31 | 4.355 | 0.477 | | | | |
| | 40 - 45 ปี | 58 | 4.353 | 0.471 | | | | |
| | 45 - 50 ปี | 23 | 4.381 | 0.243 | | | | |
| | 50 - 55 ปี | 23 | 4.464 | 0.382 | | | | |
| | 55 - 60 ปี | 17 | 4.216 | 0.226 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานและแบบทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน แบบขมขมสังสรรค์และแบบทางสายกลาง

สมมติฐานที่ 1.4

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$$

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนกตามอายุราชการ

| ประสิทธิผลในการบังคับบัญชา | อายุราชการ (ปี) | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|----------------------------|-----------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบเฉื่อยงาน | 1 - 5 | 129 | 1.673 | 0.471 | 5 | 0.722 | 2.521 | 0.029* |
| | 6 - 10 | 31 | 1.613 | 0.470 | | | | |
| | 11 - 15 | 65 | 1.713 | 0.683 | | | | |
| | 16 - 20 | 28 | 1.363 | 0.464 | | | | |
| | 20 - 25 | 39 | 1.564 | 0.537 | | | | |
| | 25 ปีขึ้นไป | 42 | 1.488 | 0.546 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบมุ่งแต่งงาน | 1 - 5 | 129 | 1.901 | 0.417 | 5 | 2.085 | 7.075 | 0.000* |
| | 6 - 10 | 31 | 1.667 | 0.428 | | | | |
| | 11 - 15 | 65 | 2.026 | 0.673 | | | | |
| | 16 - 20 | 28 | 1.589 | 0.662 | | | | |
| | 20 - 25 | 39 | 1.812 | 0.594 | | | | |
| | 25 ปีขึ้นไป | 42 | 1.488 | 0.596 | | | | |

ตารางที่ 4.24(ต่อ)

| ประสิทธิผลใน การบังคับบัญชา | อายุราชการ (ปี) | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|--------------------------------|--------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบชุมนุม สังสรรค์ | 1 - 5 | 129 | 3.296 | 0.667 | 5 | 1.419 | 3.246 | 0.007* |
| | 6 - 10 | 31 | 3.097 | 0.706 | | | | |
| | 11 - 15 | 65 | 3.279 | 0.650 | | | | |
| | 16 - 20 | 28 | 2.833 | 0.636 | | | | |
| | 20 - 25 | 39 | 3.423 | 0.688 | | | | |
| | 25 ปีขึ้นไป | 42 | 3.218 | 0.597 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบทีมงาน | 1 - 5 | 129 | 3.969 | 0.529 | 5 | 0.177 | 0.738 | 0.595 |
| | 6 - 10 | 31 | 3.914 | 0.603 | | | | |
| | 11 - 15 | 65 | 4.064 | 0.470 | | | | |
| | 16 - 20 | 28 | 4.083 | 0.438 | | | | |
| | 20 - 25 | 39 | 3.953 | 0.319 | | | | |
| | 25 ปีขึ้นไป | 42 | 3.984 | 0.458 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบทางสาย กลาง | 1 - 5 | 129 | 4.258 | 0.473 | 5 | 0.484 | 2.247 | 0.050* |
| | 6 - 10 | 31 | 4.301 | 0.555 | | | | |
| | 11 - 15 | 65 | 4.292 | 0.561 | | | | |
| | 16 - 20 | 28 | 4.577 | 0.406 | | | | |
| | 20 - 25 | 39 | 4.324 | 0.312 | | | | |
| | 25 ปีขึ้นไป | 42 | 4.345 | 0.332 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน/อายุราชการต่างกันมีความ
คิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ

ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน แบบมุ่งแต่งงาน แบบ
ขุมนมสังสรรค์และแบบทางสายกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มี
ประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่
ต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน

สมมติฐานที่ 1.4

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง/ชั้นยศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบ
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของ โรงพยาบาล
พระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง/ชั้นยศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบ
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของ โรงพยาบาล
พระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$$

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับ
บัญชาจำแนกตามตำแหน่ง / ชั้นยศ

| ประสิทธิผลใน การบังคับบัญชา | ตำแหน่ง / ชั้นยศ | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|--------------------------------|---------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|-------|
| รูปแบบเฉื่อย งาน | พ.ต.ขึ้นไป | 65 | 1.556 | 0.578 | 5 | 0.301 | 1.027 | 0.401 |
| | ร.ต.- ร.อ. | 53 | 1.660 | 0.697 | | | | |
| | ส.อ. - จ.ส.อ. | 57 | 1.570 | 0.458 | | | | |
| | ลูกจ้างประจำ | 53 | 1.525 | 0.508 | | | | |
| | ลูกจ้างชั่วคราว | 41 | 1.682 | 0.542 | | | | |
| | อาสาสมัคร | 65 | 1.697 | 0.438 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

ตารางที่ 4.25(ต่อ)

| ประสิทธิผลใน การบังคับบัญชา | ตำแหน่ง / ชั้นยศ | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|--------------------------------|---------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบมุ่งแต่ งาน | พ.ต.ชั้นไป | 65 | 1.712 | 0.537 | 5 | 0.653 | 2.062 | 0.070 |
| | ร.ต.- ร.อ. | 53 | 1.757 | 0.796 | | | | |
| | ส.อ. - จ.ส.อ. | 57 | 1.862 | 0.568 | | | | |
| | ลูกจ้างประจำ | 53 | 1.713 | 0.522 | | | | |
| | ลูกจ้างชั่วคราว | 41 | 1.861 | 0.437 | | | | |
| อาสาสมัคร | 65 | 1.974 | 0.440 | | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบขุมนุม สังสรรค์ | พ.ต.ชั้นไป | 65 | 2.995 | 0.596 | 5 | 1.926 | 4.418 | 0.001* |
| | ร.ต.- ร.อ. | 53 | 3.374 | 0.758 | | | | |
| | ส.อ. - จ.ส.อ. | 57 | 3.368 | 0.642 | | | | |
| | ลูกจ้างประจำ | 53 | 3.248 | 0.679 | | | | |
| | ลูกจ้างชั่วคราว | 41 | 3.085 | 0.542 | | | | |
| อาสาสมัคร | 65 | 3.453 | 0.700 | | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบทีมงาน | พ.ต.ชั้นไป | 65 | 3.959 | 0.399 | 5 | 0.394 | 1.665 | 0.142 |
| | ร.ต.- ร.อ. | 53 | 4.085 | 0.479 | | | | |
| | ส.อ. - จ.ส.อ. | 57 | 4.073 | 0.461 | | | | |
| | ลูกจ้างประจำ | 53 | 4.025 | 0.472 | | | | |
| | ลูกจ้างชั่วคราว | 41 | 3.963 | 0.493 | | | | |
| อาสาสมัคร | 65 | 3.867 | 0.590 | | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

ตารางที่ 4.25(ต่อ)

| ประสิทธิผลในการบังคับบัญชา | ตำแหน่ง / ชั้นยศ | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|----------------------------|------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบทาง สายกลาง | พ.ต.ขึ้นไป | 65 | 4.435 | 0.441 | 5 | 0.487 | 2.257 | 0.049* |
| | ร.ต.- ร.อ. | 53 | 4.374 | 0.497 | | | | |
| | ส.อ. – จ.ส.อ. | 57 | 4.324 | 0.535 | | | | |
| | ลูกจ้างประจำ | 53 | 4.305 | 0.382 | | | | |
| | ลูกจ้างชั่วคราว | 41 | 4.171 | 0.432 | | | | |
| | อาสาสมัคร | 65 | 4.233 | 0.471 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง / ชั้นยศต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมขุมสังสรรค์และแบบทางสายกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง / ชั้นยศต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน แบบมุ่งแต่งาน และแบบทีมงาน

สมมติฐานที่ 1.5

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$$

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนกตามระดับการศึกษา

| ประสิทธิผล ในการบังคับ บัญชา | ระดับการศึกษา | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|------------------------------------|------------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบเฉื่อย งาน | มัธยมศึกษาตอนต้น | 54 | 1.629 | 0.543 | 5 | 0.063 | 0.213 | 0.957 |
| | มัธยมศึกษาตอนปลาย | 60 | 1.586 | 0.468 | | | | |
| | หรือเทียบเท่า | | | | | | | |
| | อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | 53 | 1.588 | 0.436 | | | | |
| | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 141 | 1.630 | 0.596 | | | | |
| | ปริญญาโท | 23 | 1.572 | 0.608 | | | | |
| | ปริญญาเอก | 3 | 5 | 0.577 | | | | |
| รวม | | 334 | 1.833 | | | | | |
| รูปแบบมุ่งแต่ งาน | มัธยมศึกษาตอนต้น | 54 | 1.876 | 0.498 | 5 | 1.064 | 3.431 | 0.005* |
| | มัธยมศึกษาตอนปลาย | 60 | 1.850 | 0.575 | | | | |
| | หรือเทียบเท่า | | | | | | | |
| | อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | 53 | 1.601 | 0.444 | | | | |
| | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 141 | 1.897 | 0.606 | | | | |
| | ปริญญาโท | 23 | 1.551 | 0.567 | | | | |
| | ปริญญาเอก | 3 | 1.944 | 0.346 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบขมขม สังสรรค์ | มัธยมศึกษาตอนต้น | 54 | 3.454 | 0.711 | 5 | 1.105 | 2.499 | 0.031* |
| | มัธยมศึกษาตอนปลาย | 60 | 3.248 | 0.575 | | | | |
| | หรือเทียบเท่า | | | | | | | |
| | อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | 53 | 3.299 | 0.735 | | | | |
| | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 141 | 3.183 | 0.637 | | | | |
| | ปริญญาโท | 23 | 2.920 | 0.778 | | | | |
| | ปริญญาเอก | 3 | 3.389 | 0.419 | | | | |

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

| ประสิทธิผล ในการบังคับ บัญชา | ระดับการศึกษา | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|------------------------------------|------------------------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบทีมงาน | มัธยมศึกษาตอนต้น | 54 | 3.778 | 0.488 | | | | |
| | มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า | 60 | 4.086 | 0.496 | | | | |
| | อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | 53 | 4.056 | 0.521 | 5 | 1.428 | 6.475 | 0.000* |
| | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 141 | 4.071 | 0.431 | | | | |
| | ปริญญาโท | 23 | 3.630 | 0.417 | | | | |
| | ปริญญาเอก | 3 | 3.778 | 0.769 | | | | |
| | รวม | | 334 | | | | | |
| รูปแบบทาง สายกลาง | มัธยมศึกษาตอนต้น | 54 | 4.197 | 0.439 | | | | |
| | มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า | 60 | 4.289 | 0.482 | | | | |
| | อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | 53 | 4.267 | 0.407 | 5 | 0.493 | 2.288 | 0.046* |
| | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 141 | 4.399 | 0.459 | | | | |
| | ปริญญาโท | 23 | 4.297 | 0.570 | | | | |
| | ปริญญาเอก | 3 | 3.889 | 0.838 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน แบบซุ่มนุมนสังสรรค์ แบบทีมงานและแบบทางสายกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเลื่อนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$$

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาจำแนกตามระดับรายได้

| ประสิทธิผล ในการบังคับ บัญชา | ระดับรายได้ (บาท) | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|------------------------------------|----------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|-------|
| รูปแบบ เลื่องงาน | ต่ำกว่า 10,000 บาท | 126 | 1.629 | 0.441 | 5 | 0.058 | 0.195 | 0.964 |
| | 10,001 – 15,000 บาท | 104 | 1.607 | 0.523 | | | | |
| | 15,001 – 20,000 บาท | 40 | 1.566 | 0.528 | | | | |
| | 20,001 – 25,000 บาท | 31 | 1.602 | 0.600 | | | | |
| | 25,001 – 30,000 บาท | 14 | 1.559 | 0.537 | | | | |
| | 30,000 บาทขึ้นไป | 19 | 1.693 | 1.033 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| มุ่งแต่งาน | ต่ำกว่า 10,000 บาท | 126 | 1.899 | 0.421 | 5 | 0.673 | 2.127 | 0.062 |
| | 10,001 – 15,000 บาท | 104 | 1.849 | 0.480 | | | | |
| | 15,001 – 20,000 บาท | 40 | 1.721 | 0.666 | | | | |
| | 20,001 – 25,000 บาท | 31 | 1.586 | 0.581 | | | | |
| | 25,001 – 30,000 บาท | 14 | 1.691 | 0.629 | | | | |
| | 30,000 บาทขึ้นไป | 19 | 1.728 | 1.181 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

ตารางที่ 4. 27 (ต่อ)

| ประสิทธิผล ในการบังคับ บัญชา | ระดับรายได้ | จำนวน | \bar{X} | S.D | df | MS | F | Sig |
|------------------------------------|---------------------|-------|-----------|-------|----|-------|-------|--------|
| รูปแบบ ชุมนุม สังสรรค์ | ต่ำกว่า 10,000 บาท | 126 | 3.363 | 0.625 | 5 | 1.511 | 3.466 | 0.005* |
| | 10,001 – 15,000 บาท | 104 | 3.158 | 0.671 | | | | |
| | 15,001 – 20,000 บาท | 40 | 3.366 | 0.751 | | | | |
| | 20,001 – 25,000 บาท | 31 | 3.091 | 0.682 | | | | |
| | 25,001 – 30,000 บาท | 14 | 3.297 | 0.347 | | | | |
| | 30,000 บาทขึ้นไป | 19 | 2.807 | 0.747 | | | | |
| รูปแบบ ทีมงาน | ต่ำกว่า 10,000 บาท | 126 | 3.998 | 0.549 | 5 | 0.455 | 1.932 | 0.089 |
| | 10,001 – 15,000 บาท | 104 | 3.982 | 0.467 | | | | |
| | 15,001 – 20,000 บาท | 40 | 4.171 | 0.488 | | | | |
| | 20,001 – 25,000 บาท | 31 | 3.935 | 0.323 | | | | |
| | 25,001 – 30,000 บาท | 14 | 3.773 | 0.241 | | | | |
| | 30,000 บาทขึ้นไป | 19 | 3.886 | 0.461 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |
| รูปแบบ ทางสาย กลาง | ต่ำกว่า 10,000 บาท | 126 | 4.242 | 0.457 | 5 | 0.745 | 3.519 | 0.004* |
| | 10,001 – 15,000 บาท | 104 | 4.256 | 0.480 | | | | |
| | 15,001 – 20,000 บาท | 40 | 4.483 | 0.441 | | | | |
| | 20,001 – 25,000 บาท | 31 | 4.532 | 0.429 | | | | |
| | 25,001 – 30,000 บาท | 14 | 4.333 | 0.402 | | | | |
| | 30,000 บาทขึ้นไป | 19 | 4.386 | 0.487 | | | | |
| รวม | | 334 | | | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4. 27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ และแบบทางสายกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเถียงงาน แบบมุ่งแต่งงานและแบบทีมงาน

สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชา ดังตารางที่ 4. 28

ตารางที่ 4. 28 แสดงผลการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

| ปัจจัยส่วนบุคคล | รูปแบบภาวะผู้นำ | | | | |
|-----------------|-----------------|-------------|--------------------|----------------|--------|
| | เถียงงาน | มุ่งแต่งงาน | ชุมนุม สังสรรค์ | ทางสาย กลาง | ทีมงาน |
| เพศ | - | - | - | - | + |
| สถานภาพ | + | + | - | - | + |
| อายุ | + | - | + | + | - |
| อายุราชการ | - | - | - | - | + |
| ตำแหน่งชั้นยศ | + | + | + | - | - |
| ระดับการศึกษา | + | - | - | - | - |
| รายได้ต่อเดือน | + | + | - | - | + |

หมายเหตุ : - หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

+ หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 2

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบเฉื่อยงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

H_0 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบเฉื่อยงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบเฉื่อยงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$$

ตารางที่ 4. 29 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบเฉื่อยงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

| รูปแบบภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D | t | sig |
|-----------------|-----------|---------|--------|--------|
| เฉื่อยงาน | 1.3069 | 0.31021 | - | - |
| มุ่งแต่งงาน | 1.7006 | 0.38821 | 17.569 | 0.000* |
| ชุมนุมสังสรรค์ | 1.9805 | 0.42712 | 24.560 | 0.000* |
| ทีมงาน | 2.5921 | 0.40956 | 42.775 | 0.000* |
| ทางสายกลาง | 2.5951 | 0.39911 | 41.985 | 0.000* |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานกับภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน ชุมนุมสังสรรค์ ทีมงาน และทางสายกลาง มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หรือ ผลการวิจัยพบว่า ปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 กล่าวได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่

แบบเดือนงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
ต่างกัน

สมมติฐานที่ 3

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบมุ่งแต่งงานมีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

H_0 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบมุ่งแต่งงาน มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบมุ่งแต่งงาน มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$$

ตารางที่ 4.30 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับภาวะ
ผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบมุ่งแต่งงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชา
บุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

| รูปแบบภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D | t | sig |
|-----------------|-----------|---------|--------|--------|
| เดือนงาน | 1.3069 | 0.31021 | 17.569 | 0.000* |
| มุ่งแต่งงาน | 1.7006 | 0.38821 | - | - |
| ทูนนุมนสังสรรค์ | 1.9805 | 0.42712 | 9.600 | 0.000* |
| ทีมงาน | 2.5921 | 0.40956 | 28.346 | 0.000* |
| ทางสายกลาง | 2.5951 | 0.39911 | 27.745 | 0.000* |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน ชุมนุมสังสรรค์ ทีมงาน และทางสายกลาง มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่าปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 หรือสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบมุ่งแต่งงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

สมมติฐานที่ 4

รูปแบบภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบชุมนุมสังสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

H_0 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบชุมนุมสังสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบชุมนุมสังสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$$

ตารางที่ 4.31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบชุมนุมสังสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรใน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

| รูปแบบภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D | t | sig |
|-----------------|-----------|---------|--------|--------|
| เฉื่อยงาน | 1.3069 | 0.31021 | 24.560 | 0.000* |
| มุ่งแต่งงาน | 1.7006 | 0.38821 | 9.600 | 0.000* |
| ชุมนุมสังสรรค์ | 1.9805 | 0.42712 | - | - |
| ทีมงาน | 2.5921 | 0.40956 | 23.237 | 0.000* |
| ทางสายกลาง | 2.5951 | 0.39911 | 21.492 | 0.000* |

จากตารางที่ 4.31 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมนุมนสังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน มุ่งแต่งงาน ทีมงาน และทางสายกลาง มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่าปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 หรือสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมนุมนสังสรรค์กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบขุมนุมนสังสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

สมมติฐานที่ 5

รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน กับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทีมงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

H_0 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$$

ตารางที่ 4.32 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

| รูปแบบภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D | t | sig |
|-----------------|-----------|---------|--------|--------|
| เฉื่อยงาน | 1.3069 | 0.31021 | 42.775 | 0.000* |
| มุ่งแต่งงาน | 1.7006 | 0.38821 | 28.346 | 0.000* |
| ขมขมสังสรรค์ | 1.9805 | 0.42712 | 23.237 | 0.000* |
| ทีมงาน | 2.5921 | 0.40956 | - | - |
| ทางสายกลาง | 2.5951 | 0.39911 | 0.162 | 0.872 |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน กับภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน มุ่งแต่งงาน และขมขมสังสรรค์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่าปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 หรือกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

สำหรับภาวะผู้นำแบบทางสายกลางมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่แตกต่างกันจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและแบบทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเหมือนกัน

สมมติฐานที่ 6

รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทางสายกลาง มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

H_0 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทางสายกลางมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่ต่างกัน

H_1 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่มงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบที่มงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$$

ตารางที่ 4.33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบทางสายกลางมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

| รูปแบบภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D | t | sig |
|-----------------|-----------|---------|--------|--------|
| เฉื่อยงาน | 1.3069 | 0.31021 | 41.985 | 0.000* |
| มุ่งแต่งงาน | 1.7006 | 0.38821 | 27.745 | 0.000* |
| ซุนนุมนสังสรรค์ | 1.9805 | 0.42712 | 21.492 | 0.000* |
| ที่มงาน | 2.5921 | 0.40956 | 0.162 | 0.872 |
| ทางสายกลาง | 2.5951 | 0.39911 | - | - |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง กับภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน มุ่งแต่งงาน และซุนนุมนสังสรรค์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่าปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 หรือกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่มงานกับภาวะผู้นำแบบที่ไม่ใช่แบบที่มงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าต่างกัน

สำหรับภาวะผู้นำแบบที่มงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่แตกต่างกันจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางหรืออีกนัยหนึ่ง

อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและแบบทางสายกลางมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการ
บังคับบัญชาบุคลากรในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเหมือนกัน

สมมติฐานที่ 7

การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยใช้
รูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ
กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

| รูปแบบภาวะผู้นำ | | ระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา | | |
|------------------|--------------|---------------------------------|----------|---------|
| | | น้อย | ปานกลาง | มาก |
| เลื่องงาน | r | -0.188** | -0.188** | - |
| | Sig.(2-tail) | 0.001 | 0.001 | - |
| มุ่งแต่งงาน | r | -0.188** | 0.010 | 0.226** |
| | Sig.(2-tail) | 0.001 | 0.853 | 0.000 |
| ซุ่มนุมนสังสรรค์ | r | -0.185** | 0.176** | 0.082 |
| | Sig.(2-tail) | 0.001 | 0.001 | 0.133 |
| ทางสายกลาง | r | -0.163** | -0.216** | 0.241** |
| | Sig.(2-tail) | 0.003 | 0.000 | 0.000 |
| ทีมงาน | r | -0.075 | -0.139* | 0.153** |
| | Sig.(2-tail) | 0.175 | 0.011 | 0.005 |

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การรายงานผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.34 จะบอกเพียงแต่ว่า

- 1)รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม โดยมี ความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อยและปานกลาง
- 2)รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยมี ความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับมากและมี ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับ บัญชาในระดับปานกลาง แต่จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ ค่อนข้างต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อย
- 3)รูปแบบภาวะผู้นำแบบขมุนุมสังสรรค์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยมี ความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับมากและปานกลาง แต่ จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับระดับประสิทธิผลในการ บังคับบัญชาในระดับน้อย
- 4)รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยมี ความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับมากและจะมี ความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและค่อนข้างต่ำกับระดับ ประสิทธิภาพในการบังคับบัญชาในระดับน้อยและปานกลาง
- 5)รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์ ในระดับต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับมากและจะมีความสัมพันธ์ในทิศ ททางตรงข้าม โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อย และปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.34 อาจจะพอสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำ แบบเฉื่อยงานกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อยและปานกลางมีความสัมพันธ์กันใน รูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อยและ มากมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01

รูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมนุมนสังสรรค์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อย และปานกลางมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01

รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อย ปานกลาง และมากมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01

รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่มงานกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับปานกลาง และมากมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 และ 0.01

สมมติฐานที่ 7.1

H_0 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

H_1 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

ตารางที่ 4.35 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน

| รูปแบบ | B | Beta | t | Sig | สมการ |
|-----------|--------|--------|--------|-------|----------------------------------|
| ค่าคงที่ | 1.818 | | 27.742 | 0.000 | |
| เฉื่อยงาน | -0.255 | -0.188 | -3.490 | 0.001 | เฉื่อยงาน = 1.818 - 0.255effน้อย |

ค่า R = 0.188 , ค่า R² = 0.035 , SSR = 3.454 , SSE = 94.122 , F = 12.182 Sig.F = 0.001

จากตารางที่ 4.35 สรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับน้อย ดังนั้นสมการถดถอยที่ได้มีดังนี้

$$\text{รูปแบบภาวะเฉื่อยงาน} = 1.818 - 0.255 \text{ประสิทธิผลในการบังคับบัญชาน้อย}$$

สมมติฐานที่ 7.2

H_0 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

H_1 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

ตารางที่ 4.36 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน

| รูปแบบ | B | Beta | t | Sig | สมการ |
|---|-------|------|--------|-------|------------------------------------|
| ค่าคงที่ | 3.210 | | 84.456 | 0.000 | |
| มุ่งแต่งงาน | 0.519 | 0.01 | 4.231 | 0.000 | มุ่งแต่งงาน = 3.210+0.519eฟปานกลาง |
| ค่า R = 0.01 , ค่า R ² = 0.0001 , SSR = 7.807 , SSE = 144.815 , F = 17.899 Sig.F = 0.000 | | | | | |

จากตารางที่ 4.36 สรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับปานกลาง ดังนั้นสมการถดถอยที่ได้มีดังนี้

$$\text{รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน} = 3.210 + 0.519 \text{ประสิทธิผลในการบังคับบัญชปานกลาง}$$

สมมติฐานที่ 7.3

H_0 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบซุ่มนุมนสังสรรค์ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

H_1 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดย
ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

ตารางที่ 4.37 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ
ขมขมสังสรรค์

| รูปแบบ | B | Beta | t | Sig | สมการ |
|---|--------|--------|--------|-------|---|
| ค่าคงที่ | 1.907 | | 46.961 | 0.000 | |
| ขมขมสังสรรค์ | -0.211 | -0.176 | -3.426 | 0.001 | ขมขม ^๑ = 1.907-0.211เอฟปานกลาง |
| ค่า R = 0.176, ค่า R ² = 0.031, SSR = 3.657, SSE = 103.423, F = 11.740 Sig.F = 0.001 | | | | | |

จากตารางที่ 4.37 สรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบ
ขมขมสังสรรค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับปานกลาง ดังนั้น
สมการถดถอยที่ได้มีดังนี้

$$\text{รูปแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์} = 1.907 + 0.211 \text{ประสิทธิผลในการบังคับบัญชาปานกลาง}$$

สมมติฐานที่ 7.4

H_0 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดย
ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

H_1 : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดย
ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

ตารางที่ 4.38 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ
ทีมงาน

| รูปแบบ | B | Beta | t | Sig | สมการ |
|---|-------|-------|--------|-------|-------------------------------|
| ค่าคงที่ | 3.905 | | 95.909 | 0.000 | |
| ทีมงาน | 0.151 | 0.153 | 2.818 | 0.005 | ทีมงาน = 3.905 + 0.151eทีมมาก |
| ค่า R = 0.153 , ค่า R ² = 0.023 , SSR = 1.856 , SSE = 77.152 , F = 7.941 Sig.F = 0.005 | | | | | |

จากตารางที่ 4.38 สรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำ
แบบ ทีมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับมาก ดังนั้นสมการถดถอย
ที่ได้มีดังนี้

$$\text{รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน} = 3.905 + 0.151 \text{ประสิทธิผลในการบังคับบัญชามาก}$$

สมมติฐานที่ 7.5

H₀ : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดย
ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

H₁ : การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าโดย
ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

ตารางที่ 4.39 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบ Stepwise ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบ
ทางสายกลาง

| รูปแบบ | B | Beta | t | Sig | สมการ |
|------------|-------|-------|---------|-------|--------------------------------|
| ค่าคงที่ | 4.192 | | 113.806 | 0.000 | |
| ทางสายกลาง | 0.226 | 0.241 | 4.523 | 0.000 | ทางสายกลาง = 4.192+0.226effมาก |

ค่า R = 0.241 , ค่า R² = 0.058 , SSR = 4.247 , SSE = 68.911 , F = 20.462 Sig.F = 0.000

จากตารางที่ 4.39 สรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบ
ทางสายกลางมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับมาก ดังนั้นสมการ
ถดถอยที่ได้มีดังนี้

$$\text{รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง} = 4.192 + 0.226 \text{ประสิทธิผลในการบังคับบัญชามาก}$$

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า” ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อ ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความมีประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานใน ระดับชั้นต่างๆ ของ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นจำนวนทั้งหมด 5,031 นาย สำหรับจำนวนกลุ่ม ตัวอย่างได้มาจากตารางของKrejcieและMorgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 นาย โดยทำการ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้ค่า IOC เฉลี่ย 0.88 และได้ นำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มทดลอง (pre - test) จำนวน 30 นาย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยได้ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ที่ 0.752

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเก็บข้อมูลซึ่งได้รับความกรุณาจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 334 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 92.52

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ (SPSS) โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t- test) , F -test , การวิเคราะห์ความถดถอย (regression) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

1.3 ผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน ที่เรียกว่า “ ตาข่ายการบริหาร ” โดยถือว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรอิสระ และประสิทธิผลในการบังคับบัญชาเป็นตัวแปรตาม โดยนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

1.3.1 ข้อมูลส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพโสด มีอายุ 18-25 ปี รับราชการเป็นเวลา 1-5 ปี ส่วนใหญ่จะมี ตำแหน่งอาสาสมัคร สำหรับระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีระดับรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท

กลุ่มตัวอย่างที่ระดับรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา ต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบขมุนุมสังสรรค์ และแบบทางสายกลาง ในขณะที่รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชาน แบบมุ่งแต่งงาน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาไม่ต่างกัน

1.3.2 สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชานของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าว่าไม่อาจทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าว่าไม่อาจทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบขมุนุมสังสรรค์ของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าไม่แน่ใจว่าจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง

ดังนั้นสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้แก่ภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและภาวะผู้นำแบบทีมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่แน่ใจว่า ภาวะผู้นำแบบขมุนุมสังสรรค์จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานและภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชานจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

1.3.3 สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน จะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับน้อย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน จะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบขมขมสังสรรค์ จะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน จะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง จะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและแบบทีมงาน จะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง

1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชา

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อยและปานกลางมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นและจากการวิเคราะห์ความถดถอยสรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับน้อย

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อยและมากมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นและจากการวิเคราะห์ความถดถอยสรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับปานกลาง

รูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมนุมนสังสรรค์กับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อยและปานกลางมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นและจากการวิเคราะห์ความถดถอยสรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมนุมนสังสรรค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับปานกลาง

รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับน้อย ปานกลาง และมากมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นที่มงานและจากการวิเคราะห์ความถดถอยสรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ทิมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับมาก

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานกับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาในระดับปานกลางและมากมีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นและจากการวิเคราะห์ความถดถอยสรุปได้ว่าการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ทางสายกลางมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบังคับบัญชาในระดับมาก

1.3.5 สรุปผลการประมวลข้อเสนอแนะ

นอกเหนือจากผลการวิจัยข้างต้นแล้วยังมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาต่างๆในการปกครองบังคับบัญชาจำนวนมาก ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อคิดเห็นดังนี้

1) ปัญหาเรื่องการแบ่งพรรคแบ่งพวก ยังเป็นปัญหาสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการมอบหมายงานมักจะไม่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความล่าช้าและผิดพลาดในการทำงาน

2) ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้หลักธรรมของพุทธศาสนาในการบริหารงาน และปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยึดหลักทางสายกลาง หลักพรหมวิหาร 4 เป็นต้น

3) การปกครองที่ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดตามแบบธรรมเนียมของทหารเป็นสิ่งที่ดีแต่ กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากยังต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง ไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ เพื่อเสนอหนทางแก้ปัญหหรือหนทางปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ง่าย และไม่ถูกเบี่ยงเบนประเด็นจากบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกัปัญหาหรืองาน

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการอภิปรายเป็น 2 หัวข้อ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

2.2 เพื่อศึกษาระดับความมีประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

โดยการนำเสนอแยกเป็นหัวข้อ ดังนี้

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการวิจัย พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในรูปแบบทางสายกลางจะทำให้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมาคือรูปแบบทีมงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของ เบลคและมูตัน โดยผลการวิจัยของเบลคและมูตัน สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำแบบทีมงานจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดเพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาหรือการบริหารร่วมกันแบบเป็นทีมงาน พร้อมทั้งการสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ พรทิพย์ นवलขว ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมจะมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และยังสอดคล้องกับสัญญา แก้วลาน ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดร้อยเอ็ด ส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย และโหมจิต บุญทวี ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ผู้บริหารสถานที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่า แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และแบบมีส่วนร่วม

ดังนั้นการที่ผู้บังคับบัญชาของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบทางสายกลางมากที่สุดนั้น อาจเกิดจากการเป็นโรงพยาบาลของทหารที่ต้องอยู่ในกฎระเบียบวินัยและธรรมเนียมทางทหารที่เข้มงวด จึงทำให้พฤติกรรมการปกครองบังคับบัญชาแบบทีมงานจึงเป็นไปได้ยากกว่าแบบทางสายกลางเนื่องจากจะติดขัดทั้งในเรื่องตำแหน่งหน้าที่และระดับชั้นยศ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางจะสามารถลดภาวะที่อึดอัดจากกฎระเบียบลงได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพอใจในการทำงานมากขึ้นด้วย อีกทั้งยังมีผลการวิจัยส่วนหนึ่งและข้อเสนอแนะของการวิจัยบางส่วนที่สนับสนุนในพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบขมุนุ่มสังสรรค์ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความใกล้ชิด สามารถพูดคุยในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานรวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยที่ผ่อนคลายนอกกฎระเบียบ ข้อบังคับ และพฤติกรรมที่เข้มแข็ง เค็ดขาดตามแบบธรรมเนียมทหารลงบ้าง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัวหรือสวัสดิการต่างๆ ที่อาจจะต้องอาศัยความสัมพันธ์ในลักษณะของเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาแบบเค็ดขาด

2.2 เพื่อศึกษาระดับความมีประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมในเรื่องภาวะผู้นำในรูปแบบทางสายกลางและแบบทีมงาน จะสูงกว่าในรูปแบบอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน และกลุ่มศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ รวมทั้งผลการวิจัยของเบลคและมูดันที่สรุปว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูงจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด เนื่องจากงานมีคุณภาพสูง และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจในการทำงานทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ เลิศ ไชยณรงค์ ที่ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ จำนวนพนักงานในหน่วยงาน ประสิทธิภาพการบริหาร ระดับการศึกษา และการบริหาร โดยยึดกฎระเบียบ และการวิจัยของปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่

สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของหน่วยงานวิชาการตำรวจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานวิชาการตำรวจ เป็นแบบปรึกษาหารือมากที่สุดและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบปรึกษาหารือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน

การที่ระดับความมีประสิทธิผลของการปกครองบังคับบัญชาโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและทีมงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูงนั้น อาจเกิดจากการส่งเสริมด้านการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานวิชาการของการจัดการองค์ความรู้ การสื่อสารในการมอบหมายงานแนวความคิดในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี คุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการที่มีการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ รวมทั้งรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ได้มุ่งเน้นทั้งในด้านบุคลากรและงาน ทำให้การปกครองบังคับบัญชาที่มีประสิทธิผลจึงเกิดจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและแบบทีมงาน

3. ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการดำเนินการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการดำเนินการวิจัย

3.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน ซึ่งเป็นการทำงานของข้าราชการในยุคสมัยโบราณ ไม่เหมาะกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งผลการวิจัยบ่งบอกได้อย่างชัดเจนถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งการปฏิบัติงานและประสิทธิผลจากการปฏิบัติงาน

3.1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน จะมีประสิทธิผลเพียงแค่ออใช้ถ้าผู้บังคับบัญชามุ่งแต่จะทำงานให้สำเร็จและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เข้มงวด เคร่งครัด

3.1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบขุมขุมสังสรรค์ การช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน การมองโลกในแง่ดี รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวด้วยความเต็มใจและบุคลิกธรรมของผู้บังคับบัญชา เป็นการปกครองในลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ

3.1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะพอใจมากในการส่งเสริมความสามารถและการกระตุ้นให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

3.1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นมิตรกับทุกคนในฐานะเพื่อนร่วมงานจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิผลมากที่สุด

3.1.6 ลักษณะการปกครองบังคับบัญชาที่ต้องการนอกจากการทำงานเป็นทีมและการยึดหลักทางสายกลางของผู้บังคับบัญชาแล้ว การทำงานในลักษณะของญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน การไม่ถือตัว หรือแบ่งแยกชั้นยศ ตำแหน่ง หรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก จะทำให้การทำงานราบรื่น ประสบผลสำเร็จ และผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น

3.1.7 ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็น ปัญหาทั้งในด้านการทำงานและในเรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน จากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการ และการปกครอง

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลการบังคับบัญชาในโรงพยาบาลทั้งหมดของกองทัพบก

3.2.2 ควรมีการศึกษาพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและทีมงานเพื่อเผยแพร่และเป็นประโยชน์ของโรงพยาบาลกองทัพต่อไป

3.2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2546) *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล พิมพ์ครั้งที่ 6*
กรุงเทพมหานคร ชรรมสาร
- กุลวดี ออกเวหา (2545) "รูปแบบของภาวะผู้นำที่พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่นจำกัด
(มหาชน) คาดหวังและต้องการ: กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1" ปรินญา
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์" ปรินญา
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- โหมยิต บุญทวี (2542) "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการ
ปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการ
ตำรวจนครบาล" ปรินญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โชติณัฐ์ คงพานิช (2547) "การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและเพศหญิง "
ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- คุณดาว สุวรรณนิเวศน์ (2547) "ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และ
พฤติกรรมการมีส่วนร่วมรักษาระบบการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล :
ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า" ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ธวัช คงเดิม (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของบริหารการศึกษา กับผลการประเมิน
คุณภาพภายนอกของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 "
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2549) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* กรุงเทพมหานคร
วี.อินเตอร์พริ้นท์
- นฤมล สุ่มสวัสดิ์ (2549) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์วันทิพย์

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอดิชั่นเพรส
 นิคย์ สัมมาพันธ์ (2546) *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร
 อินโนกราฟฟิกส์
- ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์ (2542) "ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานวิทยาการตำรวจ
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" *ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
 การพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
- พวงทิพย์ นวลขาว (2538) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม"
*ปริญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2544) รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ
 และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี 6 กระทรวงหลักของ
 ไทย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ฝ่ายหอสมุดคุณหญิงหลง วรรณกระวีสุนทร
- พีระไทย อุพงษ์ (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารจัดการของ
 ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการอาชีวศึกษา" *ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- ไพศาล นันดา (2545) "ภาวะผู้นำของนายตำรวจสัญญาบัตรในกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด
 เชียงใหม่" *ปริญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การเมืองและการปกครอง
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล (2540) *มนุษย์สัมพันธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โครงการส่งเสริม
 การสร้างตำรา งานเอกสาร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) "ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในทัศนะของ
 ผู้ได้บังคับบัญชา" *ปริญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- รัตติภรณ์ จงวิศาล (2543) "ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" *ปริญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยพฤติกรรม
 ศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์ประสานมิตร*

- ราณี อธิชัยกุล(2538) “ภาวะผู้นำในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 หน้า 180-231 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- เลิศ ไชยณรงค์ (2535) "อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงาน ศึกษาเฉพาะกรณี
ผู้จัดการประจำ การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย" *ปริญาพัฒนบริหารศาสตร
ดุฎิบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) สาขาการบริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร*
- วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546) "ภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังกับความพึงพอใจของ
พนักงาน" *ปริญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- วิเชียร วิทชอุดม (2548) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ซีรฟิล์มและไชเท็กซ์
- วิจิตร นันทวงศ์ (2545) "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีตำรวจ
จังหวัดนครปฐม" *ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารงานยุติธรรม
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร*
- วิยะดา ต้นวัฒนากุล (2546) *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์สมการถดถอยชนิดต่างๆและการวิเคราะห์
ปัจจัย* เชียงใหม่ หน่วยพิมพ์เอกสาร คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วัฒนา สุนทรชัย (2546) *เรียนสถิติด้วยSPSS ภาคสถิติอิงพารามิเตอร์* กรุงเทพมหานคร
จูนพับลิชชิง
- วันดี ทับทิม (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม 1 " *ปริญา
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- สุภมาส อังคุโชติ *เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมSPSS for
Windows 6* มกราคม 2551
- สุธรรม สุบรรณาจ (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล
ในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์" *ปริญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*

- เสถียร เหลืองอร่าม (2527) *มนุษย์สัมพันธ์คือหัวใจของนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร
แสงจันทร์การพิมพ์
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546) "การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา* หน้าที่ 9 หน้า 235-272 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- _____ (2546) "ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้าที่ 5 หน้า 6-104 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- สัญญา แก้วลาน (2546) "แบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารของหัวหน้าสถานีนามายในจังหวัดร้อยเอ็ด" *ปริญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร สาธาณสุข* มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สมบูรณ์ ปัญญาคม (2537) "แบบภาวะผู้นำต่อการเกื้อหนุนความเจริญงอกงามในตัวบุคคลขององค์กรพัฒนาเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรคอมแพสชั่นอินเตอร์เนชันแนล อินคอร์เปอร์เรเต็ด (ประเทศไทย)" *ปริญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมใจ ลักษณะ (2549) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ศิรัช พงษ์วิรัช (2543) *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537) "รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย" *ปริญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*
- ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) "ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่" *ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ศิริน้อย นิภานันท์ (2534) "ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตร
ในประเทศไทย" ปรินญาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยมหิดล สาขาสังคมวิทยา
และมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อภิวัฒน์ แสนคุ้ม (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ" ปรินญาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาดิเกะ จรัสสาส์น (2547) "ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี" ปรินญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อรุณ รักธรรม (2527) *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
โครงการผลิตตำราและการวิจัยทางรัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

_____ (2547) "พฤติกรรมองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา* หน้าที่ 4 หน้า 268-272 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

[http:// www.amed.go.th](http://www.amed.go.th) Retrieved June 9, 2008.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

คำชี้แจงแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นเพื่อสำรวจรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำคำตอบมาประมวลหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

แบบสอบถามนี้มีอยู่ 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆของผู้บังคับบัญชา ในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ตอนที่ 3 แบบ ประเมินเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบังคับบัญชา

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามทั้ง 4 ตอน ถือเป็นความลับเฉพาะ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น คำตอบที่เป็นจริงจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้อย่างมาก และจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานและสถานภาพของท่านแต่ประการใด กรุณาให้ข้อมูลทุกข้อตามความเป็นจริง ขอได้รับความขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

หมายเหตุ - ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิผล

- ประสิทธิภาพการบังคับบัญชา หมายถึง การปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านหรือ
เติมคำในช่องว่างที่จัดไว้

1. เพศ ชาย หญิง
2. สถานภาพ โสด สมรส หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่
3. อายุ

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18-25 ปี | <input type="checkbox"/> 25-30 ปี |
| <input type="checkbox"/> 30-35 ปี | <input type="checkbox"/> 35-40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 40-45 ปี | <input type="checkbox"/> 45-50 ปี |
| <input type="checkbox"/> 50-55 ปี | <input type="checkbox"/> 55-60 ปี |
4. อายุราชการ/ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-5 ปี | <input type="checkbox"/> 6-10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 11-15 ปี | <input type="checkbox"/> 16-20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 20-25 ปี | <input type="checkbox"/> 25 ปี ขึ้นไป |
5. ตำแหน่ง/ชั้นยศ

| | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> พ.ต.ชั้นไป | <input type="checkbox"/> ลูกจ้างประจำ |
| <input type="checkbox"/> ร.ต.-ร.อ. | <input type="checkbox"/> ลูกจ้างชั่วคราว |
| <input type="checkbox"/> ส.ต.-จ.ส.อ. | <input type="checkbox"/> อาสาสมัคร |
6. ระดับการศึกษา
 - มัธยมศึกษาตอนต้น
 - มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
 - อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
 - ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
7. ระดับรายได้ทั้งหมดของท่านต่อเดือน

| | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000 บาท | <input type="checkbox"/> 20,001 – 25,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 10,001 – 15,000 บาท | <input type="checkbox"/> 25,001 – 30,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 15,001 – 20,000 บาท | <input type="checkbox"/> 30,000 บาทขึ้นไป |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ
คำชี้แจง ในส่วนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆของผู้บังคับบัญชา ใน
 โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| | | |
|---|---------|----------------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่า พฤติกรรมในการบังคับบัญชาของ
 ผู้บังคับบัญชาที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ท่านเห็นว่าควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยทำ
 เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

| ข้อ | ข้อความ | ความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|---|----------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | | ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1) | ไม่ เห็น ด้วย (2) | ไม่ แน่ใจ (3) | เห็น ด้วย (4) | เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5) |
| | ภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชาน | | | | | |
| 1. | การทำงานแบบเสร็จหรือไม่ก็ช่าง | | | | | |
| 2. | หลีกเลี่ยงที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารของตนเอง | | | | | |
| 3. | ทำงานประจำไปเรื่อยๆโดยไม่ระบุจุดหมายที่ชัดเจน | | | | | |
| 4. | การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่น หรือ ไม่มี ปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 5. | การมอบอำนาจให้ผู้อื่นรวมทั้งมอบความรับผิดชอบ ทั้งหมดของตนให้บุคคลอื่นด้วย | | | | | |
| 6. | ทำงานโดยไม่เน้นผลงานและความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ความคิดเห็น | | | | |
|---------------------------------|---|---|------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | | ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1) | ไม่เห็น ด้วย (2) | ไม่ แน่ใจ (3) | เห็น ด้วย (4) | เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5) |
| ภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน | | | | | | |
| 7. | ทำงานโดยมุ่งที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียวในลักษณะบ้านหรืองานขึ้นสมอง | | | | | |
| 8. | การทำงานตามลำพังและไม่ตั้งสรรคกับบุคคลอื่น | | | | | |
| 9. | ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการทั้งหมด คัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองตามลำพังโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคลอื่น | | | | | |
| 10. | การใช้อำนาจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เลียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม | | | | | |
| 11. | การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมาตรการเลียบขาด | | | | | |
| 12. | ผู้บังคับบัญชามุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| ภาวะผู้นำแบบขมขมตั้งสรรค | | | | | | |
| 13. | การทำงานโดยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจสูงสุด หลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง | | | | | |
| 14. | ผู้บังคับบัญชาที่ถือความสัมพันธ์ของตนกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด | | | | | |
| 15. | การทำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแม้ว่าความคิดเห็นของตนจะถูกต้อง เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของผู้ร่วมงาน | | | | | |
| 16. | การมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 17. | ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจและบุคลิกธรรมเสมอ | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|-----------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| | | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) | ไม่เห็นด้วย (2) | ไม่แน่ใจ (3) | เห็นด้วย (4) | เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) |
| 18. | การทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยที่ผลงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย | | | | | |
| | ภาวะผู้นำแบบทีมงาน | | | | | |
| 19. | ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 20. | การผสมผสานเป้าหมายของงานให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน | | | | | |
| 21. | ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แล้วนำมาข้อเสนอแนะมาใช้ | | | | | |
| 22. | ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมความสามารถหรือกระตุ้นให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 23. | การตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้สูง | | | | | |
| 24. | ผู้บังคับบัญชาที่มีผลงานมากโดยที่ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วย | | | | | |
| | ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง | | | | | |
| 25. | มีการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ไม่สูงมากนักและดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ | | | | | |
| 26. | มักใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง | | | | | |
| 27. | ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นมิตรกับทุกคน ในฐานะเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 28. | การรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|---|------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | | ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1) | ไม่เห็น ด้วย (2) | ไม่ แน่ใจ (3) | เห็น ด้วย (4) | เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5) |
| 29. | พยายามใช้ทางสายกลางในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา | | | | | |
| 30. | ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและ ผลงานเท่าๆกันในระดับปานกลาง | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบ ประเมินประสิทธิผลของการบังคับบัญชา
คำชี้แจง ในส่วนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาโดยแบ่งระดับ
 ความสำเร็จออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ประสิทธิผลน้อย หมายถึง งานสำเร็จบ้างไม่สำเร็จบ้าง
 ประสิทธิภาพปานกลาง หมายถึง ส่วนใหญ่งานสำเร็จแต่มีบ้างครั้งก็ไม่ประสบความสำเร็จ
 ประสิทธิภาพมาก หมายถึง งานสำเร็จทุกครั้ง

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่าลักษณะการบังคับบัญชาหรือการ
 ปฏิบัติงานดังกล่าวทำให้งานประสบผลสำเร็จในระดับใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรง
 กับระดับความสำเร็จของงานตามความคิดเห็นของท่าน

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความสำเร็จ | | |
|-----|--|-----------------|---------|-----|
| | | น้อย | ปานกลาง | มาก |
| 1. | การทำงานแบบเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย | | | |
| 2. | การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่น ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน | | | |
| 3. | การทำงานโดยไม่เห็นผลงานและไม่มีความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | |
| 4. | การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งหมด | | | |
| 5. | การทำงานโดยมุ่งให้งานสำเร็จเพียงประการเดียว | | | |
| 6. | การทำงานตามลำพังโดยไม่สังสรรค์กับผู้ร่วมงาน | | | |
| 7. | การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่าง เคร่งครัด | | | |
| 8. | มุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | |
| 9. | การปกครองโดยยึดถือความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก | | | |
| 10. | ยึดถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีความสำคัญมากที่สุด | | | |
| 11. | การทำตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่ พอใจในการปฏิบัติงาน | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความสำเร็จ | | |
|-----|--|-----------------|---------|-----|
| | | น้อย | ปานกลาง | มาก |
| 12 | แก้ปัญหาโดยยึดความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นหลัก | | | |
| 13 | การทำงานเป็นหมู่คณะ | | | |
| 14 | การผสมเป้าหมายของการทำงานให้เข้ากับความต้องการของผู้ร่วมงาน | | | |
| 15 | การส่งเสริมความสามารถหรือวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน | | | |
| 16 | การตั้งมาตรฐานของผลงานไว้สูงโดยที่ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะปฏิบัติ | | | |
| 17 | การตั้งเป้าหมายของงานนำไม่สูงมากและควบคุมการปฏิบัติงานในระดับพอสมควร | | | |
| 18 | การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน | | | |
| 19 | การปกครองโดยเสมอภาคไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง | | | |
| 20 | การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและมาตรฐานของงานในระดับปานกลาง | | | |

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

1. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
ค่า IOC ของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่า IOC แบบสอบถามเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ

| ข้อ | ข้อความ | คะแนนผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ค่า IOC |
|-----|--|-------------------|---|---|---|---|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | ภาวะผู้นำแบบเฉื่อยงาน | | | | | | |
| 1. | การทำงานแบบเสร็จหรือไม่ก็ช่าง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 2. | หลีกเลี่ยงที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารของตนเอง | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 |
| 3. | ทำงานประจำไปเรื่อยๆโดยไม่ระบุจุดหมายที่ชัดเจน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 4. | การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่น หรือไม่มีปฏิสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 |
| 5. | การมอบอำนาจให้ผู้อื่นรวมทั้งมอบความรับผิดชอบ ทั้งหมดของตนให้บุคคลอื่นด้วย | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 6. | ทำงานโดยไม่เน้นผลงานและความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| | ภาวะผู้นำแบบมุ่งแค่งาน | | | | | | |
| 7. | ทำงานโดยมุ่งที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียวในลักษณะ บ้างานหรืองานขึ้นสมอง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 8. | การทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับบุคคลอื่น | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.80 |
| 9. | ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการทั้งหมด คัดสินใจแก้ปัญหาด้วย ตนเองตามลำพังโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคลอื่น | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 10. | การใช้อำนาจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการ ทำงานที่เลียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 11. | การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมาตรการเลียบขาด | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.80 |
| 12. | ผู้บังคับบัญชามุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| | ภาวะผู้นำแบบหุนหันดุสจริต | | | | | | |
| 13. | การทำงานโดยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ สูงสุด หลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 14. | ผู้บังคับบัญชาที่ถือความสัมพันธ์ของตนกับผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.80 |

| | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|------|
| 15. | การทำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแม้ว่าความคิดเห็นของตนจะถูกต้อง เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของผู้ร่วมงาน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 16. | การมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.80 |
| 17. | ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจและยุติธรรมเสมอ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 |
| 18. | การทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผลงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| | ภาวะผู้นำแบบทีมงาน | | | | | | |
| 19. | ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 20. | การผสมผสานเป้าหมายของงานให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 |
| 21. | ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแล้วนำมาข้อเสนอแนะมาใช้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 22. | ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมความสามารถหรือกระตุ้นให้ใช้วิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงาน | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 23. | การตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้สูง | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 24. | ผู้บังคับบัญชาที่มีผลงานมากโดยที่ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วย | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| | ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง | | | | | | |
| 25. | มีการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ไม่สูงมากนักและดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 26. | มักใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากันเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.6 |
| 27. | ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นมิตรกับทุกคน ในฐานะเพื่อนร่วมงาน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |

| | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|------|
| 28. | การรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 29. | พยายามใช้ทางสายกลางในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 30. | ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผลงานเท่าๆกันในระดับปานกลาง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| | คะแนนรวม | | | | | | 0.88 |

ตารางแสดงค่า IOC แบบประเมินประสิทธิผลของการบังคับบัญชา

| ข้อ | ข้อความ | คะแนนผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ค่า IOC |
|-----|---|-------------------|---|---|---|---|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | ภาวะผู้นำแบบเลี้ยงงาน | | | | | | |
| 1. | การทำงานแบบเรื่อยๆไม่มีจุดมุ่งหมาย | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 2. | การแยกตนเองออกจากบุคคลอื่น ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.60 |
| 3. | การทำงานโดยไม่เน้นผลงานและไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 4. | การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| | ภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน | | | | | | |
| 5. | การทำงานโดยมุ่งให้งานสำเร็จเพียงประการเดียว | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 6. | การทำงานตามลำพังโดยไม่สังสรรค์กับผู้ร่วมงาน | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.80 |
| 7. | การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 8. | มุ่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |

| | ภาวะผู้นำแบบขุมมูมสังสรรค์ | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|------|
| 9. | การปกครองโดยยึดถือความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 10. | ยึดถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีความสำคัญมากที่สุด | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.80 |
| 11. | การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลของการปฏิบัติงาน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 12. | การทำตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 |
| | ภาวะผู้นำแบบทีมงาน | | | | | | |
| 13. | การทำงานเป็นหมู่คณะ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 14. | การประสานเป้าหมายของการทำงานให้เข้ากับความต้องการของผู้ร่วมงาน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 |
| 15. | การส่งเสริมความสามารถหรือวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 16. | การตั้งมาตรฐานของผลงานไว้สูงโดยที่ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะปฏิบัติ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80 |
| 17. | การตั้งเป้าหมายของงานไม่สูงมากและควบคุมการปฏิบัติงานในระดับพอสมควร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 18. | การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 19. | การปกครองโดยเสมอภาคไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| 20. | การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและมาตรฐานของงานในระดับปานกลาง | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.80 |
| | คะแนนรวม | | | | | | 0.88 |

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

| | |
|-------------------------------|---|
| รศ.ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย | อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| พ.อ. นพ. ธรรมพงษ์ รังสีภัทร์ | ผู้อำนวยการกองรังสีกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า |
| พ.อ.หญิง ชลาธิป ทองขาว | หัวหน้าพยาบาล กองรังสีกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า |
| พ.ศ.หญิง ดร. กุณนที นवलสุวรรณ | อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |
| ร.อ.หญิง ดร. ฉวีวรรณ แน่นอน | หัวหน้าฝ่ายเวชกรรมป้องกัน โรงพยาบาลนายร้อยพระจุลจอมเกล้า |

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| ชื่อ | ร้อยเอกหญิงฐิติกาญจน์ อนุวารีพงษ์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 8 สิงหาคม 2518 |
| สถานที่เกิด | กรุงเทพมหานคร |
| ประวัติการศึกษา | วิทยาศาสตรบัณฑิต |
| สถานที่ทำงาน | แผนกรังสีรักษา โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า |
| ตำแหน่ง | นายทหารวิทยาศาสตร์รังสี |