

610.73069

น 248 ก

ร.3

ลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วยและสภากาพย์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงาน
ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญาโท

ของ

บังอร เทพเทียน

23 ส.ค. 2539

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ตุลาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

197132

ลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วยและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงาน
ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

บังอร เทพเทียน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ตุลาคม 2538

การวิจัยมีจุดมุ่งหมายในการวิจัย 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมและไม่เหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันเพียงใด 2) เพื่อศึกษาปริมาณในการทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าหรือผู้ปวยและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์และพฤติกรรมการแก้ปัญหา โดยแยกตามลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าผู้ปวย 3) เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ พฤติกรรมการแก้ปัญหา และลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าผู้ปวย ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีกลุ่มที่ศึกษาเป็นหัวหน้าหรือผู้ปวยและผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 190 คน โดยมีหัวหน้าหรือผู้ปวย จำนวน 150 คน และผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 40 คน ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมด

ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหา ลักษณะทางจิตของหัวหน้า สภาวะการณ์ของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และอำนาจประจำตำแหน่ง และลักษณะทางชีวสังคม ซึ่งประกอบด้วย อายุ อาชวราชการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า วุฒิกการศึกษาสูงสุด 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยภาคสนาม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบวัดสำหรับหัวหน้าหรือผู้ปวย ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม 6 ฉบับคือ แบบสอบถามลักษณะทางชีวสังคม ซึ่งประกอบด้วย อายุ อาชวราชการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า วุฒิกการศึกษาสูงสุด แบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา แบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่มมี 2 ส่วน ส่วนแรกมีจำนวน 10 ข้อ ส่วนที่ 2 มีจำนวน 2 ข้อ แบบวัดอำนาจประจำตำแหน่ง แบบวัดลักษณะทางจิตของหัวหน้า แบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่วนที่ 2 เป็นแบบวัดสำหรับผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ฉบับคือ แบบวัดประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า แบบวัดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยใช้สถิติที และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบผลที่น่าสนใจ 4 ประการดังนี้คือ

1. จากการศึกษาว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสม และไม่เหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันเพียงใด พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม พบผลนี้เฉพาะกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก อารุราชการมาก และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องนี้ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมและไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอื่นๆที่ศึกษา ส่วนในด้านประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม พบ ในกลุ่มรวม หัวหน้าที่มีอายุน้อย อายุมาก อารุราชการมาก ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามาก มีการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ไม่พบผลดังกล่าวในกลุ่มอื่นๆที่ศึกษา

2. ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้ในกลุ่มย่อย ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อยจะพบว่ามีตัวทำนายแตกต่างกัน แต่ตัวแปรอำนาจประจำตำแหน่ง เป็นตัวแปรเดียวที่ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้เลย สำหรับประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีตัวแปรเดียวคือโครงสร้างงานของกลุ่ม สามารถทำนายได้เฉพาะในกลุ่มรวม โดยสามารถทำนายได้ 7.47 % ส่วนในกลุ่มย่อยๆ พบว่า มีตัวทำนายที่แตกต่างกัน แต่ตัวแปรลักษณะทางจิตของหัวหน้า ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้เลย

3. พฤติกรรมการแก้ปัญหา ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ สามารถทำให้อำนาจในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า เพิ่มขึ้น 3.09 % และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น .10 % ในกลุ่มรวม ส่วนในกลุ่มย่อยก็สามารถทำให้อำนาจในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นในทุกกลุ่ม ยกเว้นในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

4. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา โดยพบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมมาก มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา สูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม เป็นตัวแปรที่ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น โดยพบว่าหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา สูงกว่าหัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ส่วนการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ไม่พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ แต่พบว่าหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา สูงกว่าหัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

CHARACTERISTICS OF HEAD WARD AND CONTINGENCY OF GROUP AS CORRELATES OF
EFFECTIVENESS OF WORK IN PHYSICAL HEALTH CARE HOSPITAL OF DEPARTMENT
MEDICINE SERVICES MINISTRY OF PUBLIC HEALTH IN BANGKOK

AN ABSTRACT

BY

BUNGON THEPTHIAH

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master
of Science degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University

October 1995

This study had three purposes. First it was the study of comparison between the suitable and unsuitable group head ward about what the difference of working efficiency they were. Second it was the study of the predictive quantity between the sick head ward in working efficiency and his effectiveness of subordinates by using the variable of the Contingency Model of Leadership Effectiveness of Fiedler's and the problem solving behavior by separating the biological social character of the sick head ward. Third it was study of the interaction between the variable of the Contingency Model of Leadership Effectiveness of Fiedler's ; problem solving behavior and biological social character in working efficiency of the sick head ward and the effectiveness of subordinates head ward by using the sick head ward and the nurse supervisors Who worked in the hospital of department Medicine service Ministry of Public Health in Bangkok for the study group. There were 190 persons in this study 150 sick head wards, and 40 nurses supervisors.

The study variables were divided into; 1)problem solving behavior the style of leadership , the group situation that consisted of leader member relationship ,task-structure , power position and biological social characters; age , official age , leader time and highest certificate, 2) dependent variables composed of 2 variables. : leader effectiveness and group effectiveness.

This field study were used to collect data by questionnaire which divided into two part .The first questionnaire used head ward test which consisted of 6 section : There were the biological social characters questionnaire , The style of leadership questionnaire , leader-member relationships questionnaire , task-structure questionnaire that have two part. The first one had 10 questions and the other one had 2

questions., power position questionnaire and The problem solving behavior questionnaire. The second questionnaire used for supervisors test ; consisted of 2 paper questions which were about the working effeciency of the head ward questionnaire and the working effeciency of group subordinates questionnaire.

Basic statistics , Correlation , Two way analysis of variance , t-test , and step- wise Multiple Regession analysis were used to analysis these data.

The finding indicated that

1. Form the study between suitable and unsuitable group leaders in working effeciency were different. it was found that had the suitable leader was higher in working effectiveness than the unsuitable group leaders ; specially the older leader, more official age and Bachelor's degree education. but it couldn't find in another group . About the working effeciency of subordinates it found that the suitable group leader was higher working effeciency than the unsuitable group leader. This effect found in The corrected group ; age, official age, working time and bachelor's degree. but it didn't find in others.

2. The variables pertaining to fiedler's theory could best perdict the leader effectiveness in subsample and subsample are different predictor. Furthemore , it was found that the variable postion power not predice leader effectiveness. As for effectiveness of group. It was found that the task-structure variables predictor group effectiveness in total sample by predict 7.47 persent and subsample that found are different predictor. but the style of leadership variables were not found perdict group effectiveness.

3. The variables problem solving combined the 4 variables from Fiedler's theory were ability power predict leader effectiveness add 3.09 percent and group effectiveness add .10 percent in total sample. In addition: subsample were ability power predict leader effectiveness and group effectiveness add in total group. but could not found predict in leader have bachelor's degree education.

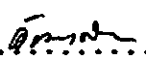
4. These was significant interaction between the suitable and problem solving behavior. It was found that the suitable variable and very fit problem solving behavior were significantly more group effectiveness than the unsuitable variable and little fit problem solving behavior. In addition. It was found that the suitable variable were add work effectiveness by found that the suitable variable were significantly more group effectiveness than the unsuitable variable. As for, The study interaction between leader-fit units and leader time position that found not interaction. but the suitable variable were significantly more group effectiveness than the unsuitable variable.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม


.....  (นางพิมพ์) ประธาน

(ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร)

.....  กรรมการ

(อ.ดร. อ้อมเดือน สดมณี)

คณะกรรมการสอบ

.....  (นางพิมพ์) ประธาน

(ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร)

.....  กรรมการ

(อ.ดร. อ้อมเดือน สดมณี)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อ. สมเกียรติ ทิพย์ทัศน์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 13 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2538

ประกาศคุณประการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความสามารถอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร ประธานที่ปรึกษาปริญญาโท อาจารย์ ดร. อ้อมเดือน สดมณี กรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทที่ได้เสียสละเวลาอย่างมากในการให้ความรู้ คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำปริญญาโท อาจารย์ สมเกียรติ ทิพย์ทัศน์ กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติมที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. วิลาศลักษณ์ ชวัลลี และอาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ทัมภลิขิต ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และถ่ายทอดความรู้ด้านสถิติ ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาที่ได้รับเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์จิต อินทรสุวรรณ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ต่างๆ แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่เป็นนิสิตของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ดวงเดือน พันธมนาวิน ที่กรุณาให้คำแนะนำและกรุณาถ่ายทอดความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้ง 4 โรงพยาบาล และผู้อำนวยการสถาบันเฉพาะโรค 2 สถาบัน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณหัวหน้าหอผู้ป่วย และหัวหน้างาน (Supervisor) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ปริญญาโทฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุน จากบัณฑิตวิทยาลัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบคุณ คุณสุวิทย์ ช่างรงค์สกุลศิริ ที่ได้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อนุสนิตวิชาวเภาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ผู้วิจัยมาตลอด

ท้ายที่สุดขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของมารดา พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ
และเป็นกำลังใจในการปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

บ้งอร เทพเทียน

สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ..... 1
	ความเป็นมาของปัญหา..... 1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 5
	ประโยชน์ของการวิจัย..... 5
	ขอบเขตของการวิจัย..... 6
	ตัวแปรที่ศึกษา..... 6
	นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย..... 7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 9
	ประสิทธิผลของงาน..... 9
	ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์..... 20
	พฤติกรรมการแก้ปัญหาที่ประสิทธิผลของงาน..... 45
	ลักษณะทางชีวสังคมกับประสิทธิผลของงาน..... 51
	กรอบความคิดของการวิจัย..... 54
	นิยามปฏิบัติการของตัวแปร..... 55
	สมมติฐานการวิจัย..... 59
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 60
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 60
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 60
	การหาคุณภาพของเครื่องมือ..... 70
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 71
	การจัดกระทำกับข้อมูล..... 71

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร.....	74
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานของการวิจัย.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 2.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 3.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 4.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 5.....	92
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 6.....	98
5 การสรุป และอภิปรายผล.....	105
สรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานของการวิจัย.....	106
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ.....	115
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป.....	116
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	129
ภาคผนวก ก	130
ภาคผนวก ข	160
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	175

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1	ค่าสถิติพื้นฐานลักษณะทางชีวสังคมของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด..... 75
2	ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด..... 76
3	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ในกลุ่มย่อยตามลักษณะทางชีวสังคม และกลุ่มตัวอย่าง..... 77
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา (ในกลุ่มรวม)..... 80
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา (ในกลุ่มย่อย)..... 81
6	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิผลในการทำงาน ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และกลุ่มที่มีหัวหน้า ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม..... 84
7	ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรที่ละชั้น ในการทำนายประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด... 86
8	ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด..... 89
9	ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรที่ละชั้น ในการทำนายประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย และหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก..... 91
10	แสดงค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง..... 93
11	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ของประสิทธิผลในการทำงาน ของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด..... 96
12	แสดงค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง..... 98

13	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ของประสิทธิผลในการทำงาน ของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของหัวหน้า กับกลุ่มและพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด.....	102
14	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (LPC).....	153
15	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและ ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	154
16	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่ม.....	155
17	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดอำนาจประจำตำแหน่ง.....	156
18	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา.....	157
19	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	158
20	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดประสิทธิผลในการทำงาน ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา.....	159
21	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิผลในการทำงาน ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และกลุ่มที่มีหัวหน้า ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย.....	161
22	ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรที่ละชั้น ในการทำนายประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย.....	163
23	ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย.....	164
24	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ของประสิทธิผลในการทำงาน ของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย.....	166
25	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า เมื่อ พิจารณาตามกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ในกลุ่ม หัวหน้าที่มีอายุมาก.....	167

26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ของประสิทธิผลในการทำงาน
ของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม
และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย..... 168

27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า เมื่อ
พิจารณาตามกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่ม
หัวหน้าที่มีอายุน้อย..... 170

28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
เมื่อพิจารณาตามกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่ม
หัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย..... 171

29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
เมื่อ พิจารณาตามกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่ม
หัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย..... 172

30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
เมื่อพิจารณาตามกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่ม
หัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย..... 173

31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
เมื่อพิจารณาตามกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่ม
หัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี..... 174

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ลักษณะมาตรฐานการจัดสภาพการที่เื้อต่อผู้นำ.....	30
2 ประสิทธิภาพของกลุ่มที่มีสภาพการต่างกัน และผู้นำมีลักษณะต่างกัน.....	33
3 รูปจำลองประสิทธิภาพของผู้นำของพีดเลอร์ โดยการแสดงค่าสัมพัทธ์ระหว่าง คะแนน LPC ด้วยการปฏิบัติงานของกลุ่ม.....	34
4 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา.....	95
5 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา.....	101

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

โรงพยาบาลเป็นองค์การที่มีหน้าที่ดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของประชาชนซึ่งเป็นภาระงานที่สำคัญที่สุด งานในโรงพยาบาลแบ่งเป็นหลายฝ่าย ฝ่ายบริการพยาบาลนับเป็นฝ่ายที่สำคัญฝ่ายหนึ่งในการดำเนินงานของโรงพยาบาล และเป็นฝ่ายที่มีบุคลากรมากที่สุดในจำนวนบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาลโดยเฉพาะหอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยงานที่ให้การรักษาพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วย ที่มีความจำเป็นที่ต้องอยู่ในความดูแลใกล้ชิดของแพทย์และพยาบาล บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหน่วยงานระดับนี้คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งโดยสายงานแล้วเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สุดดังที่ คาโรลีน แชนเบอร์ และ คาโร เชีย (ราศรี แก้วพรัตน์. 2534 : 1 ; อ้างอิงมาจาก Carolyn Chamber Clark And Carole A.Shea. 1977 : 157-167) กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการพยาบาลและการบริหารงานในหอผู้ป่วย กิจกรรมในหอผู้ป่วยที่ขาดการวางแผนการควบคุมและการประสานงานจะก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพต่ำ และถ้าหากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรับผิดชอบ และมีความสามารถในการบริหารงานที่ดีจะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่บริหารงานดีมีการแก้ปัญหาที่นั้นสามารถทำให้เกิดผลสะท้อนต่อโรงพยาบาล คือทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยไม่เกิดความยุ่งเหยิงเกิดบรรยากาศที่สนับสนุน ความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ เกิดความพอใจในส่วนบุคคลในบรรดาบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ทอรา ครอน (Thera Kron. 1966 : 81-156) กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับผิดชอบทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่าง ในหอผู้ป่วยที่เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานในโรงพยาบาล กุลยา ตันตินลาชีวะ (2525 : 32-35) ได้ประมวลบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ว่า มีบทบาทในการบริหารการพยาบาลโดยเฉพาะในหอผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง มีบทบาทในการติดต่อประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่บุคลากรทุกระดับ ตลอดจนผู้ป่วยและญาติ รับผิดชอบในการปรับปรุงรูปแบบทางปฏิบัติการพยาบาล นโยบายแบบแผน และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหอผู้ป่วย ตลอดจนติดตามดูแลการบริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยเฉพาะรายและรับผิดชอบในการให้การพยาบาลโดยตรง แต่ถ้าบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้นำไม่เหมาะสม โอ โดโนวาน (ศรีเวียงแก้ว เต็งเกียรติตระกูล.

2533 : 4 ; อ้างอิงมาจาก O'Donovan. 1975 : 5-9) ได้สรุปให้เห็นถึงความเสียหายของหน่วยงาน ไว้ว่าจะทำให้ประสิทธิผลของงานลดลง ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดการกระตุ้นที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้สูงขึ้น ทำให้ขวัญและแรงจูงใจลดลง เป็นเหตุให้พยาบาลลาออกและเปลี่ยนงานมากขึ้น

จากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานมาก เพราะพฤติกรรมต่างๆของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากรในทีม อย่างไรก็ตามหัวหน้าหอผู้ป่วย ย่อมเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารงานหอผู้ป่วย ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผลงาน ดังนั้น คุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงมีความใกล้ชิด กับคุณภาพของหน่วยงานและผลงานเป็นอันมาก

ตามที่กระทรวงสาธารณสุข (กระทรวงสาธารณสุข สำนักปลัดกระทรวง. 2525 : 5-6) กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีความรับผิดชอบด้านบริหารร้อยละ 45 ด้านบริการพยาบาลร้อยละ 35 ด้านวิชาการร้อยละ 20 ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีคุณสมบัติในการบริหารงานเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ เพราะผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การและเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์การที่จะสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ หรือหน่วยราชการ นั้น ๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน ต่อความสำเร็จ ขององค์การเป็นอเนกประการ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2521 : 219) มีผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ หวงเพ็ญ ฉัตรทอง (2511) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลตำรวจ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมในการบริหารงานไม่เหมาะสมเป็นสาเหตุให้พยาบาลขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็นสาเหตุที่ทำให้พยาบาลลาออกมากขึ้น และ วรรณดา มะลิวัลย์ (2516) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารด้านการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายงานให้พยาบาลทำแต่ไม่ได้กำหนดหน้าที่ และขอบเขตให้ชัดเจน จึงทำให้

เกิดก้าวร้าวหน้าที่กัน ทำให้ขาดระเบียบในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นใจ จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าว ผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่า มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงาน ในหอผู้ป่วยให้ประสบความสำเร็จ จึงต้องอาศัยปัจจัยหลายๆด้านมาประกอบกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้นำ หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง จากผลการวิจัยประกอบกับข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นปัญหาในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งถึงแม้ว่าโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขยังไม่มี การค้นคว้ารวบรวมปัญหาต่างๆ แต่จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ในหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะของการบริหารงาน ในหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยเช่นเดียวกัน จึงเป็นส่วนที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มกับประสิทธิผลในการทำงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาในแนวทางจิตวิทยาสังคมทางการบริหาร โดยเห็นว่าการที่หน่วยงาน จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิผล ของกลุ่มย่อย ๆ ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มย่อยเป็นกลไกในการผลิตผลงานหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน ถ้ากลุ่มย่อยไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผลแล้ว ประสิทธิภาพของหน่วยงานก็จะไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ กลุ่มย่อยดังกล่าว จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับหัวหน้า เป็นปัจจัยสำคัญ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2521 : 91-92 ; Uris. 1964 : 157) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าระดับต้น ซึ่งเป็นจุดเชื่อมระดับต้นของคนทุกกลุ่มและทุกระดับในหน่วยงาน เนื่องจากหัวหน้าระดับต้นเป็นผู้รับมอบงานจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง มาวิเคราะห์วางแผน และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ โดยมอบหมายงานแก่ลูกน้อง ควบคุมการปฏิบัติงานและผลงานของลูกน้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นถ้าหัวหน้าระดับต้นสามารถปฏิบัติงาน ให้สัมพันธ์เป็นจุดเชื่อมเบื้องต้นที่ดี หรือเข้าใจในงานและวิธีปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวมเป็นไปอย่างราบรื่นในทางตรงข้าม ถ้าหัวหน้าระดับต้นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ การดำเนินงานก็จะประสบอุปสรรค ซึ่งจะนำไปสู่ความเสื่อมถอยของหน่วยงานในที่สุด (มนูญ วงศ์นารี. 2522 : 2 ; สมยศ นาวีการ. 2527 : 9) จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิผลของหน่วยงานโดยรวมทั้งหมดอาจขึ้นอยู่กับหัวหน้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าระดับต้น

การที่หัวหน้าระดับต้นจะปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ หรือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ นั้น เป็นที่เชื่อกันว่าส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะของหัวหน้ากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่เขาปกครองบังคับบัญชาอยู่ และไม่ว่าเขาจะเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงาน หรือมุ่งงานสัมพันธ์ก็ตาม จะสามารถเป็นหัวหน้าที่ดีได้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสภาพของกลุ่มที่เขาปกครองบังคับบัญชาอยู่ว่า กลุ่มนั้นในปัจจุบันมีลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะของหัวหน้ามากเพียงใด (Fiedler. 1967 : 142-148)

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาลักษณะของหัวหน้า และกลุ่มกับประสิทธิผลของงานในโรงพยาบาล จึงได้เลือกใช้ทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ (The Contingency theory of Leadership) ของฟีดเลอร์ (Fiedler) นักวิชาการชาวอเมริกัน ที่เน้นความสนใจลักษณะของผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อการนำตลอดจนเงื่อนไขที่จะทำให้การนำนั้นมีประสิทธิผลสูงสุดมาทำการศึกษา เพื่อพิจารณาว่า ลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของกลุ่มและหน่วยงานในสวนรวม และเป็นไปตามทฤษฎีที่ว่าปริมาณความเหมาะสม ของหัวหน้ากับกลุ่มของเขา มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่ม หรือหน่วยงานโดยสวนรวมในโรงพยาบาล ซึ่งเป็นหน่วยงานในระบบราชการไทย ที่ต้องการประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างสูง หรือไม่ เพียงใด

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะได้ศึกษาลักษณะอื่น ๆ ของหัวหน้าประกอบด้วย อันได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้า ซึ่งเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่สำคัญเพราะงานพยาบาลเป็นงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับคนและเป็นงานด้านบริการ ที่ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงมีปัญหาอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ความขัดแย้งระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ เป็นต้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา เบอร์เกอร์ (Berger. 1976 : 30-31) กล่าวว่าในปัจจุบันหน่วยงานของพยาบาลมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องการการบริหารจากผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในการแก้ปัญหา มากกว่าสมัยก่อน การแก้ปัญหาจึงเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีทักษะในเรื่องนี้อย่างแท้จริง ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา และผลที่เกิดขึ้นอย่างดี ผู้วิจัยจึงเห็นว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นสิ่งสำคัญ และจากผลงานการวิจัย ก็พบว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้าเป็นตัวแปรที่สำคัญ ในพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้แสดงความ

เห็นในเรื่องนี้ว่า/ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่เฟื่องฟูสร้างขึ้น จากข้อมูลกับชาวอเมริกัน เมื่อนำมาใช้กับคนไทยซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างออกไป ทฤษฎีดังกล่าวอาจไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร ดังนั้นในการศึกษาประสิทธิผลในการทำงานโดยใช้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์กับคนไทย จึงควรพิจารณาอย่างรอบคอบวิธีการหนึ่งที่อาจใช้แก้ปัญหาได้ คือ การเพิ่มตัวแปรพฤติกรรมของหัวหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ เข้ามาประกอบกับตัวแปรเดิมในทฤษฎีของฟีลเดอร์ ซึ่งจะ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันสามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานได้ในระดับที่สูงขึ้น (งามตา วณิชทานนท์. 2534 : 492-493) ดังนั้นผู้วิจัย จึงนำพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วย และลักษณะทางชีวสังคมมาทำการศึกษาวิจัยร่วมกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ในครั้งนี้ด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อแสวงหาคำตอบของปัญหาการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย ได้ 3 ประการดังนี้

1. เพื่อศึกษาว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสม และไม่เหมาะสมกับกลุ่ม จะมีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกันเพียงใด
2. เพื่อศึกษาปริมาณในการทำนายประสิทธิผลในการทำงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ พฤติกรรมการแก้ปัญหา โดยแยกตามลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ พฤติกรรมการแก้ปัญหา และลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา

ประโยชน์ของการวิจัย

เป้าหมายที่สำคัญของการวิจัยครั้งนี้ คือการค้นหาวิจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน และ ศึกษาระดับประสิทธิผลของงานในโรงพยาบาล เนื้อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการบริหารงานในโรงพยาบาล ดังนั้นความสำคัญของการวิจัยจึงขึ้นอยู่กับ การนำไปใช้ประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ผลงานวิจัยจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการชี้บ่งลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสิทธิผล เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของงานในโรงพยาบาล
2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับสภาวะการดำเนินงานให้เหมาะสมกับลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานในโรงพยาบาล และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูล สำหรับการพัฒนาประสิทธิผลภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งกำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตศึกษาเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับ 6 ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ที่สังกัดอยู่ใน โรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2537
2. ทฤษฎีที่ใช้ศึกษาหัวหน้า และประสิทธิผลของกลุ่มมีหลายทฤษฎี แต่ในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้ทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ (The Contingency Model of Leadership effectiveness) ของฟิดเลอร์ (Fiedler) ร่วมกับตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา และลักษณะทางชีวสังคม
3. ในการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่ม ได้ใช้การสอบถาม จากการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Head Ward)
4. ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีประเมินการประสิทธิผลของหัวหน้า และกลุ่ม โดยสอบถามจากผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป (Supervisor) ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรอิสระ มี 2 กลุ่มคือ

ตัวแปรกลุ่มแรก คือ ลักษณะของหัวหน้า ประกอบด้วย

1. ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลังของหัวหน้า ได้แก่ อายุ อาชีพ การ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วย วุฒิการศึกษาสูงสุด
2. ลักษณะทางจิตใจของหัวหน้า ได้แก่ ลักษณะมุ่งมั่น มุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้า

3. พฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตัวแปรกลุ่มที่สอง คือ สภาวะการณ์ของกลุ่ม ประกอบด้วย ความถนัดง่ายในการปกครองกลุ่มพิจารณาจาก

1. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. โครงสร้างงานของกลุ่ม
3. อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า

ลักษณะของหัวหน้ากับกลุ่ม แบ่งเป็น หัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม และหัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

1. หัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม จะเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานอยู่ในสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานที่ฮากและง่าย และหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์อยู่ในสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานที่ปานกลาง
2. หัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม จะเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานอยู่ในสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานที่ปานกลาง และหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์อยู่ในสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานที่ฮากและง่าย

ตัวแปรตาม ในที่นี้คือ ประสิทธิภาพของงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรแรก คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตัวแปรที่สอง คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง พยาบาลวิชาชีพในระดับหัวหน้าแผนก (Co - Ordinator) และผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงาน บริหารพยาบาล ในระดับที่สูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำหน้าที่ในการควบคุม การปฏิบัติงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้เป็นไปตามนโยบายที่เหมาะสม

หัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่มีตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการบริหารหอผู้ป่วย รับผิดชอบในด้านการบริหารกิจกรรมพยาบาล ดำเนินการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารต่าง ๆ ภายในหอผู้ป่วย รวมทั้ง ให้บริการด้านวิชาการแก่บุคลากรพยาบาลอื่น ๆ และร่วมมือประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ ในทีมสุขภาพ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นข้าราชการระดับ 6 ขึ้นไป และเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้า

ผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการพยาบาล ที่เป็นผู้รับผิดชอบงานทางด้านบริการพยาบาล และร่วมมือในด้านการให้บริการด้านวิชาการ แก่บุคลากรและพยาบาลอื่น ๆ และอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ลักษณะทางชีวสังคม และภูมิหลังของหัวหน้า หมายถึง คุณลักษณะประจำตัวของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วย อายุ อาชีพราชการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วย วุฒิการศึกษาสูงสุด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อเข้าใจประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพิจารณาประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย และประสิทธิผลของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงได้มีการจำแนกเนื้อหาสาระในส่วนนี้ออกเป็น 4 ตอน คือ

1. ประสิทธิภาพของงาน
2. ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มของฟีลเดอร์
3. พฤติกรรมการแก้ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงาน
4. ลักษณะทางชีวสังคมกับประสิทธิผลของงาน

ประสิทธิผลของงาน

1. ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย เช่น ไพรส์ และ สอร์นบี และคนอื่นๆ (เพรมส์วีย์ธี เชื่อมทอง. 2536 : 8 ; อ้างอิงมาจาก Price. 1968 : 1 ; Hornby and others. 1963 : 318) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึงความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ฟีลเดอร์ (Fiedler. 1967 : 23) กล่าวว่าประสิทธิผลของงาน หมายถึงความสำเร็จอันเกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า ร่วมกับสภาพงานและสภาพการณ์ของกลุ่มในขณะนั้น

ประสิทธิผลของหัวหน้า

สก็เยอร์ส (ถวิล เกือกกลางศ์. 2530 : 245 ; อ้างอิงมาจาก Steers. 1977 : 155) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของหัวหน้า คือการที่หัวหน้าได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อภิวีสส์ (Argyris. 1964 : 118) ให้ความหมายไว้อีกอย่างว่า หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานให้เกิดความพอใจขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันก็จะหาแนวทางที่จะทำให้หน่วยงานทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

มอร์เฟต และคนอื่น ๆ (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. 2534 : 60-61 ; อ้างอิงมาจาก Marpret and Others. 1967 : 93-97) ประสิทธิภาพของหัวหน้าคือ ความสามารถของหัวหน้าที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันหัวหน้าก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงาน

ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 18) ประสิทธิภาพของหัวหน้า หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

จากคำจำกัดความข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของหัวหน้า หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าที่จะใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประสิทธิผลของกลุ่ม

เรดดีน (Reddin. 1970 : 43) ให้ความจำกัดความของคำว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มคือ ความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สถานการณ์ซึ่งในที่นี้คือ บรรยากาศของการทำงานในกลุ่มร่วมกันและถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยแล้วการบริหารงานจะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมแล้วการบริหารงานจะมีประสิทธิผลน้อย

ฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการวางแผนในการทำงานและบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้นประสิทธิผลของกลุ่มในที่นี้ หมายถึง ความสามารถของกลุ่มในการทำงานที่สำคัญของกลุ่ม ถ้าไม่มีเครื่องมือวัดการทำงานของกลุ่ม ก็ต้องใช้การประเมินของหัวหน้าใหญ่เกี่ยวกับการทำงานของหัวหน้า และของกลุ่ม ประสิทธิภาพของกลุ่ม จึงเน้นการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ฟีเดเลอร์ และคาร์เซีย (Fiedler and Carcia. 1967 : 53) ให้ข้อคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มนั้นควรเน้นงานทุกด้านที่สำคัญของกลุ่ม นอกจากนั้นประสิทธิผลของกลุ่มจะได้ออกมาจากการประเมินเปรียบเทียบกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การเดียวกัน โดยจะต้องดูสภาวะแวดล้อมของแต่ละกลุ่ม

ประกอบด้วย โดสยให้หัวหน้าใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มและหัวหน้าเหล่านี้ดำรงตำแหน่งนานพอสมควร เป็นผู้ประเมิน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการคนอื่น ๆ ให้ข้อคิดเห็นสนับสนุนว่า เรื่องของประสิทธิผลของกลุ่มนั้น ควรใช้เกณฑ์หลายด้าน เช่น เรื่องขวัญกำลังใจของสมาชิกในกลุ่ม ความพอใจในงาน ความร่วมมือในการทำงาน การขาดงาน ความปลอดภัยและผลิตผล เป็นต้น

2. การวัดและการประเมินประสิทธิผล

สาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการประเมินประสิทธิผลของงานก็เนื่องต้องการนำผลที่ได้จากการประเมินนั้นไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ความสำคัญอันดับรองลงมาคือ เพื่อใช้เป็นเหตุผลและข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพื่อทราบว่าการที่ทำงานนั้น บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด (Seldin. 1988 : 24)

การประเมินประสิทธิผลของงาน มีความหมายและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันตามจุดมุ่งหมายของผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้ว่าต้องการข้อมูลจากการประเมินไปใช้ทำอะไร และต้องการข้อมูลในทางใดบ้าง เพราะเกณฑ์ของประสิทธิผลนั้น จะต้องดูเป้าหมายของการวัดดังนั้นคนที่ต้องการนำผลการประเมินไปใช้ในกรณีต่างกัน ก็จะต้องการชนิดของการวัดประสิทธิผลที่ต่างกัน (Campbell. 1977 : 13-55)

การวัดประสิทธิผลแบ่งตามประเภทของสิ่งที่ต้องการประเมินออกเป็น 3 ชนิด คือ

(1) การวัดคุณภาพและปริมาณงานที่ทำแล้วโดยตรง (2) การวัดผ่านลักษณะของหน่วยงาน และ (3) การวัดปริมาณในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน (Kanter and brinkerhoff. 1981 : 327) ซึ่งชนิดที่ 3 นี้มักใช้ในกรณีเฉพาะบางกรณีซึ่งไม่ค่อยพบในงานวิจัย

การวัดคุณภาพและปริมาณงานที่ทำแล้วโดยตรงนั้น ในการวิจัยที่ผ่านมา จะนิยามประสิทธิผลในรูปของปริมาณและคุณภาพของผลผลิต การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดสยจะประเมินประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลจากความสามารถในการทำงานว่า มีปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (เปรมสุริย์ เขื่อนทอง. 2536 : 10 ; อ้างอิงมาจาก Georgoplous and Tannenbaum. 1975 : 534-540 ; Etzioni. 1967 ; Price. 1968 : 1 ; Campbell. 1977 : 13-55 ; Kanter and Brinkerhoff. 1981 : 321-349)

เช่นการวัดประสิทธิผลของโค้ชฟุตบอลจากจำนวนเกมที่ชนะ ไม่ใช้ลักษณะของทีมที่เขาควบคุมอยู่ และวัดประสิทธิผลของผู้ควบคุมวงดนตรีโดยดูจากการแสดงดนตรีของวงว่าเล่นดีเพียงใด ไม่ใช่ดู

จากความสุขของนักดนตรีหรือความสามารถในการเล่นดนตรีของผู้ควบคุมวง (Fiedler. 1972 : 3-18 ; citing Hall. 1978) งานวิจัยที่วัดประสิทธิผลของกลุ่ม โดยวัดคุณภาพและปริมาณที่ทำโดยตรง เช่น งานวิจัยของ นาท พันธุมนาวิ (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14-16) สักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 58) และ วิสุกดิ์ ราชวี (2532 : 152-156) ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจากความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้

การวัดประสิทธิผลผ่านลักษณะของหน่วยงาน ในกรณีนี้จะนิยามประสิทธิผลในรูปของคุณลักษณะของหน่วยงาน ทั้งโครงสร้างของงานและกิจกรรม ความพึงพอใจของสมาชิก แรงจูงใจ การสื่อสารในกลุ่มงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใน การเกิดความตึงเครียดระหว่างกลุ่มย่อย บรรยากาศของหน่วยงาน ดังนั้นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลจึงดูจากขวัญและกำลังใจของสมาชิกในกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน และการขาดงาน เป็นต้น (Fiedler and Garcia. 1987 : 5 ; citing Stogdill. 1974 ; Yalk. 1981 ; Lawler Hall and Oldham. 1974 : 139-155) งานวิจัยที่วัดประสิทธิผลของกลุ่มโดยผ่านลักษณะของหน่วยงาน เช่น พานเนล และ โอไรลี (Parnell and o'Reilly. 1976 : 9-30) แบนครอฟ (Bancroft. 1987 : 2381-A) สุมิต และคนอื่นๆ (Schumitt and other. 1984 : 207-213) ใช้บรรยากาศของโรงเรียนในการประเมินประสิทธิผลส่วนบุคคล (Duke. 1985 : 564-A) ใช้ความพึงพอใจต่องานเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผล เป็นต้น

งานวิจัยที่ใช้วัดประสิทธิผลโดยใช้ทั้งการวัดคุณภาพและปริมาณของงานโดยตรง และการวัดผ่านลักษณะของหน่วยงาน เช่นงานวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 38-43) และของ เจิดหล้า สุนทรวิภาต (2532 : 68-98) ใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของเชมเมอร์ และอายแมน (CHemers and Ayrman. 1985 : 359-367) มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลในหน่วยงานป.ป.ป. และ ส.ค.ง. และหัวหน้าภาคทางศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไทย ตามลำดับ เปรมสุวีร์ เชื่อมทอง (2536 : 14-18) ใช้เกณฑ์การประเมินโดยใช้ผลการคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับพระราชทาน และ ให้นักบริหารโรงเรียนประเมินผลงานโรงเรียนของตนเอง

วิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของงานที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้มี 4 วิธีคือ (ชงชัย สันติวงษ์. ม.ป.ป. : 179-188) (1)วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผนซ้ำๆกัน เช่นการพิมพ์เอกสาร เป็นต้น (2) การใช้มาตราประเมินค่า ซึ่งจะกำหนดรายการที่ต้องการจะประเมินเอาไว้ แล้วให้ผู้ประเมินจำแนกคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการประเมินว่ามีลักษณะนั้นมากน้อยเพียงใด (3)การตรวจสอบ(checklist) ผู้ประเมินตอบคำถามเกี่ยวกับลักษณะของสิ่งที่ประเมินโดยเขียนเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้ แล้วว่าสิ่งที่ประเมินนั้นมีคุณลักษณะนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งเป็นวิธีที่ใกล้เคียงกับวิธีที่ 2 และ (4) วิธีเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการประเมินทีละคู่ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติหรือผลงานแล้วตัดสินทีละคู่ว่ากลุ่มไหนดีกว่ากันทำงานครบแล้วรวมคะแนน จัดลำดับที่วิธีการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ วิธีที่มีผู้นิยมมากที่สุดและใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ มาตราประเมินค่า (Ligen and Barnes - Farrell. 1984)

บุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของงานนั้นมี 5 ประเภทคือ (Seldin. 1988 : 62-66) (1)ผู้บังคับบัญชา (2)เพื่อนร่วมงาน (3)ผู้ใต้บังคับบัญชา (4)คณะกรรมการภายนอกหน่วยงาน และ (5)ตนเอง ซึ่งผู้ประเมินแต่ละประเภทจะมีข้อเด่นและข้อจำกัดแตกต่างกันออกไป เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินเรื่องความเป็นมิตร และความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาได้ดีที่สุด ผู้บังคับบัญชาจะทราบความสามารถในการส่งงานได้ทันตามกำหนดเวลาได้มากที่สุด ส่วนการประเมินตนเองนั้นมีความโน้มเอียงที่จะประเมินทางด้านบวก (Fisher. 1979 : 533-540)

งานวิจัยที่ใช้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินประสิทธิผล เช่นงานวิจัยของ ดลิตา สุนทรวิภาค (2532 : 38-43) และ แมคนามารา (Owens. 1987 : 143 ; citing Ncnamara. 1968) งานวิจัยที่ใช้บุคคลหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลคือ จันทรานี สงวนนาม (2533 : 2) วิจิต ทองนุ้ย และคนอื่นๆ (2529 : 20-29) วิสฤทธิ ราตรี (2532 : 12-17) นาด พันธมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14-16) และ ฮิกฮัม (Highum. 1986 : 1163-A) ส่วนดุค (Duke. 1985 : 584-A) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินประสิทธิผล งานวิจัยที่ใช้บุคคลหลายๆจำพวกมาร่วมกันประเมินประสิทธิผล เช่น เจิดหัตถ์ สุนทรวิภาค (2534 : 88-98) เปรมสุวีรี เขื่อมทอง (2536 : 14-18) ใช้กรรมการภายนอกหน่วยงานและตัวผู้บริหารเองเป็นผู้ประเมินประสิทธิผล และสุ่มิต และคนอื่นๆ (Schumitt and other. 1984 : 207-213) ใช้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น

ผู้ประเมินประสิทธิผล สักดิ์โทษ สุรกิจบวร (2532 : 58) ใช้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวผู้บริหารงานเองเป็นผู้ประเมินประสิทธิผล

บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของงานที่นิยามไว้เป็นผู้ประเมินมากที่สุดก็คือ ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ระดับเหนือขึ้นไป หรือคณะกรรมการภายนอกหน่วยงาน รองลงมาคือผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ว่าจะใช้บุคคลกลุ่มใดเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลก็ตาม ผลการวิจัยปรากฏว่า ผลที่ได้จากการประเมินของบุคคลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังไม่พบมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน (Kilmoski and London. 1974 : 445-451)

จากการประมวลเอกสารที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งในด้านชนิดของการวัดประสิทธิผลวิธีการวัด และบุคคลที่จะทำหน้าที่การประเมินนั้น ในแต่ละประเภทจะมีข้อดีและข้อจำกัด ตลอดจนผลที่ได้จะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการจะเลือกใช้วิธีวัดประสิทธิผลว่าจะวัดอะไร วัดอย่างไร ใครจะเป็นคนประเมินก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ที่จะนำผลการประเมินนั้นไปใช้เป็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาประสิทธิผลในห่อผู้ปวย ดังนั้นวิธีการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลในครั้งนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) วัดประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าห่อผู้ปวย (2) วัดประสิทธิผลในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าห่อผู้ปวย โดยใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของเชมเมอร์ และอายแมน (Chemers and Ayrman. 1985 : 359-367) ซึ่งได้กำหนดเนื้อหาการวัดประสิทธิผลของหัวหน้ากลุ่มทำงานไว้ 5 ด้าน ดังนี้ คือ

1.1 ความสามารถในการอ่านวอการ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากร ทั้งบุคคลและเครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ในการวางแผน มอบหมายงาน และแนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงเป็นตัวแทนในการบริหารงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง เป็นช่องทางติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงความต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา และถ่ายทอดนโยบายคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ความสามารถในการรักษาสัมพันธ์สภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการหลีกเลี่ยงหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลส่วนรวมของกลุ่มได้

1.5 ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชาและความ
จริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของกลุ่ม จากแนวคิดในการวิจัยของ เชมเมอร์ส และ
อาชแมน (Chemers and Ayman. 1985 : 359-367) กับ ออฟฟาโลอาโน และ มิวชินสกี
(Taffaleono and Muchisky. 1985 : 251-273) มีการวัดใน 8 ด้าน คือ คุณภาพผล
งานของกลุ่ม ปริมาณผลงานของกลุ่ม ความตรงต่อเวลาในการทำงาน การลาหยุดงานของผู้ใต้บ
บังคับบัญชาในกลุ่ม (การขาดงาน ลาภิจ ลาป่วย และมาสาย) การเปลี่ยนกลุ่มงาน บรรยากาศใน
การทำงานของกลุ่ม ขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่ม และความร่วมมือในการทำงานของกลุ่ม
สำหรับการประเมินประสิทธิผลของงานในวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกใช้การประเมินประสิทธิผล
ของหัวหน้าและกลุ่มโดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปเป็นผู้ประเมิน ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียว
กันกับที่ใช้อยู่ในระบบราชการในปัจจุบัน โดยวัดในลักษณะที่มีหลักเกณฑ์ชัดเจน โดยใช้ปริมาณและ
คุณภาพของผลงานโดยตรง และจากพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้า สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของกลุ่มพหุมีสาระสำคัญดังนี้

เอ็ดเวิร์ด (Edward. 1984 : 89-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผล
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับสภาพการณ์ตามทฤษฎีประสิทธิผลผู้นำตามสถานการณ์ ของ
ฟีลเลอร์โดยใช้นิยามวัดแอลพีซีเป็นเครื่องมือในการวัดลักษณะของผู้นำ และใช้นิยามวัดที่สร้างขึ้นเอง
วัดประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากเมื่อ
ในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ง่ายและได้ยาก และผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ จะมีประสิทธิผล
เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ควบคุมได้ไม่ง่ายและไม่ยาก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีประ
สิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเลอร์ (Fiedler)

ฟีลเลอร์ ร่วมกับคณะนักศึกษากำการทดลอง (Fiedler and Orthers. 1966 :
301-314) เพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานสูง และมุ่งงานต่ำในสภาพการณ์ต่างๆ ผลการ
วิจัยพบว่า หัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานสูง จะมีประสิทธิผลมากกว่า หัวหน้าแบบมุ่งงานต่ำ ในกลุ่มที่
ยากแก่การปกครอง คือกลุ่มที่มีหัวหน้ากับลูกน้องต่างชาติต่างภาษาอื่น ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ของ
หัวหน้ากับลูกน้องไม่สู้ดีนัก ส่วนอำนาจในกลุ่มของหัวหน้าก็มีน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยอื่นๆ
ของฟีลเลอร์และคณะด้วย

เอฟเวอร์ (Evers. 1987 : 4249-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของผู้บริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และพบว่าแบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด ค.ศ 1985 นาท พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14-16) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำและประสิทธิผลขององค์การจากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของงานเมื่ออยู่ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย

ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 45-47) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกัน และปราบปรามการทุจริต และประพฤตินิยมในวงราชการ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือ หัวหน้าที่ปกครองแบบเป็นทางการน้อยและอบอุ่น ส่วนหัวหน้าที่มีประสิทธิผลต่ำสุดคือหัวหน้าที่ปกครองแบบเป็นทางการน้อยและเข้มงวด และนอกจากนี้ ยังพบว่าตัวแปร ในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และ ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะการปกครองของหัวหน้าทั้งหมด 6 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า และกลุ่มได้มากกว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 178-179) ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้นำ และประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรของสถานการณ์ของกลุ่ม ที่ทำนายประสิทธิผลของงานได้ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า กับลูกน้อง รองลงมาคือ การรับรู้โครงสร้างของงาน ส่วนอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า สำคัญน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ฟีดเลอร์ (Fiedler and Mahar. 1979 : 247-254)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2531 : 128) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู สรุปได้ว่า การที่หัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากย่อมทำให้ประสิทธิผลของหัวหน้าเพิ่มมากขึ้น ด้วยผลดังกล่าวจึงอภิปรายประสิทธิผลของกลุ่มได้โดยพิจารณาจากข้ออภิปรายของ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1976 : 11) ที่อภิปรายว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะสูงเมื่อบุคคลที่มีความสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอก

จากนี้ยังมีข้อเขื่อนทางวิชาการของฟีเดเลอร์ และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 53) ได้ร่วมอภิปรายว่าประสิทธิผลของกลุ่มนั้นจะเกิดขึ้นสูงเมื่อหัวหน้า ลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดมาก อีกทั้งในการประเมินประสิทธิผลของกลุ่ม ทำได้ต่อเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มต่างๆ ในองค์การเดียวกัน และจะต้องดูสภาวะแวดล้อมของแต่ละกลุ่มประกอบด้วย

งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการสำรวจความคิดเห็นและปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยเหล่านี้มักที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลต่อไป เพราะปัจจัยที่พบส่วนใหญ่เป็นสภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก นอกจากผลงานดังกล่าวแล้วยังมีงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ (Fiedler and Garcia. 1987 : 1 ; ก่อ สวัสดิพาณิชย์. 2522 : 13) ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญภายในกลุ่ม หากปราศจากผู้นำกลุ่มก็จะขาดทิศทางไปสู่เป้าหมาย คือความสำเร็จของหน่วยงาน ในการที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นผู้นำจะต้องมี หลักการ กลวิธีในการปกครอง และคุณลักษณะที่จะช่วยให้มีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล

วิวัฒนาการเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีผู้นำ และภาวะผู้นำตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้ 3 ยุค คือ ยุคของบุคลิกลักษณะผู้นำ (Trait Approach) ยุคของแบบพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) และเข้าสู่ยุคผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach) (Chemers. 1984 : 91-95) การศึกษา เรื่องภาวะผู้นำ 2 ยุคแรกเป็นการศึกษาค้นคว้าเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำเท่านั้น เพิ่งมาในระยะหลังนี้เองที่นักวิจัยได้เปลี่ยนความสนใจมาสู่เรื่องที่อยู่นอกตัวผู้นำ โดยเริ่มเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่ซับซ้อน ซึ่งข้อแรกที่จะทำความเข้าใจกับกระบวนการนี้ต้องอาศัยความรู้มากกว่าความรู้เกี่ยวกับลักษณะผู้นำและแบบแผนพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพเพียง 2 มิติเท่านั้นนักวิจัยทั่วไปมีความคิดเห็นตรงกันว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มเกิดขึ้นจากการควบคุมกันระหว่างลักษณะของตัวผู้นำและสถานการณ์ภายในกลุ่มนี่คือที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญในยุคปัจจุบัน ได้แก่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ฟีเดเลอร์เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของสถานการณ์ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ จากผลการวิจัยที่เขาศึกษา กลุ่มผู้ให้การบำบัดทางจิตแก่คนไข้โรคจิต ฟีเดเลอร์ได้พบว่า ผู้ให้การบำบัดทางจิตที่ทำงานได้ประสิทธิภาพสูงเป็นผู้ที่มองเห็นว่าคนไข้มีความคล้ายคลึงกับเขา ขณะที่ผู้บำบัด ที่ทำงานด้อยประสิทธิภาพเห็นว่าเป็นคนไข้ที่เขาบำบัดรักษา มีความแตกต่างไปจากเขา ดังนั้นประสิทธิผลจากการทำงานของนักบำบัด

จึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการทำงาน ดังนั้นฟีเดเลอร์ได้ขยายผลการวิจัยและสร้างทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ ใช้กับสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างกว้างขวางโดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ผู้นำทุกคนสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงได้ถ้าผู้นำคนนั้นมีลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะกลุ่มในการวิจัยครั้งนี้จึงได้นำ ทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ (The Contingency Model of Leadership Effectiveness) ของฟีเดเลอร์ (Fiedler) มาเป็นกรอบแนวความคิดสำหรับเนื้อหาทฤษฎีโดยละเอียดจะได้กล่าวต่อไป

ก่อนที่จะกล่าวถึงทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ ควรพิจารณาความหมายของผู้นำและกลุ่มก่อน

ความหมายของผู้นำ

เบลล์และสตรอกเบค (Fiedler. 1967 : 8 ; citing Bales and Strodebeck. 1951 : 485-495) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ริเริ่มและจัดการในเรื่องปฏิสัมพันธ์ของบุคคล

แคทเทลและคนอื่น ๆ (Fiedler. 1967 : 8 ; citing Cattell et al. 1953 : 331-356) มองว่าผู้นำคือบุคคล ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานของกลุ่ม

ฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 8) เห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม และได้รับมอบหมายให้ทำงานด้านอำนาจการและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

ความหมายของผู้นำมีผู้กล่าวไว้มากมาย แต่โดยสรุปจะหมายถึง บุคคลที่อยู่ในกลุ่มและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานด้านบริหาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานของกลุ่ม

ความหมายของกลุ่ม

แคมเบล (Fiedler. 1967 : 7 ; citing Campbell. 1958) ให้ความหมายของกลุ่มว่า หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ร่วมชะตากรรมเดียวกัน เมื่อบุคคลหนึ่งได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์บุคคลอื่นก็จะได้รับผลด้วย

คาส และ ครุชเทคฟีลด์ (Fiedler. 1967 : 7 ; citing Krech and Crutchfield. 1984) ให้คำจำกัดความว่า กลุ่มหมายถึงบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่พบปะกัน โดยเห็นหน้า มีการแสดงออกและมีความรู้สึกร่วมกัน มีทัศนคติและค่านิยมเหมือน ๆ กัน

กลุ่มตามความหมายโดยทั่วไป จึงหมายถึง บุคคลที่พบปะกันมีความรู้สึกนึกคิดคล้ายคลึงกัน และร่วมกันตลอดจนได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เมื่อพวกหนึ่งได้รับผลนั้น และมักหมายถึง กลุ่มทางสังคม ซึ่งมีหลายประการเช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มทำงาน ตลอดจนกลุ่มเพื่อการทดลองและการบำบัด (Fiedler. 1967 : 16)

ความหมายของกลุ่มตามทัศนะของฟีดเลอร์ (Fiedler)

กลุ่มที่มีการศึกษาวิจัยมากประเภทหนึ่งคือกลุ่มทำงาน (Task or Work Groups) กลุ่มทำงานเป็นกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิบัติงาน และสมาชิกจะรวมกลุ่มอยู่ตรงรอบเท่าที่ กลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับได้ (Fiedler. 1967 : 16)

กลุ่มทำงานตามทัศนคติของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 17-24) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลจากลักษณะงานที่กลุ่มปฏิบัติงานอยู่ดังนี้

(1) กลุ่มปฏิบัติสัมพันธ์ (Interaction Group) คือกลุ่มทำงานที่มีลักษณะทางที่ต้องการการปฏิบัติงานของสมาชิกในลักษณะประสานงานกันระหว่างสมาชิกโดยใกล้ชิดความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิก ในลักษณะประสานงานกันระหว่างสมาชิก โดยใกล้ชิดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของสมาชิกคนหนึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานของสมาชิกคนอื่นที่ทำงานก่อนหน้าที่ด้วยตัวอย่างกลุ่มประเภทที่ชัดเจนมาก เช่น ทีมกีฬาเบสบอล ในการแข่งขันของทีมกีฬา ดังกล่าวต้องการ ให้สมาชิกคนหนึ่งในทีมรับ และส่งลูกบอลไปยังสมาชิกอีกคนหนึ่ง เพื่อชิงลูกใส่ช่องความสำเร็จของงานของกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิก คือ หัวหน้าลูกน้อง และความร่วมมือกันของคนเหล่านี้

(2) กลุ่มปฏิบัติการคู่ขนาน (Coacting Groups) คือกลุ่มทำงานที่สมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน แต่ลักษณะงานเอง เป็นตัวกำหนดให้สมาชิกแต่ละคนต่างทำงานของตนตามความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจที่เขาแต่ละคนมีอยู่ สำหรับผลงานของกลุ่มนั้น เกิดจากการนำผลงานที่สมาชิกแต่ละคนนำมารวมกัน ตัวอย่างกลุ่มประเภทนี้ชัดเจนมากเช่น ทีมโบว์ลิ่ง ในการแข่งขันของทีมโบว์ลิ่งที่สมาชิกแต่ละคนต่างทำแต้ม และนำคะแนนของแต่ละคนมารวมกันเป็นคะแนนรวมของทีม

(3) กลุ่มปฏิบัติการด้านแย้ง (Counteraction Groups) คือ กลุ่มทำงานที่สมาชิกแต่ละคนเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ คนละกลุ่มคนละฝ่ายกันมารวมกันเพื่อทำงานโดยมีเป้าหมายในการต่อรอง และประนีประนอม เกี่ยวกับความคิด และเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่ส่งผู้แทนเข้ามาเป็น

สมาชิก ลักษณะงานจะเป็นการเสนอแนะความคิดแนวทางหนึ่งโดยสมาชิก และสมาชิกอื่น ๆ จะคิดค้นหรือมองในแง่หนึ่ง การติดต่อสื่อสารการร่วมมือปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะเป็นไปด้วยความระมัดระวังโดยที่สมาชิกแต่ละคนต่างคนต่างทำงานของตน ผลงานของกลุ่มประเภทนี้มิใช่ผลรวมของงาน ของสมาชิกแต่ละคน แต่เป็นการที่กลุ่มสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาจนเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกต่าง ๆ ในกลุ่ม

ตามทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์นั้น ฟิเดเลอร์ (Fiedler. 1970 : 159) กล่าวว่า มีความเหมาะสมกับกลุ่มปฏิสัมพันธ์มากที่สุด ฮันส์ (Hunts in Fiedler. 1967 : 225) ก็ได้ยืนยันเช่นเดียวกับฟิเดเลอร์ (Fiedler) เน้นที่บทบาทและความสำคัญของหัวหน้าที่มีต่อลูกน้อง ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงอาจใช้ได้เหมาะสมมากที่สุด ในกลุ่มที่หัวหน้ามีบทบาทต่อความสำเร็จของกลุ่มมาก คือ กลุ่มปฏิสัมพันธ์นั่นเองซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ได้ยกกลุ่มย่อยในหน่วยงานของโรงพยาบาล ซึ่งก็คือหอผู้ป่วยจัดเป็นกลุ่มทำงาน และจัดอยู่ในกลุ่มทำงานประเภทกลุ่มปฏิสัมพันธ์ ตามทัศนะของฟิเดเลอร์ (Fiedler) กล่าวคือในการปฏิบัติงานของสมาชิกมีลักษณะประสานงานกันระหว่างสมาชิกโดยใกล้ชิด ความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกคนหนึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานของสมาชิกคนอื่นที่ทำอยู่ก่อนหน้าที่ด้วย ความสำเร็จของงานของกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิก คือหัวหน้าลูกน้องและความร่วมมือกันของคนเหล่านี้ โดยมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม (team work) นั่นเอง ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้นำ ทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ (The Contingency Model of Leadership Effectiveness) ของฟิเดเลอร์ (Fiedler) มาเป็นกรอบแนวความคิด

ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มของฟิเดเลอร์

ลักษณะของทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม (The Contingency Model of Leadership Effectiveness) ของฟิเดเลอร์ (Fiedler. 1967) มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำทุกคนสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้ ถ้าผู้นำคนนั้นมีลักษณะที่เหมาะสมกับสภาวะการดีของกลุ่มที่เขาปกครองบังคับบัญชาอยู่ไม่ว่าเขาจะเป็นหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ก็ตาม ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ คือ ลักษณะทางจิตของผู้นำ สภาวะการดีของกลุ่มทำงาน ที่มีต่อประสิทธิผลของงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จิตลักษณะของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน (Task oriented) และผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (Relationship oriented)

แบบวัดลักษณะผู้นำ ชื่อว่า Least Preferred Co - Worker (LPC) Scale พิคเลอร์ได้สร้างเครื่องมือ วัดลักษณะของบุคคลที่สามารถจะบ่งชี้ว่า เมื่อบุคคลนี้กลายเป็นผู้นำจะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องอย่างไร และทำให้กลุ่มของคน มีประสิทธิภาพในการทำงานเพียงใด แบบวัดนี้มีลักษณะสั้นและใช้ง่ายมาก โดยเฉพาะในหมู่ผู้มีการศึกษา วิธีการใช้เครื่องมือนี้กระทำได้โดยขอให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะของบุคคลที่ผู้ตอบเห็นว่าชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด การบรรยายลักษณะของผู้ร่วมงานดังกล่าวกระทำได้โดยการขีดตอบลงในมาตรวัดแบบ Semantic Differential Scale ประมาณ 15 - 20 มาตรวัด มี 8 หน่วยในแต่ละมาตร ค่าเฉลี่ยของค่าตอบในมาตรทั้งหมดเป็นคะแนน LPC ของผู้ตอบแต่ละคน บุคคลที่มีคะแนน LPC ค่าได้ชื่อว่ามีลักษณะมุ่งงาน (Task - Oriented) ส่วนผู้ที่ได้คะแนนสูง เป็นผู้มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented)

ตัวอย่างแบบวัด LPC

ขอให้ท่านบรรยายลักษณะบุคคลหนึ่ง ที่ท่านชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด คนแบบนั้นเป็นอย่างไร คน ๆ นี้อาจจะเคยทำงานกับท่านก็ได้ หรือ อาจจะเป็นคนที่ท่านเคยรู้จักมาก่อนก็ได้ ถ้าท่านไม่เคยพบคนเช่นนั้นก็ลองคิดว่าเขาจะมีลักษณะอย่างไร

คน ๆ นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ท่านชอบน้อยที่สุด แต่เป็นคนที่ท่านมีความยากลำบากที่จะทำงานด้วย

จงบรรยายลักษณะของบุคคลตามข้างบนนี้ในทีละขณะของท่าน

สนุกสนานร่าเริง	เหงาหงอย
มีมิตรจิต	ไร้มิตรจิต
ไม่เป็นที่ยอมรับ	เป็นที่ยอมรับ
มีประโยชน์	ไร้ประโยชน์
เฉื่อยชา	กระตือรือร้น

แบบสอบถาม LPC ที่นิยมใช้กันในปัจจุบันมีอยู่ทั้งหมด 18 ข้อ จำนวนครั้งที่ใช้ในระยะเวลาที่ผ่านมา 20 ปี ประมาณ 2,000 กรณีซึ่งถือว่าใช้กับกลุ่มประชากรหลายลักษณะและวงกว้างมาก พีดเลอร์เองเคยใช้มาแล้ว 898 กรณี มีคะแนนเฉลี่ย ทั้งฉบับ 68.75 คะแนน และ คะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐานทั้งฉบับ 21.8 ปรากฏว่าคนทั้งหมดนั้นมีคะแนน LPC อยู่ในเกณฑ์สูงเพียง 73 คน และต่ำจริง ๆ เพียง 73 คน ที่เหลืออยู่มีคะแนนอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (Fiedler and Chemers. 1984)

ความเชื่อมั่นของคะแนน LPC มีค่าสูงมาก เนื่องจากพีดเลอร์ เน้นการใช้เพื่อการฝึกอบรม คะแนนของแบบสอบถามจึงต้องมีความเชื่อมั่นสูงเพียงพอที่จะพยากรณ์ผลงานในอนาคตเนื่องจากทฤษฎีของพีดเลอร์เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกผู้นำ (พฤติกรรมผู้นำ) และสถานการณ์ที่เฝ้าต่อผู้นำ ซึ่งจุดที่สำคัญก็คือ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้คะแนน LPC ที่มีความเชื่อมั่นสูง ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามซึ่ง ศึกษาโดยนักจิตวิทยาหลายท่าน อาทิ กลุ่มที่ใช้วิธีการแบ่งครึ่ง (Split - Half Method) เช่น กูดเฟรย์ พีดเลอร์ และฮอลล์ ใช้กลุ่มตัวอย่าง 482 คน พบว่า ความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 มีวาเนสใช้กลุ่มตัวอย่าง 178 คน พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 (Fiedler and Garcia. 1987 : 73) ส่วนไรซ์ (Rice. 1978) ได้วิเคราะห์ผลงานวิจัย 23 เรื่อง ที่ใช้วิธีหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบซ้ำ (Test - Retest Method) ของแบบสอบถาม LPC ที่ใช้ช่วงเวลาในการสอบครั้งแรกและครั้งหลังห่างกันตั้งแต่ 2 - 3 วัน จนถึง 1 ปี พบค่าสหสัมพันธ์ โดยใช้คะแนนมัชฌิมฐานมีค่า .67 และจากการใช้คะแนนเฉลี่ยมีค่า .63 ค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่า .36 แสดงให้เห็นว่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม LPC มีค่าสูงพอที่จะวัดบุคลิกภาพของผู้นำได้

การแปลความหมายคะแนน LPC นั้น พีดเลอร์อธิบายว่าผู้ที่ตอบได้คะแนน LPC ต่ำ (กำหนดไว้ 63 คะแนนและต่ำกว่า) จัดได้ว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน และถ้าผู้ที่ตอบได้คะแนน LPC สูง (กำหนดไว้ 73 คะแนนและสูงกว่า) จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะผู้นำทั้งสองลักษณะได้ดังนี้

ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task - Oriented Leader) คือผู้ที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้กลุ่มของตน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไป อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีทัศนคติไม่ยึดติดอยู่กับเรื่องซึ่งกำหนดขีดขวางงานของกลุ่ม โดยลูกน้องคนนั้นอาจมีลักษณะด้อยสมรรถภาพ ขาดความรอบคอบ เชื่องช้า หรือมีความเกียจคร้าน

ผู้นำประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับลูกน้องของตน โดยมีวงจำกัดเฉพาะเรื่องการทำงานมากกว่าจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวของลูกน้องของตน ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษลูกน้องของตนตามลักษณะ การทำงานของลูกน้อง ผู้นำประเภทนี้จะรู้สึกมีความสุขเมื่อลูกน้องมีความซื่อสัตย์ซึ้งในการทำงานของกลุ่ม

ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship - Oriented Leader) นั้น เป็น บุคคล ที่มีความเห็นใจและเกรงใจลูกน้องของตน ไม่ต้องการที่จะใช้งานลูกน้องมากเกินไป เพราะเกรงจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับลูกน้องเลวลง ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และเชื่อว่าถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นแล้วจะทำให้ทำงานของกลุ่มลุล่วงไปได้ ผู้นำประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับลูกน้องในเรื่องต่าง ๆ ไม่เฉพาะแต่ในเรื่องงานที่กลุ่มจะต้องทำเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้ จะพอใจเมื่อเห็นว่า สมาชิกในกลุ่มของตนรักใคร่กลมเกลียวกัน และพอใจในการที่ตนมีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้องทุกคน

เมื่อทราบลักษณะของผู้นำทั้งสอง ปกติแบบแล้ว หลายท่านอาจรู้สึกว่าคุณมีลักษณะของผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ปะปนกัน ซึ่งก็เป็นปรกติการณปกติธรรมดา เพราะลักษณะผู้นำทั้ง 2 แบบที่กล่าวมานี้เป็นลักษณะที่ตรงกันข้าม และเป็นลักษณะที่แตกต่างหากจากกันโดยสิ้นเชิง แต่บุคคลส่วนมากจะมีลักษณะผสมของผู้นำทั้ง 2 แบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน บางคนเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ได้

การทดลองในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าแบบมุ่งงาน เปรียบเทียบกับหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์นั้น มีมากมาย โดยฟีดเลอร์และนิลิตจิตวิภาสสังคมหลายรุ่นในมหาวิทยาลัยฮิลลินนอสส์ได้ร่วมกันศึกษากลุ่มประเภทต่าง ๆ ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มผู้สนใจวรรณคดี กลุ่มทหารที่ประจำในเครื่องบินทิ้งระเบิดล่าเคียวกัน กลุ่มนักกีฬาในทีมฟุตบอล กลุ่มคนงานเป่าแก้ว กลุ่มคนงานกลึงเหล็ก กลุ่มนักสำรวจพื้นที่ ตลอดจนกลุ่มนิสิตนักศึกษา ในมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจ เป็นกลุ่มที่มีสมาชิกเป็นคนต่างชาติต่างภาษาด้วยกันก็ได้ เป็นต้น ซึ่งเมื่อนำผลการวิจัยเหล่านั้น มาประมวลเข้าด้วยกันแล้วทำให้เกิดภาพพจน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ และลักษณะของกลุ่มที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น

ส่วนในประเทศไทยนั้น ไวรیش เจียมบรรจง (2518) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถาม LPC ของฟีดเลอร์วัด เพื่อจำแนก ประเภทของนักเรียนชายในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของโรงเรียนมัธยมสาธิตแห่งหนึ่ง ได้นักเรียนที่มีลักษณะมุ่งงาน 48 คน และนัก

เรียนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ 48 คน แล้วสุ่มนักเรียนเหล่านี้เข้ากลุ่มขนาด 2 คน หรือ 4 คน ขนาดโดยขนาดหนึ่ง โดยจัดให้คนลักษณะเดียวกันอยู่กลุ่มเดียวกัน จากนั้น ก็ให้กลุ่มเหล่านี้ทั้ง 16กลุ่มทำงานประเภท แก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ 5 ชิ้นด้วยกัน ผลการวิจัยที่สำคัญคือ กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งงาน มีประมาผลการทำงานสูงกว่ากลุ่มขนาดเดียวกันที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งสัมพันธ์และสูงกว่ากลุ่มขนาด 2 คนที่มีสมาชิกทั้ง 2 ประเภท จากการทดลองของไวริช เจียมบรรจงแสดงว่าผู้ที่มึลักษณะมุ่งงานนั้นมีแรงจูงใจที่จะทำงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และ ลักษณะมุ่งงานนี้จะส่งผลในการทำงานของกลุ่มอย่างเด่นชัด กลุ่มต่าง ๆ ในการทดลองนี้ ไม่มีการแต่งตั้งหัวหน้า แต่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีลักษณะอย่างเดียวกัน คือ มุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ จึงทำให้สรุปได้ว่ากลุ่มใดมีสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งงานเป็นจำนวนมาก กลุ่มนั้นจะมีการทำงานที่ได้ผลดีกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์

นอกจากนี้ ยังได้มีผู้ศึกษาลักษณะของนักบริหารในวงราชการไทย โดยใช้แบบสอบถามของฟีดเลอร์ เชียน แสงหนุ่ม (2518) ได้ขอให้ข้าราชการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการกอง และหัวหน้ากอง ในกระทรวงแห่งหนึ่ง ตอบแบบสอบถาม LPC แล้ววัดความรู้สึก เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานและความพอใจของลูกน้องในกองนั้น ๆ ผลปรากฏว่าผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 69 คนนี้มีอยู่เพียง 1 - 2 คนเท่านั้นที่มีลักษณะมุ่งงานตามเกณฑ์ของฟีดเลอร์ตั้งไว้ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2521 : 165) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการวิจัยนี้ว่า ผู้วิจัยนี้ สามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกับผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำเท่านั้น ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานมีน้อยจนไม่สามารถจะนำมาพิจารณาได้ เชียน แสงหนุ่ม และไวริช เจียมบรรจง ใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันในปีเดียวกัน เชียนวัดผู้อยู่ในตำแหน่งบริหารในวงราชการไทย ส่วน ไวริช วัดนักเรียน มศ.3ไม่พบอุปสรรคในการหานักเรียนที่มีลักษณะมุ่งงาน แต่เชียนหาผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งงานไม่ได้ จึงเป็นข้อน่าคิดว่าในวงราชการไทยนั้น ได้มีการเลือกเฟ้นโดยบังเอิญให้บุคคลที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ขึ้นไปเป็นผู้บริหารทั้ง ๆ ที่ประชากรไทยก็มีลักษณะมุ่งงานมากพอ ๆ กับ ผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ จึงเป็นข้อที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ จะเหมาะสมกับลักษณะงานราชการในกระทรวงที่ศึกษา และลักษณะอื่น ๆ ของกลุ่มจนกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่

ฟีดเลอร์ และเชมเมอร์ (Fiedler and Chemers. 1984) ได้ศึกษาการใช้แบบสอบถาม LPC และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคะแนนที่กำหนดไว้ นั้น สามารถปรับได้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพทางสังคม ที่นำแบบสอบถาม LPC ไปใช้ เช่นในปี ค.ศ.1976 ฟีดเลอร์ เชมเมอร์ และ

มาฮาร์ ได้กำหนดช่วงคะแนน LPC ต่ำไว้ 57 คะแนนและต่ำกว่า และคะแนน LPC สูงไว้ 64 คะแนน และสูงกว่า (Fiedler , Chomers and Mahar. 1976 : 9) เมื่อสภาพของสังคมเปลี่ยนไป ช่วงคะแนนของแบบสอบถาม LPC ถูกปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ดังนั้นในปี ค.ศ. 1987 ฟีดเลอร์และการ์เซียจึงได้กำหนดช่วงคะแนน LPC ใหม่เป็น 63 คะแนนและต่ำกว่า สำหรับ LPC ต่ำ และ 73 คะแนนและสูงกว่า สำหรับ LPC สูง (Fiedler and Garcia. 1987 : 76) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ จะใช้ช่วงคะแนน LPC ที่ปรับปรุงใหม่ ในปี ค.ศ. 1987 เป็นเกณฑ์ในการจำแนกลักษณะผู้นำ

สภาพการณ์ของกลุ่มทำงานที่เลือกการนำ

สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญต่อสภาพการณ์ประกอบด้วย (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิก (2) โครงสร้างของงานและ (3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งจะกล่าวถึงองค์ประกอบย่อยแต่ละตัวแปรดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิก (Leader - Member Relation : LMR) องค์ประกอบที่สำคัญของสภาพการณ์ในองค์การ คือการยอมรับและการสนับสนุนสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เคร่งเครียดเมื่อรู้ว่าคนสามารถไว้วางใจ และพึ่งพิงสมาชิกในกลุ่มไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ทำให้ผู้นำเกิดความวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม และงานที่เขาเผชิญอยู่อาจถูกกลืนเล็กลงได้ที่สุดในที่สุด (Fiedler and Garcia. 1987 : 52)

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานซึ่งเป็นตัวแปรที่กำหนดระดับของสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำ อาทิ

บีช และบีช (Beach and Beach. 1978 : 69-74) ได้จัดกลุ่มทำงาน 2 กลุ่มให้ทำงานเหมือนกันชิ้นหนึ่ง โดยจัดสภาพการณ์ของกลุ่มให้แตกต่างกันตามลักษณะองค์ประกอบทั้ง 3 ประการคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานดีและไม่ดีลักษณะงานแบ่งเป็นงานที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง และอำนาจในตำแหน่ง ผู้ทำถูกกำหนดให้มีอำนาจมากและน้อย ผลของการทดลองปรากฏว่าผู้ถูกทดลองรู้สึกว่าเขาเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานสูงขึ้นถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

เนเบคเคอร์ (Nebecker. 1975 : 281-294) แสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นสูงในการทำงานที่มีสัมพันธกับการตัดสินใจในกลุ่มที่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้ มิเชล (Mitchell. 1974 : 89-94) พบว่ามีติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องการตัดสินใจ

การวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีอยู่ 3 วิธี คือ

วิธีแรก เป็นมาตรการวัดที่เคยใช้มานานกว่า 20 ปีแล้วและเคยนิยมกันมากคือ การให้กลุ่มตัวอย่างตอบคำถาม เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน (Group Atmosphere : GA) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบค่าคู่ มีจำนวน 10 ข้อ เช่น มีผลผลิต ไม่มีผลผลิต ร่วมมือ ไม่ร่วมมือ เป็นต้น คะแนนบรรยากาศในการทำงาน คือผลรวมของคะแนน ทั้ง 10 ข้อ ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้วิธีการหาแบบครึ่งฉบับมีค่าระหว่าง .92 - .95 (Fiedler and Garcia. 1987 : 53)

วิธีที่สอง เป็นมาตรการวัดของฟีดเลอร์ ก็คือแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (LMR) ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท กำหนดไว้ 5 ช่วงคะแนน จำนวน 8 ข้อ ค่าของ LMR จะรวมคะแนนทั้ง 8 ข้อ

ตัวอย่างแบบสอบถาม

(0) ผู้ร่วมงานทั้งหลายของข้าพเจ้าไม่ถูกกัน

เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้ง	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง		สองอย่าง	ด้วย	อย่างยิ่ง

(00) ผู้ร่วมงานทั้งหลายของข้าพเจ้าน่าเชื่อถือและไว้ใจ

เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้ง	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง		สองอย่าง	ด้วย	อย่างยิ่ง

ความเชื่อมั่นได้ของแบบสอบถามซึ่งใช้วิธีหาโดยใช้วิธีการหาแบบครึ่งฉบับ พบว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง เช่น ฟีคเลอร์ และมาฮาร์ หากความเชื่อมั่นแบบครึ่งฉบับกับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นทหารจำนวน 66 คน มีค่าเท่ากับ .64 ($P < .01$) (Fiedler and Mahar. 1979 : 247-254)

วิธีที่สาม เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยใช้ พื้นฐานจากดัชนีชี้บ่งทางสังคมมิติ (Sociometric Indices) เป็นเกณฑ์แสดงถึง การยอมรับของสมาชิกกลุ่มต่อผู้นำ เช่น สมาชิกในกลุ่มจะถูกถามว่า "ผู้นำที่คุณชอบมากที่สุดคือใคร" เป็นต้น

ลักษณะเครื่องมือ ทั้ง 3 ลักษณะ พบว่าคะแนนจาก GA และคะแนนจาก LMR จะเป็นคะแนนที่เป็นดัชนีชี้บ่งสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำได้ดีกว่าการใช้สังคมมิติ (Fiedler and Garcia. 1987 : 54) สำหรับการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม LMR ของฟีคเลอร์

โครงสร้างของงาน (Task - Structure : TS)องค์ประกอบย่อยของสภาพการณ์ในองค์การที่สำคัญอันดับที่สอง คือ โครงสร้างของงาน ซึ่งหมายถึงระดับของความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงาน และวิธีการในการปฏิบัติงานที่ผู้นำรับผิดชอบ ถ้าหากมีความคลุมเครือและไม่มีความแน่นอนแล้ว ระดับของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำย่อมลดลง เพราะว่าการควบคุมงานใด ๆ ก็ตาม ผู้นำควรตอบให้ได้ว่า งานที่รับผิดชอบคืออะไร ทำไมต้องทำ และทำอย่างไรโครงสร้างของงานจึงมีความสำคัญต่อสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Fiedler and Garcia. 1987 : 56)

ทฤษฎีของฟีคเลอร์นั้น ฟีคเลอร์ ได้แนวทางพัฒนาเครื่องมือวัดโครงสร้างของงานซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ปรับจากแนวคิดของ ชอว์ (Shaw. 1963 , 1973) โดยแบ่งโครงสร้างของงานออกเป็น 4 มิติ คือ (1) ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal - Clarity) (2) แนวทางไปสู่เป้าหมาย - วิธีดำเนินการ (Goal - Path Multiplicity) และ (3) ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการ (Solution Specificity) และ (4) วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสม (Decision Verifiability) ลักษณะแบบสอบถามวัดโครงสร้างของงานที่ฟีคเลอร์สร้างขึ้นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ของลิเคอร์ทชนิด 3 และ 4 ช่วงคะแนน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งชนิด 3 ช่วงคะแนน มีจำนวน 10 ข้อความ เป็นคำถามครอบคลุมโครงสร้างของงานทั้ง 4 มิติ ดังกล่าว และ ส่วนที่ 2 ชนิด 4 ช่วงคะแนน เป็นส่วนของการปรับคะแนนตามการฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้นำ จำนวน 2 ข้อ แล้วนำคะแนนทั้ง 2 ส่วนมาลบกันเพื่อทราบระดับของ

ความชัดเจนของงานที่แท้จริง (ในกรณีที่ส่วนที่หนึ่งมีคะแนนรวม 6 คะแนน หรือต่ำกว่าแล้วไม่ต้องปรับคะแนน) ดังตัวอย่างของคำถาม

(0) มีแบบแผน แผนภาพ รูปภาพ หรือคำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของผลงานที่สำเร็จแล้ว

2	1	0
จริงทั้งหมด	จริงเป็น บางส่วน	จริงเป็น ส่วนน้อย

ส่วนที่ 2 การปรับคะแนนตามการฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้เข้า

(00) เมื่อเปรียบเทียบกับหัวหน้าคนอื่น ๆ ในตำแหน่งเดียวกัน ข้าพเจ้าได้รับการฝึกในเพื่อตำแหน่งนี้เพียงใด

3	2	1	0
ไม่ได้รับ การฝึกฝนเลย	ได้รับ การฝึกฝนน้อย	ได้รับการ ฝึกฝนปานกลาง	ได้รับการ ฝึกฝนมาก

ลักษณะของคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอยู่บ้าง เพราะเป็นแบบสอบถามวัดแนวโน้ม หรือวัดความก้าวหน้าของงานจึงสามารถปรับใช้กับการวัดโครงสร้างของงานได้หลายลักษณะแบบสอบถามฉบับนี้หาความเชื่อมั่นโดยวิธีแบ่งครึ่งฉบับ จากกลุ่มผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเท่ากับ .77 (Fiedler and Mahar. 1979) งานใดที่มีโครงสร้างชัดเจนจะมีลักษณะเด่น คือ มีเป้าหมายชัดเจนมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวและผู้นำสามารถตรวจสอบงานได้โดยวิธีที่ง่ายที่สุดซึ่งจะได้คะแนนสูงจากแบบสอบถาม แต่มีข้อสังเกตเกี่ยวกับคะแนนจากแบบสอบถามก็คือ ความแปรปรวนของคะแนนจะเปลี่ยนแปลงไปตามขนาดของกลุ่มประชากร ดังนั้นการใช้คะแนนต่าง ๆ จากแบบสอบถามนี้จะต้องคำนึงถึงข้อสังเกตดังกล่าวด้วย

อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (Position Power : PP) องค์ประกอบย่อยของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำที่มีความสำคัญเช่นกัน ก็คือ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งหมายถึง "อำนาจ" ที่องค์การมอบให้ผู้นำ เมื่อให้ผู้นำสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุได้โดยตรงในทางปฏิบัติแล้ว อำนาจเป็นสิ่งที่มีความหลากหลายที่จะใช้ให้เหมาะสมกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำบางคนอาจจะใช้มากเกินไป หรือบางคนอาจจะใช้น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้ก็มีผลตอบโต้จากสมาชิกในกลุ่มแตกต่างกัน

อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ทั้งสามคำต่างก็มีความสัมพันธ์กัน อำนาจจะเป็นสมรรถภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน (Potential Force) ของผู้นำ ผู้นำจะได้รับอำนาจจากหน่วยงาน หรือองค์การโดยมีสิทธิจะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัลและลงโทษในขอบเขตที่กำหนด ส่วนอำนาจหน้าที่เป็นส่วนหนึ่ง ของอำนาจที่จะเกิดขึ้นได้ เมื่อเป็นอำนาจที่ถูกยอมรับ จากสมาชิก (Accepted Force) และอิทธิพลที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิด หรือเจตคติของอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้นการจูงใจ การเกลี้ยกล่อม และการเสนอแนะ ต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล ภายใต้อิทธิพลบุคคลจึงมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจของเขาเองยอมรับ หรือปฏิเสธที่จะเชื่อฟัง หรือปฏิบัติตามผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522 : 4 , 9 และ 10) นั่นคือ บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีใครยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลมีอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็เป็นผู้นำไม่ได้เช่นกัน ดังนั้นบุคคลจะเป็นผู้นำได้จึงต้องมีอำนาจจริง และอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

การวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ฟีลเดอร์ได้สร้างแบบสอบถามวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ซึ่งมีลักษณะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท์ ชนิด 3 ช่วงคะแนน จำนวน 5 ข้อ ดังตัวอย่าง

(0) ข้าพเจ้าสามารถที่จะลงโทษ หรือให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง หรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้

สามารถทำได้	เสนอแนะได้	ทำไม่ได้
อย่างเต็มที่	แต่ผลไม่แน่นอน	

(00) ชื่อตำแหน่งของข้าพเจ้ามีปรากฏอยู่อย่างถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์หรือถูกต้องตามกฎหมายในองค์การนี้

มี	ไม่แน่ใจ	ไม่มี
----	----------	-------

การวัดสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ การศึกษาวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบจำลองของสภาพการณ์ (Contingency Model) ฟีดเลอร์และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 63-64) จะแบ่งกลุ่มที่ศึกษาโดยใช้มีชธฐาน แบ่งออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ จากคะแนนของแบบสอบถาม ดังที่กล่าวมาแล้วดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน อาจจะใช้ GA หรือ LMR แล้วนำคะแนนที่ได้มาแบ่งออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ
2. โครงสร้างของงาน (TS) แบ่งออกเป็นกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ
3. อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ของผู้นำ (PP) แบ่งออกเป็น กลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ เช่นเดียวกัน การแบ่งกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ครั้งดังกล่าว จะได้กลุ่มย่อย ๆ 8 กลุ่ม เราเรียกแต่ละกลุ่มว่า "Octant" แต่ละ Octant ก็คือสภาพการณ์ย่อย 1 สภาพการณ์ซึ่งมีคุณลักษณะของสภาพการณ์ต่างระดับกัน 8 สภาพการณ์ (ในกรณีที่ต้องการกำหนดคุณลักษณะของสภาพการณ์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับสูง ปานกลางและต่ำ ก็สามารถดำเนินการได้ดังภาพประกอบ

ภาพประกอบ 1 ลักษณะมาตรการจัดสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

LMR	สูง				ต่ำ			
TS	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
PP	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
สภาพการณ์ย่อย	1	2	3	4	5	6	7	8
	สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง		สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง				สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำ	

สภาพการณ์ ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด คือ ส่วนที่ 1 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานกลุ่มมีโครงสร้างของงานชัดเจนสูง และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสูง ส่วนสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด คือ ส่วนที่ 8 ซึ่งหมายถึงผู้นำมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานต่ำ กลุ่มมีโครงสร้างของงานชัดเจน

ค่า และ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำน้อย ถ้าพิจารณาสัดส่วน ขององค์ประกอบย่อยจะพบว่า LMR : TS : PP เท่ากับ 4 : 2 : 1 สัดส่วนเหล่านี้ จะแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะของกลุ่มเหตุการณ์ต่าง ๆ และฐานน้ำหนักขององค์ประกอบย่อยดังกล่าว

เนเบคเคอร์ (Nabecker. 1975) พัฒนาการวัดสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำโดยแปลความหมายเป็นความเชื่อมั่น หรือความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ จากการศึกษาทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำทหารเรือ และข้าราชการระดับผู้บริหารพบว่า สหสัมพันธ์ระหว่างสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กับความไม่แน่นอน ในการตัดสินใจมีค่า เท่ากับ $-.56$ ($P < .01$) และ เท่ากับ $-.25$ ($P < .01$) ตามลำดับ ผลของการศึกษา ของเนเบคเคอร์มีความสำคัญมาก คือเขาได้แสดงให้เห็นว่า สัดส่วน 4 : 2 : 1 ของ LMR : TS : PP เป็นสัดส่วนเชิงประจักษ์ที่สามารถพยากรณ์สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และความไม่แน่นอนในการตัดสินใจได้ นอกจากนี้เขาได้ให้ข้อเสนอแนะการวัดสภาพการณ์โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ} = (4 * \text{LMR}) + (2 * \text{TS}) + \text{PP}$$

(LMR, TS และ PP ต้องเป็นคะแนนมาตรฐาน)

ไม - แดลตัน (Fiedler and Garcia. 1985 : 65 ; Citing Mai - Dalton. 1975) ได้ศึกษา วิจัยเรื่อง "อิทธิพลของการฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ" โดยยึดทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967) เป็นหลัก กลุ่มตัวอย่างผู้นำเพื่อใช้ในการทดลองถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ตามลักษณะของการมีอำนาจในตำแหน่งสูงและต่ำ ได้รับการฝึกอบรมและไม่ได้รับการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างถูกให้ตอบแบบสอบถามทักษะการบริหาร (แบบทดสอบถูกสร้างขึ้นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในการทำงานของผู้นำ) แบบสอบถามบรรยากาศของกลุ่มและแบบสอบถามระดับ ของความไม่แน่นอน ในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอน ในการทำงานกับบรรยากาศของกลุ่ม เท่ากับ $-.34$ กับโครงสร้างของงาน เท่ากับ $-.35$ และ กับอำนาจในตำแหน่งเท่ากับ $-.41$ ส่วนค่าถดถอยพหุคูณ (R^2) เท่ากับ $.54$ ($P < .01$) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของเนเบคเคอร์ (Nabecker. 1975)

ฟีเดเลอร์ได้กล่าวถึงสัดส่วนระหว่าง LMR : TS : PP เท่ากับ 4 : 2 : 1 ของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำนั้น ไม่ได้ใช้กับทุกสภาพการณ์ บางสภาพการณ์ TS และ PP อาจจะมีน้ำหนักสูงกว่านี้ก็ได้ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับที่ต่างกัน ไม่ทำให้ประสิทธิผลของกลุ่ม หรือองค์การแตกต่างกัน ฉะนั้นสภาพการณ์จึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำที่จะปฏิบัติต่อสมาชิก

ในกลุ่มทำงานร่วมกัน เช่นการวิจัยของ เชมเมอร์และคนอื่น ๆ (Chemers , Rice , Sundston and Butler. 1975) โคคา และ ฟีดเลอร์ (Csoka and Fiedler. 1972) ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1972) แสดงให้เห็นว่ากลุ่มที่ผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำในระดับสูง และในระดับต่ำ มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน

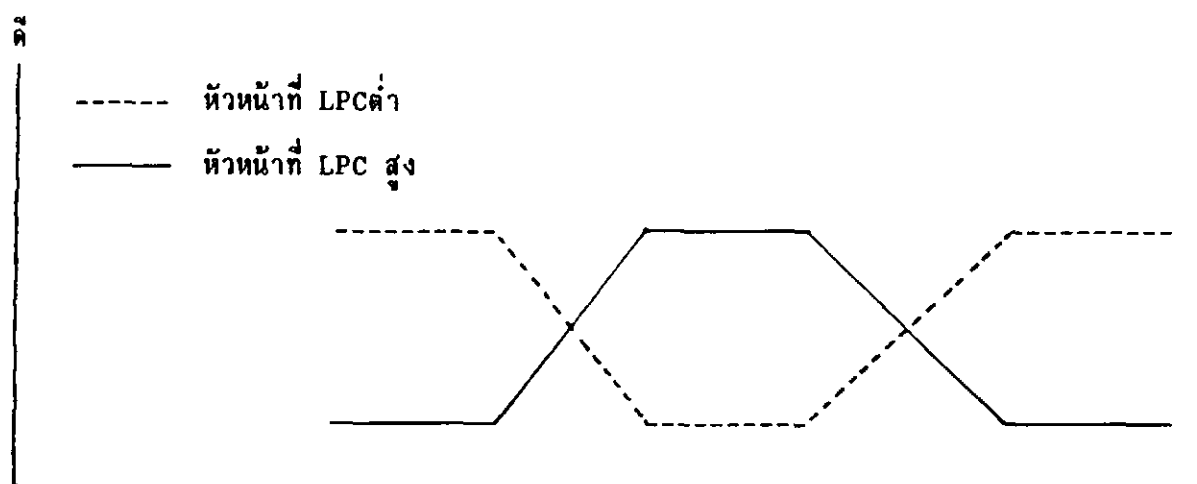
รูปจำลองประสิทธิผลของภาวะผู้นำของทฤษฎีฟีดเลอร์

ฟีดเลอร์ ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสภาพการณ์ 3 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดอำนาจ และอิทธิพลของผู้นำ เพราะว่าถ้าหากว่าบุคคลต่าง ๆ เต็มใจปฏิบัติตามผู้นำ (อาจจะเนื่องมาจากประเพณี หรือความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน หรือการยอมรับ) ผู้นำจะอาศัยโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งน้อยมาก ในกรณีที่ผู้นำไม่ได้รับการไว้วางใจและถูกมองในด้านลบแล้ว สถานการณ์ดังกล่าวจะอำนาจประโยชน์แก่ผู้นำน้อยมาก แสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นรูปจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีดเลอร์ ตัวแปรของสภาพการณ์ทั้ง 3 อยู่ที่แกนนอนของทั้งแปดของสภาพการณ์จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในแบบต่าง ๆ ของปัจจัยสภาพการณ์ที่เรียงลำดับจากสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำมากที่สุด (ควบคุมได้สูง) จากช่องที่ 1 ผู้นำได้รับการยอมรับและมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มาก และงานที่ปฏิบัติมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำจะมีอิทธิพลน้อยลง ดังในช่องที่ 2 เพราะว่าผู้นำได้รับการยอมรับลักษณะที่ปฏิบัติมีโครงสร้างชัดเจน แต่มีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่น้อย ส่วนในช่องที่ 8 อิทธิพลของผู้นำมีจำกัดมาก เพราะว่าผู้นำไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่น้อย และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีโครงสร้างไม่ชัดเจน

ส่วนแกนที่จะแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ในทศณะของฟีดเลอร์แล้ว ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำสูง - ต่ำ (ควบคุมสภาพการณ์ได้สูง - ต่ำ) นั่นคือ ปัจจัยในสภาพการณ์ช่องที่ 1 และ 2 กับช่องที่ 7 และ 8 ตามลำดับ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะมีประสิทธิผลสูงกว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน ในสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำปานกลาง (ควบคุมสภาพการณ์ได้ปานกลาง) เช่น ผู้นำได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน แต่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่น้อย

เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพการณ์ข้อที่ 3 ถึง 6



ไม่ดี

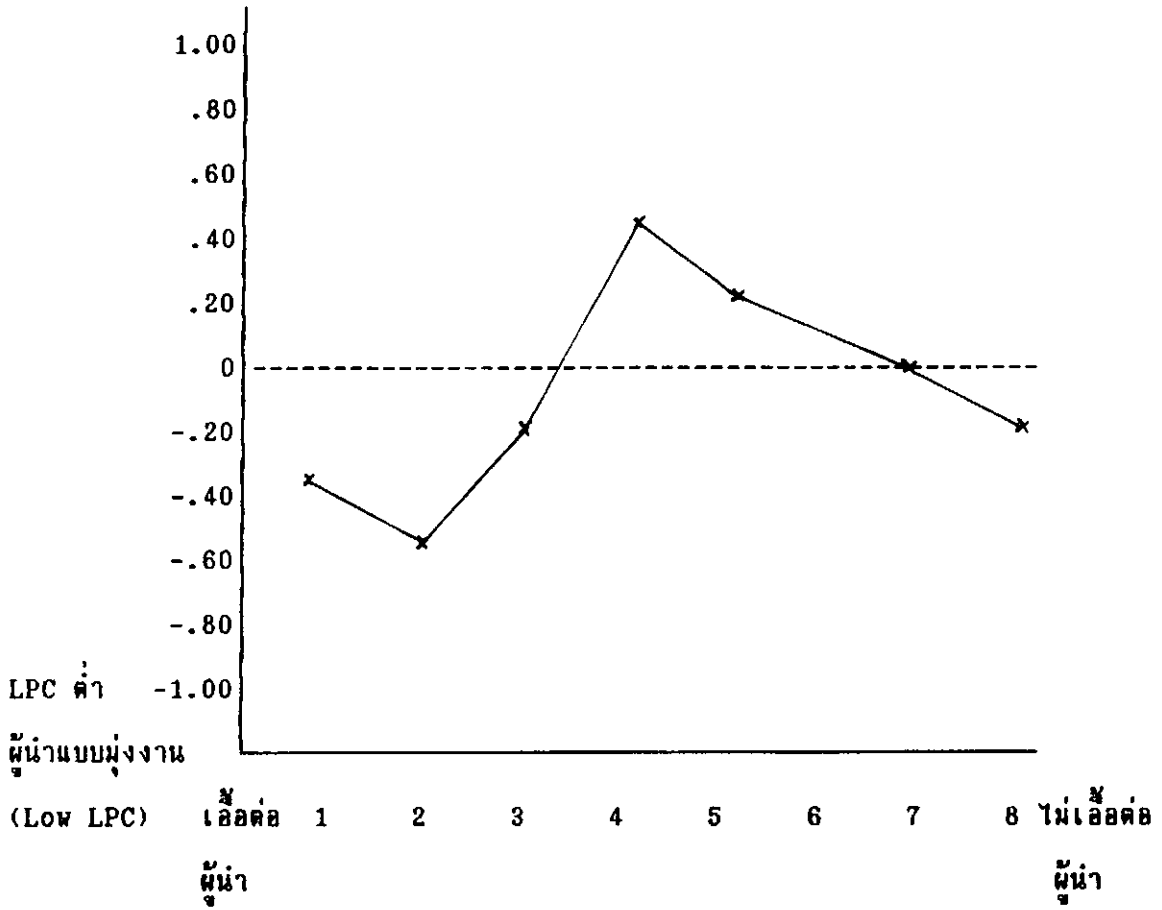
สภาพการณ์ของกลุ่มในกรณีที่หัวหน้าจะปกครอง

ปัจจัยสภาพการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและลูกน้อง	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	มาก	มาก	น้อย	น้อย	มาก	มาก	น้อย	น้อย
อำนาจในตำแหน่งหน้าที่	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพประกอบ 2 ประสิทธิภาพของกลุ่มที่มีสภาพการณ์ต่างกันและผู้นำมีลักษณะต่างกัน
(เจ็ดห้า สุนทรวิภาต. 2534 : 26)

การแสดงผลรูปจำลองประสิทธิภาพภาวะผู้นำของพีเคแอลนั้น พีเคแอลยังสามารถแสดงให้เห็นจากกราฟเหมือนกับ ภาพประกอบ 2 แต่ต่างกันที่ แกนตั้งจะแสดงค่า สหสัมพันธ์ของมัชฌิมฐาน (Median Correlation) ระหว่างคะแนน แอล พี ซี (ลักษณะผู้นำ) กับผลการปฏิบัติงาน ส่วนแกนนอนเป็นสภาพการณ์เช่นเดิม ดังภาพประกอบ 3

LPC สูง : ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (High LPC)



ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ร่วมงาน	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัดเจน	ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ชัดเจน	ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน
อำนาจในตำแหน่ง หน้าที่	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพประกอบ 3 รูปจำลองประสิทธิผลของผู้นำของฟีเดเลอร์โดยการแสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ด้วยการปฏิบัติงานกลุ่ม (Fiedler. 1967 : 147)

ภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำแต่ละลักษณะจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง หรือกลุ่มต่ำ สัมพันธ์อยู่กับการสนับสนุน ของสภาพการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented : Low LPC) มีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงสุดในสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำสูง หรือในสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำต่ำ (ค่าสหสัมพันธ์มีค่าติดลบสูง) ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ มีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มสูงสุดในสภาพการณ์ที่เลือกผู้นำปานกลาง

ตัวแปรประสิทธิผล (Effectiveness) ในทฤษฎีของฟีลเดอร์ หมายถึง ผลผลิตของบุคคลหรือของกลุ่ม ซึ่งมาจากลักษณะภายในของหัวหน้าหรือลูกน้องร่วมกับสภาพการณ์ที่เลือกในการทำงานต่างๆ (เปรมสุวีรย์ เข้มทอง. 2536 : 25)

จากแนวคิดของทฤษฎีดังกล่าวจะวิเคราะห์ได้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นลักษณะภายในของหัวหน้า หรือลูกน้อง แต่ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นผลผลิตของกลุ่ม หรือของบุคคลซึ่งเกิดมาจากประสิทธิภาพร่วมกับ สภาพที่เลือกอำนาจต่าง ๆ และร่วมกับงาน ดังจะเขียนเป็นสมการได้คือ

$$\text{Effectiveness} = \text{Efficiency} + \text{สภาพเลือกอำนาจต่าง ๆ} + \text{งาน}$$

ด้วยเหตุนี้ประสิทธิผลจึงสามารถวัดได้เป็นตัว เช่น ชั่ว หรืออื่น ๆ เป็นต้น ในการวิจัยนี้จึงมีจุดมุ่งหมาย ที่จะศึกษาว่าตัวแปรทั้งสี่ในทฤษฎีของฟีลเดอร์จะสามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มและของหัวหน้าหรือผู้ปวยได้ หรือไม่ ในหัวหน้าที่มีลักษณะทางชีวสังคม และพฤติกรรมการแก้ปัญหาต่างกัน และจะทำนาย ได้แตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งต่อไปนี้จะขอนำงานวิจัย ตามทฤษฎีมาพิจารณา

ฟีลเดอร์ (Fiedler. 1955 : 227-235) ได้ใช้แอลพีซีทดสอบ วัดลักษณะของสมาชิกจากกลุ่มนักบินประเภทเครื่องบินทิ้งระเบิดแต่ละเครื่องมีทหารประจำ 11 คน โดยมีผู้บังคับการบิน นาวิกโยธิน เจ้าหน้าที่ประจำเรดาห์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ อีก 6 คน ให้เครื่องบินไปทิ้งระเบิดตามเป้าหมายที่กำหนดให้ โดยอาศัยเรดาห์ในการช่วยนำทางทิ้งระเบิด ผลการทดลองปรากฏว่ากลุ่มหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีสูง ต่อมาแบบวัดนี้ ได้นำไปทดลองกับทหารหน่วยรบนาวิกโยธินเกาะปรากฎผล ว่าทหารหน่วยรบใช้รถถังยิงเข้าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งก็เป็นผลที่มีลักษณะเดียวกัน คือกลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีต่ำยิงถูกเป้า และทำเวลาในการเดินทางได้มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้ามี

คะแนนแอลพีสูง และการวิจัยดังกล่าวยังมีลักษณะเช่นเดียวกับ ฮัททซ์ชินและฟีเดเลอร์ (Hetchins and Fiedler. 1960 : 393-406) ได้ทำการทดลองที่มีผลทำนองเดียวกัน ซึ่งใช้นักบินขับไล่ที่วัดแอลพีที่ทดสอบแล้ว บินไปยังเป้าต่าง ๆ ที่ค้นหาได้ในเขตแดนฝั่งตรงข้าม ปรากฏว่ากลุ่มที่มีคะแนน LPC ต่ำ หาเป้าได้มากและยิงถูกเป้าได้ผลมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนน LPC สูง อย่างไรก็ตามกลุ่มที่มีคะแนน LPC สูง และสภาวะการณ์ในกลุ่มดีปานกลาง ก็ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเช่นกัน สำหรับกลุ่มที่มีคะแนน LPC ต่ำ ทำงานได้ดีไม่ว่าจะสภาวะการณ์จะดีหรือไม่ก็ตาม

นอกจากนี้แล้วยังมีอีกหลายการทดลองที่พบว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนน LPC ต่ำทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพเหนือกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนน LPC สูง ดังเช่นการทดลองของนิเนน (Fiedler. 1967 : 58-59 ; Citing Ninane.n.d.) ของบิวอพ์ (Fiedler. 1967 : 55-56 ; Citing Bishop. n.d.) และของแมคกราทและจูเลียน (Fiedler. 1967 : 230 ; Citing Mc Grath and Julian. n.d.) เป็นต้น ข้อที่น่าจะพิจารณาก็คือ การทดลองนี้พบว่า สมาชิกที่มีคะแนนต่ำมีความพอใจในการทำงาน และความพอใจในระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกันมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนน LPC สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฟีเดเลอร์และคนอื่น ๆ (Fiedler and others. 1967 : 55 ; Citing Lekhyananda and Stolurow. 1966) ทำการทดลองเพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในห้องทดลองโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ที่มีหัวหน้าเป็นชาวอเมริกันและลูกน้องสองคนเป็นชาวอาหรับ กลุ่มคนดังกล่าวเป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัยฮิลลินอส์รวมทั้งสิ้น 27 กลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุ่งงานบางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้าทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวนี้ ครั้งหนึ่งได้รับการฝึกฝนวิธีการที่จะทำงานกับคนต่างชาติ คือ ชาวอาหรับ คือฝึกให้รู้จักขนบธรรมเนียมและความรู้สึกนึกคิดของชาวอาหรับ อีกครั้งหนึ่งเป็นกลุ่มควบคุมได้รับการฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์ของประเทศอาหรับเท่านั้น หลังการฝึกผู้นำและสมาชิกในแต่ละกลุ่มทั้ง 27 กลุ่ม ทำงาน 3 ประเภท คือ งานที่มีแบบแผน งานที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน และงานประเภทค่อรอง ของหุ้นส่วนในกิจกรรมระหว่างประเทศ ผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานทำงานที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเทศที่มีการค่อรอง กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน ส่วนการรายงานของสมาชิกถึงบรรยากาศในกลุ่มของคนนั้น ในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีการที่หัวหน้าจะปกครองก็คือ กลุ่มที่กล่าวมานั้น (กลุ่มฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์) เพราะเป็นกลุ่ม

หัวหน้าแบบมุ่งงาน

ส่วนการยึดหัวหน้าให้เข้าใจวัฒนธรรมและชีวิตจิตใจของลูกน้องซึ่งเป็นต่างชาตินั้น ได้ผลดีมาก คือทั้งหัวหน้าแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ถ้าได้รับการฝึกให้ทราบถึงลักษณะของลูกน้องของตนแล้วจะทำให้ผลงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพสูงกว่าพวกที่ฝึกมาทางภูมิศาสตร์มาก ส่วนกลุ่มที่หากินที่มีหัวหน้ากับลูกน้องต่างภาษากัน จึงทำให้ความสัมพันธ์ของหัวหน้า กับลูกน้องไม่สู้ดีนัก และอำนาจในกลุ่มของหัวหน้าก็มีน้อยมากไปด้วยกลุ่มประเภทดังกล่าวมานี้จึงมีหัวหน้าแบบมุ่งงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ นั่นคือ คะแนนอันเกิดจากแบบวัดแอลพีซีของฟีลเลอร์ก็สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือทำนายประสิทธิภาพของกลุ่มได้ด้วย

โลเยอร์ และโอไรลลี่ (Loyer and O'Reilly. 1985 : 379-A) ได้ประเมินผลกระทบจากผู้สำเร็จการฝึกอบรมเรื่องประสิทธิภาพของผู้นำ โดยอาศัยกลุ่มตัวอย่างคือผู้รับผิดชอบโครงการอนามัยชุมชนในเมืองมอนตาวิโอ ด้วยการทำแบบสอบถามเพื่อการศึกษารายงาน 93 กลุ่ม ตัวอย่างถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อตอบแบบวัด LPC ตามรูปจำลองประสิทธิภาพของผู้นำของฟีลเลอร์ ซึ่งมุ่งวิจัยด้วยการวัดบรรยากาศในการทำงานของกลุ่มที่มีการแบ่งระดับสภาพการณ์ในการทำงานของกลุ่มมี 3 ระดับ คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง ปานกลางและต่ำ ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใช้แบบประเมินงาน ที่มีกลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มี สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อย (บรรณาธิในกลุ่มดีและไม่ดี) และกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง (บรรณาธิในกลุ่มปานกลาง) ข้อค้นพบดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าแม้แต่คะแนน LPC อย่างเดียวก็สามารถทำนายประสิทธิภาพของกลุ่มได้

เอ็ดวาร์ด (Edward. 1984 : 89-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม กับรูปจำลองสภาพการณ์ของฟีลเลอร์ ซึ่งเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาความเที่ยงตรงของทฤษฎีประสิทธิภาพภาวะผู้นำฟีลเลอร์ โดยการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ (ลักษณะมุ่งงาน - มุ่งสัมพันธ์) และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้คือ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมือง Lillsborough City เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม LPC ที่ใช้วัดจิตลักษณะของผู้นำ ส่วนระดับของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำใช้ผลรวมของคะแนนจากแบบสอบถาม 3 ฉบับ คือ แบบสอบถาม วัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง แบบวัดโครงสร้างของงาน และแบบวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำซึ่ง

เป็นแบบสอบถามของฟีดเลอร์ทุกฉบับ สำหรับประสิทธิผลผู้นำนั้น วัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงานโดย ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยพบว่า คะแนน LPC (แบบของผู้นำ) กับประสิทธิผลของผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางลบ (-) เมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก (+) เมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ผลการวิจัยมีข้อพิจารณาว่าคะแนน LPC อย่างเดียวก็สามารถใช้ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้สอดคล้องแนวความคิดของฟีดเลอร์นั่นเอง

มิลเลอร์ (Miller. 1987 : 759-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยยึดทฤษฎี (X) และ (Y) ของแมคเกรเกอร์ และ ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของฟีดเลอร์ เป็นกรอบของแนวคิด ภายใต้วงศ์ตัวอย่างของการวิจัยที่นำอาจารย์ใหญ่ 74 โรงเรียน ในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา เพื่อตอบแบบสอบถาม 3 ฉบับ ซึ่งมีผลการวิจัยว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อย มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะมุ่งงานแต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ ผลการวิจัยดังกล่าวบ่งบอกให้เห็นว่าคะแนนแอลพีซีอันเกิดจากแบบวัดของฟีดเลอร์นั้นสามารถนำมาใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้อย่างดี

เอฟเวอร์ส (Evers. 1987 : 4249-A) ศึกษาประสิทธิผลของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน 76 คน ภายใต้วงศ์ประสงค์ 3 ประการคือ (1) ศึกษาความเที่ยงตรงของรูปจำลองประสิทธิผลของผู้นำของฟีดเลอร์ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรประชากรกับสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กับประสิทธิผลของผู้นำ (3) ตรวจสอบระดับ ความสำคัญ ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ในการพยากรณ์ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยปรากฏว่าจิตลักษณะของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และอำนาจในตำแหน่งหัวหน้า ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ส่วนตัวแปรประชากรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะมุ่งงาน ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อยและผู้บริหารโรงเรียน ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังคงพบว่าตัวแปรต้นทั้ง 3 ตัว (ยกเว้นตัวแปรประชากร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ในกลุ่มสามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มที่นำแบบวัด LPC ของฟีเดเลอร์มาใช้ในประเทศไทยนั้น มีงานวิจัยเชิงทดลองที่นำมาใช้อ้างอิงได้โดย ไวรیش เจียมบรรจง (2533 : 86) ได้ใช้แบบวัดดังกล่าวกับนักเรียนมัธยมศึกษาที่มีลักษณะมุ่งงานจำนวน 48 คนและลักษณะมุ่งสัมพันธ์ 48 คน จากนั้นสุ่มนักเรียนเหล่านี้เข้ากลุ่มขนาด 2 คน หรือ 4 คนโดยจัดให้ผู้มีลักษณะเดียวกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน รวมทั้งสิ้น 16 กลุ่มแล้วทำงานประเภทคิดสร้างสรรค์ 5 ชิ้นด้วยกันผลการวิจัยปรากฏว่า กลุ่มใดที่มีสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งงานเป็นจำนวนมาก กลุ่มนั้นจะมีความทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์

เชียน แสงหนุ่ม (2518 : 84) ได้ใช้แบบวัด LPC วัดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้หรือไม่ของผู้บริหารในวงราชการไทย ที่มีลักษณะมุ่งงานและลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ลักษณะของผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงต่ำนี้ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในความสำเร็จของกลุ่มและความพอใจของลูกน้อง ผลการวิจัยดังกล่าวนี้ ไม่อาจกล่าวได้ว่าขัดกับทฤษฎีของฟีเดเลอร์ เพราะ ฟีเดเลอร์วัดความสำเร็จของกลุ่มด้วยมาตรฐานและผู้ประเมินจากภายนอกกลุ่มเสมอ ส่วนของ เชียน แสงหนุ่ม ใช้วิธีให้ลูกน้องในกลุ่มเป็นผู้ประเมินความสำเร็จภายในกลุ่มของคน จึงอาจให้ผลที่แตกต่างกันได้มาก นอกจากนี้ลักษณะ LPC ของหัวหน้าทั้งหลายที่ เชียน แสงหนุ่ม ศึกษา ยังแตกต่างกันน้อยเนื่องจากผู้บริหารในวงราชการไทยในแต่ละกระทรวงจะเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เสียส่วนมาก ผลงานวิจัยนี้นำมาใช้ประโยชน์ได้เพียงว่า แม้แต่คะแนน LPC อย่างเดียวก็ยังใช้ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้

นอกจากการวิจัยหัวหน้าและกลุ่มในระบบราชการแล้ว ยังมีการวิจัยกับกลุ่มเกษตรกรไทยด้วย งานวิจัยของ นาด พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985) เป็นงานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่ให้ผลในทางสนับสนุนทฤษฎีของฟีเดเลอร์ นาด พันธุมนาวิน ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสมาคมชาวนาผู้ค้าข้าวในเขตภาคกลางของประเทศไทยโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมและความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่างๆ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้นำชาวนาในเขตภาคกลาง จำนวน 80 คน แบ่งออกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง - ต่ำ (โดยการคัดเลือก) กลุ่มละ 40 คน ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย มีตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลังของผู้นำ คุณลักษณะของกลุ่มและสภาวะการดำเนินงานของกลุ่มและบุคลิกภาพของผู้นำตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของสมาคม ซึ่งวัดจากคะแนนการประเมินประสิทธิผล ของสมาคมจากกรมส่งเสริมการเกษตร ส่วนสภาพการณ์ของกลุ่ม และ บุคลิกภาพของผู้นำใช้แบบสอบถามของฟีเดเลอร์ทั้ง

หมด ผลการวิจัยนี้สนับสนุนทฤษฎีของพีคเลอร์ในส่วนที่คาดการณ์ว่าผู้นำลักษณะมุ่งงาน (คะแนน LPC ต่ำ) จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ในสภาวะการณกลุ่มที่เอื้อต่อการนำ (คือ สถานการณ์กลุ่มปกครองธาก หรือง่าย) และผู้นำลักษณะมุ่งงานจะเน้นเรื่องการทำงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและลูกน้อง จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำ (คะแนน LPC) กับประสิทธิผลการทำงานของสมาชิกชาวนาผู้ค้าข้าว พบว่าคะแนน LPC ของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับคะแนนประสิทธิผลของกลุ่ม ($r = 0.59$) หมายความว่า กลุ่มที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงเพียงใด ผู้นำกลุ่มก็มีลักษณะมุ่งงาน (คะแนน LPC ต่ำ) มากเพียงนั้น สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กลุ่มที่เอื้อต่อการนำ (ประกอบด้วยตัวแปรความสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างงานของกลุ่ม และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า) กับประสิทธิผลของกลุ่มชาวนา พบว่าตัวแปรโครงสร้างงานของกลุ่ม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มหมายความว่า ยิ่งโครงสร้างของงานชัดเจนมากเท่าใด กลุ่มยิ่งทำงานมีประสิทธิภาพสูงเท่านั้น แต่พบความสัมพันธ์ทางลบ ระหว่างตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โครงสร้างงานของกลุ่มและอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ากับคะแนน LPC ของหัวหน้า หมายความว่า ถ้าหัวหน้ามีลักษณะมุ่งงาน (คะแนน LPC ต่ำ) เท่าใด เขาจะใช้ความพยายาม ในการบริหารกลุ่มให้มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนกับลูกน้อง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้การใช้อำนาจกับกลุ่มง่ายขึ้นและสถานการณ์กลุ่มเช่นนี้เป็นสถานการณ์ ที่เอื้อต่อการที่หัวหน้าลักษณะมุ่งงานจะนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงได้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำนายประสิทธิผลของกลุ่ม พบว่าคะแนน LPC ตัวเดียวสามารถทำนายได้ 35 % ส่วนปัจจัยสถานการณ์กลุ่ม (ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้อง โครงสร้างของงาน และ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ) ร่วมกันทำนายประสิทธิผล การทำงานในองค์กรดังกล่าวได้ 64 % ซึ่งเป็นการทำนายที่อยู่ในระดับสูงมาก

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู โดยศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำ และสภาพการทำงานในคณะวิชา ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู เปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำแตกต่างกันและศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู การศึกษานี้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอธิการและรองอธิการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา และคณาจารย์จากวิทยาลัยครู 34 วิทยาลัย รวมทั้งสิ้น

497 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ คือ สภาพการณ์ในคณะวิชา ซึ่งได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาเท่านั้น

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ และ ประสิทธิภาพของงานในภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยไทย โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อใช้ทฤษฎีของฟีเดเลอร์ทำนาย ประสิทธิภาพของหัวหน้าและประสิทธิผลของกลุ่มในหัวหน้างานประเภทต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของฟีเดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวมไม่มากนักคือ 2.51 % และในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงทำนายได้ 14.24 % ส่วนหัวหน้า ที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำทำนายได้ 12.86 % แสดงว่าตัวแปรผู้นำตามทฤษฎีของฟีเดเลอร์ทำนายได้สูงในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง และตัวทำนายที่สำคัญจากทฤษฎีของฟีเดเลอร์ที่เกี่ยวข้อง กับประสิทธิผลของหัวหน้ามากที่สุดก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง สำหรับประสิทธิผลของกลุ่ม นั้น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า กับลูกน้อง เป็นตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของกลุ่ม ในหัวหน้าทั้ง ในกลุ่มรวมและหัวหน้าที่แยกประเภทย่อยหลายประเภทได้มากที่สุด รองลงมาคือ การรับรู้โครงสร้างของงาน ตัวที่สามคือ ลักษณะแอลพีซีของหัวหน้าโดยตัวทำนายจากทฤษฎีของฟีเดเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้มากกว่า ประสิทธิผลของหัวหน้า แต่มีตัวทำนายสำคัญที่คล้ายกันคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ผลการวิจัยหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนี้ ได้พบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มที่สอดคล้องกับทฤษฎีของฟีเดเลอร์คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ การรับรู้โครงสร้างของงาน ส่วนอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าสำคัญน้อยที่สุด (Fiedler and Mahor. 1979 : 247-254) ผลส่วนนี้สนับสนุนงานวิจัยในประเทศไทยคือ งานวิจัยของฉลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 98) เรื่องลักษณะของหัวหน้า และกลุ่มที่มีต่อประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประหตุติมิชอบในวงราชการ กับงานวิจัยของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2531 : 128) เรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ในวิทยาลัยครูด้วยมีข้อสรุปเหมือนกันว่า การที่หัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากย่อมทำ ให้ประสิทธิผลของหัวหน้าเพิ่มมากขึ้น ด้วยผลดังกล่าว จึงอภิปรายประสิทธิผลของภาควิชาได้โดยพิจารณาจาก

ข้ออภิปรายของฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 11) ที่อธิบายว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะสูง เมื่อบุคคล ที่มีความสามารถมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีข้อเขียนทางวิชาการ ของฟีเดเลอร์ และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 53) ได้ร่วมอธิบายว่า ประสิทธิผลของกลุ่มนั้นจะสูงขึ้น เมื่อหัวหน้า ลูกน้องมีความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันมาก อีกทั้งในการประเมินประสิทธิผลของกลุ่ม ทำได้ต่อเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน และจะต้องดูสภาวะแวดล้อมของแต่ละกลุ่มประกอบด้วย

เปรมสุรียี เชื้อมทอง (2536) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดเลอร์ 4 ตัวแปรทำนาย การได้รับรางวัลพระราชทาน ได้ 59% ในกลุ่มรวม และ 55-73 % ในกลุ่มย่อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอื่นๆ และโครงสร้างของงาน ซึ่งถ้ามีมาก โรงเรียนจะอยู่ในกลุ่ม ที่ได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้น และทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 29 % ในกลุ่มรวม และ 26-48 % ในกลุ่มย่อย โดยตัวทำนายที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอื่นๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจประจำตำแหน่ง ซึ่งถ้ามีมากผู้บริหารก็จะรายงานว่โรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมากตามไปด้วย

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลเมื่ออยู่ในสถานการณไม่เอื้ออำนวย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งงาน จะปฏิบัติได้ดีที่สุดในสภาพการณที่ควบคุมได้ยาก หรือง่าย และผู้นำหรือผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณควบคุมได้ไม่ยากหรือไม่ง่าย จากผลการวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีของฟีเดเลอร์ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการทำความเข้าใจและทำนายประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler) มาทำการศึกษา เพื่ออธิบายและทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งทฤษฎีของฟีเดเลอร์นี้จะสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานได้อย่างกว้างขวางและแม่นยำ โดยทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์นี้ จะสามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยทฤษฎีนี้จะเน้นความสนใจที่ลักษณะของผู้นำ และสภาพการณที่เอื้อต่อการนำกลุ่ม ตลอดจนเงื่อนไขที่จะทำให้การนำกลุ่มนั้นมีประสิทธิผลสูงสุด และทฤษฎีนี้จะเหมาะสมกับกลุ่มที่ทำการศึกษาคือเป็น

อย่างมาก เพราะกลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม (Team work) ซึ่งก็คล้ายกับกลุ่มปฏิบัติสัมพันธ์ (Interaction Group) ที่ฟีเดเลอร์อธิบายว่าเป็นกลุ่มที่เหมาะสมที่จะนำมาทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มากที่สุด ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์มาทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีฟีเดเลอร์ (Fiedler) มาทำการศึกษา เพื่อต้องการทราบว่าหัวหน้าหรือผู้ปวยมีลักษณะเหมาะสมกับกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ และหัวหน้าที่เหมาะสม และไม่เหมาะสมกับกลุ่มจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานอย่างไร แต่จากผลการวิจัยพบว่าทฤษฎีของฟีเดเลอร์นั้นมีข้อจำกัด เมื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในสังคมไทย เนื่องจากวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทยนั้นแตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานของคนอเมริกัน ที่ฟีเดเลอร์ใช้เป็นข้อมูลในการสร้างทฤษฎีขึ้น ดังนั้นในการศึกษาวิจัยที่นำทฤษฎีของฟีเดเลอร์มาใช้ในประเทศไทย จึงมีการนำเอาตัวแปรภายนอกทฤษฎีของฟีเดเลอร์มาใช้ในการศึกษาวิจัยร่วมด้วย ดังผลการวิจัยของ นาท พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 6) เป็นผู้ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของฟีเดเลอร์และศึกษาจิตลักษณะบางตัวเพื่อหวังจะนำมาใช้ทำนายพฤติกรรมของหัวหน้า ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำกลุ่มเกษตรกร และจิตลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตนเองนั้นสามารถนำมาเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรได้ นอกจากนี้ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 69) ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่นำทฤษฎีของฟีเดเลอร์มาศึกษาร่วมกับจิตลักษณะบางตัว และพฤติกรรมการปกครอง ผลปรากฏว่าสามารถร่วมทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้ากับกลุ่มได้เช่นกัน เช่นเดียวกับ เจิดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 33) และ เปรมสุริย์ เข้มทอง (2536) ที่นำทฤษฎีของฟีเดเลอร์มาศึกษาร่วมกับทฤษฎีผู้นำจริยธรรม และพฤติกรรมบางพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้นๆ ผลปรากฏว่าตัวแปรที่นำมาศึกษาวิจัยร่วมด้วยนั้นสามารถร่วมทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและกลุ่มได้

จากการที่มีการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การนำตัวแปรภายนอกทฤษฎีของฟีเดเลอร์มาใช้ในการศึกษาวิจัยร่วมด้วยนั้น ตัวแปรภายนอกเหล่านั้นจะสามารถเพิ่มอำนาจในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานให้สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้า และลักษณะทางชีวสังคมร่วมในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า โดยตัวแปรพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ได้แก่พฤติกรรมการแก้ปัญหา โดยบุคคลที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมมากจะ

เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการมองปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง และรอบคอบที่สุด และเข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริงและประสุกต์เอาทฤษฎีระบบและกระบวนการระดมสมองมาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งพฤติกรรมการแก้ปัญหานี้ มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ส่วนตัวแปรลักษณะทางชีวสังคมนั้น จากหลักฐานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ได้แก่ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วย วุฒิการศึกษา

พฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหากับประสิทธิผลของงาน

การแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นยิ่งในการบริหาร ดังที่ เฮมฟิลล์ (Hemphill, 1976) ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารก็คือการแก้ปัญหา (Administration as Problem Solving) โรเบิร์ตชอว์ และคนอื่น ๆ (จันทรานี สงวนนาม. 2534 : 45 ; อ้างอิงมาจาก Robertshaw and others. 1978 : 3-4) มีความเห็นว่าเป็นในสังคมปัจจุบัน ไม่ว่าจะสังคมนิติการ องค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือวงการศึกษาก็ต้องเผชิญกับปัญหาและต้องการการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง และรอบคอบที่สุด และจำเป็นจะต้องเข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริง และประสุกต์เอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหา เบอร์เกอร์ (Berger. 1976 : 30-31) การวินิจฉัยการแก้ปัญหา เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีทักษะในเรื่องนี้ อย่างแท้จริง ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี การแก้ปัญหาที่ผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลเสียหายกับหน่วยงานเป็นอันมาก ซึ่งในหน่วยงานของพยาบาล มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงมีความต้องการผู้บริหาร ที่มีความรู้ความชำนาญในการแก้ปัญหามากกว่าสมัยก่อน คาโรลิน แชมเบอร์ และ คาโร เชีย (ราศรี แก้วพรัตน์. 2534 : 1 ; อ้างอิงมาจาก Corolyn Chamber And Carole A. Shea. 1977. 157 : 167) กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีความสามารถในการบริหารงานที่ดี มีพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหานั้น จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล การแก้ปัญหาเป็นงานซึ่งหัวหน้างานทุกคนต้องปฏิบัติ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ในบางครั้งหัวหน้าก็สามารถแก้ไขได้โดยไม่ยากนัก แต่ในบางกรณีก็เป็นปัญหาใหญ่ รุนแรงและยากแก่การแก้ไข ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าที่จะต้องแก้ปัญหาต่างๆ ให้ออกไปด้วยดี ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วย จึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่ และเป็นความรับผิดชอบ ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ

ในการแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาจะต้องแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหาการแก้ปัญหาค่ะแต่ละปัญหาอาจแก้ได้หลายอย่าง การแก้ปัญหา จึงควรรหาชุดของทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และ ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติด้วย เมื่อหัวหน้ามีทักษะเช่นนี้แล้ว การปฏิบัติงานย่อมจะเกิดประสิทธิผลได้สูงสุด (วีระพล สุวรรณนันท. 2525 : 41)

กระบวนการแก้ปัญหา

นิยามของคำว่า กระบวนการ + การแก้ + ปัญหา (สมนึก ปัญญาสิงห์. 2537 : 2)

กระบวนการ คือ ขั้นตอนของการกระทำที่ต่อเนื่องและเป็นผล เพื่อกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือบรรลุผลบางสิ่งบางอย่าง

การแก้ คือ การทำให้หลุดให้พ้นไป การทำให้ดีขึ้น

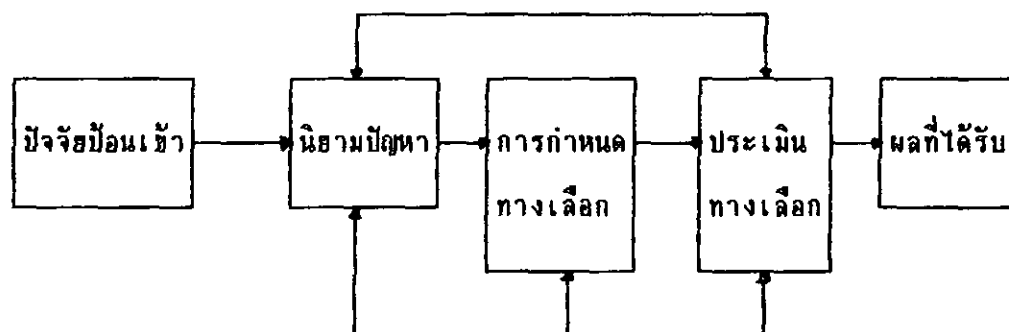
ปัญหา คือ สภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน คณะทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในสังคม อันเป็นผลให้เกิดความรู้สึก และพฤติกรรมแก้ไขปรับปรุง

กระบวนการแก้ปัญหา หมายถึง ขั้นตอนของการกระทำ ที่ต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้ดีขึ้น

เนื่องจากการแก้ปัญหาคือกระบวนการ และเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหา จึงได้มีผู้เสนอแนะกระบวนการแก้ปัญหาดัง ๗ ข้อดังนี้ คือ

โรเบิร์ตชอว์ และคนอื่น ๆ (จันทราณี สงวนนาม. 2534 : 49 ; อ้างอิงมาจาก Robertshaw and others. 1978 : 4) ได้กล่าวถึงหน้าที่เบื้องต้น 4 ประการ ของการแก้ปัญหา ได้แก่ (1) การนิยามปัญหา (2) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา (3) การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา และ (4) การปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ๆ นอกจากนี้ โรเบิร์ตชอว์ยังได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการแก้ปัญหาคือต้องคำนึงถึงความต้องการว่าจะทำอะไร และ จะมีวิธีการทำอย่างไรจึงจะตัดสินใจว่า ทางเลือกใดดี หรือ ไม่ดี และ มีข้อจำกัดอะไรบ้าง การรวบรวมทางเลือกในการแก้ปัญหาคือต้องมีการอธิบายถึงกิจกรรมซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาได้ด้วย และ จะต้องเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาคือสามารถประเมินและเป็นไปได้ในการเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหานั้น ไม่มีสิ่งที่จะตัดสินใจว่าทางเลือกใด เป็นทางเลือก ที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว

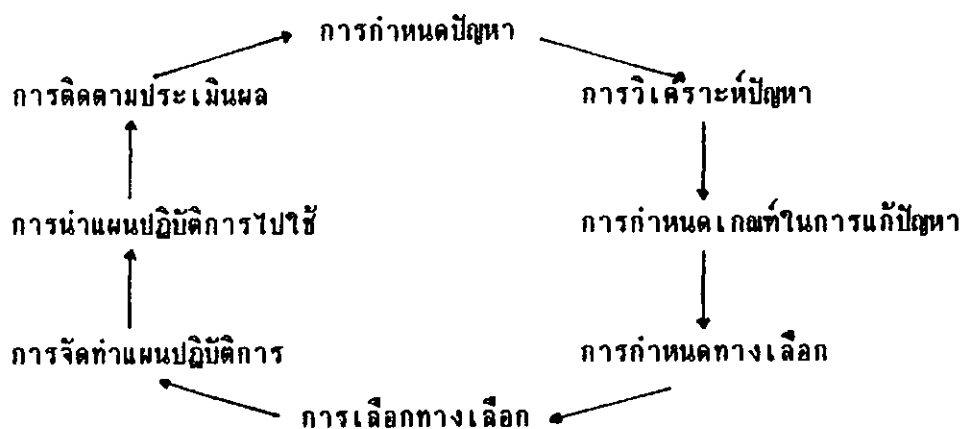
แต่จะปรากฏว่าทางเลือกหนึ่งจะดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งเท่านั้นและทางเลือกที่ดีที่สุดของบุคคลหนึ่งหรือของกลุ่มอาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับอีกบุคคลหนึ่งก็ได้ แต่ละกลุ่มก็มีค่านิยมที่แตกต่างกันในการกำหนดทางเลือกค่านิยมเป็นสิ่งที่ไม่คงที่และมักจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อย่างไรก็ตามที่ซึ่งระลึกว่าวิถีการระบบมีส่วนสัมพันธ์ เหมือนกับธรรมชาติของการแก้ปัญหาเชิงภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4 กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบตามแนวคิดของโรเบิร์ตชอร์วและคนอื่น ๆ

อัลซาค และคนอื่น ๆ (จันทรานี สงานนาม. 2534 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Ulschak and others. 1981 : 97-98) มีความเห็นว่าเหตุที่มีการนำเอารูปแบบของระบบมาประยุกต์ใช้กับวิถีการแก้ปัญหาก็คือ กรอบความคิดของการแก้ปัญหาก็เป็นระบบ ได้แก่ ระบบใหญ่และระบบย่อย ระบบใหญ่ประกอบด้วย 3 สิ่งคือ รูปแบบของการแก้ปัญหาที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน รูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต และ รูปแบบที่สมบูรณ์ของสิ่งที่ได้รับ ทฤษฎีระบบจะมุ่งไปที่เหตุผลหลาย ๆ ข้อ หรือหลาย ๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้แก้ปัญหาได้มองเห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ หลาย ๆ ทางที่เกือข้องกับธรรมชาติของปัญหาวิธีวิเคราะห์ระบบจะแตกต่างกันไปจากการวิเคราะห์สาเหตุ เนื่องจากการวิเคราะห์สาเหตุ มีสมมุติฐานว่า ผลที่เกิดจากสถานการณ์นั้น ๆ เป็นผลมาจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ มุ่งตรวจสอบภาพรวมมากกว่าส่วนประกอบเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ

ซึ่งขั้นตอนของการแก้ปัญหา สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหาตามแนวความคิดของอัลซาคและคนอื่น ๆ การค้นหาปัญหา

การค้นหาปัญหา เป็นขั้นตอนแรกของการนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดทางเลือกและการวางแผนในการแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติแก้ปัญหา และการติดตามประเมินผลการแก้ปัญหา การค้นหาปัญหา หรือการค้นความจริงของปัญหา ต้องการรู้สาเหตุ ที่มาของปัญหามากกว่าอาการของปัญหา การค้นหาจะเป็นการนำไปสู่การแก้ปัญหาเป็นการค้นหาปัญหามักทำควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สาเหตุ

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ข้อมูลส่วนหนึ่งจะได้รับจากการใช้เทคนิคการค้นหาปัญหา และเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา การพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาแต่ละด้านอย่างละเอียดอีกครั้งเป็นการตรวจสอบ หรือได้ส่วนความเป็นมาและเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาว่ามีองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหาอื่นแต่ละด้านอย่างไร

วีระพล สุวรรณรัตน์ (2525 : 26-27) ได้กล่าวถึง วิธีการหาสาเหตุแห่งปัญหา โดยใช้หลักดังต่อไปนี้

1. ใช้หลักของเหตุผล หรือหลักของตรรกวิทยา ใช้ชื่อปัญหาเป็นผล วิธีการหาสาเหตุก็อาจทำได้โดยการถามคำถาม
2. พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา หรือความเบี่ยงเบน พยายามหาสาเหตุที่เกิดปมของปัญหา

และสาเหตุที่ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนโดยใช้หลักตรรกวิทยา

3. ใช้ประสบการณ์ในการหาสาเหตุ ความรู้ ความชำนาญ จากการคลุกคลีกับงานประเภทใดประเภทหนึ่งนาน ๆ ส่อมก่อให้เกิดความคุ้นเคยรู้สาเหตุที่มาของปัญหาดังนั้นการแก้ปัญหาจึงควรมีผู้นั้น ๆ เข้าร่วมพิจารณาด้วย

4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุ สาเหตุที่พบในระยะแรก ๆ เป็นสาเหตุที่พบแล้วในอดีตแทบทั้งสิ้น การที่จะพบสาเหตุใหม่ ๆ นั้นจะนำมาแก้ไขจึงต้องใช้ความพยายามคิดค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งอาจใช้กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ เช่น อาจใช้ระบบการประชุมแบบวงกลม โดยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นโดยเวียนจากซ้ายไปขวา หรือจากขวาไปซ้ายก็ได้ แต่ละคนมีสิทธิเสนอสาเหตุปัญหา โดยห้ามสมาชิกโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น การเสนอความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจเป็นมูลเหตุชักจูงให้บุคคลต่อ ๆ มา ได้ความคิดใหม่ หรือไม่ก็ออกมาในลักษณะที่เป็นพลวัต ตามวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลง ทางด้านวิชาการ หรือทางวิทยาศาสตร์สมัยใหม่

การกำหนดแนวทางแก้ปัญหา

การกำหนดแนวทางแก้ปัญหาโดยทั่วไปเป็นดังนี้ (วีระพล สุวรรณินต์. 2525 : 37)

1. การแก้ไข้ปัญหา ให้แก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา

2. หาแนวทางแก้ไข้สาเหตุที่มีพลังก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด ในกรณีที่มีทรัพยากรเหลือ หรือกรณีที่มีสาเหตุมีพลังก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด แต่แก้ไข้ปัญหาได้น้อยมาก ให้หาแนวทางแก้ไข้สาเหตุที่มีพลังก่อให้เกิดปัญหาในอัตราลดลงมาตามลำดับ

3. แนวทางในการแก้ปัญหา มี 2 ประเภท คือ

3.1 ชุดของทางเลือกที่ใช้ในการแก้ปัญหา ชุดของทางเลือกนี้จะเปิดช่องทางให้ผู้แก้ปัญหาได้วิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ หลังจากนั้น จึงเลือกชุดของทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะแก้ไข้ปัญหานั้น ๆ

3.2 ในแต่ละชุดของทางเลือกจะต้องมีแนวทางแก้ไข้ที่เป็นระบบซึ่งหมายความว่าเป้าหมายจะปรากฏออกมา (หรือสาเหตุจะต้องได้รับการแก้ไข้) จะต้องมีความครบถ้วนทุกวิธีการ

จะเห็นได้ว่าการนำวิธีการระบบมาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นแนวคิดของนักวิชาการบริหารหลายคน ที่มีความเห็นคล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันบ้างในขั้นตอนและการเรียกชื่อ แต่ความหมายก็เหมือนกันทุกรูปแบบ นอกจากนี้นักวิชาการดังกล่าวยังได้เสนอแนะว่านอกจากการประยุกต์กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการระบบแล้วผู้บริหารจะต้องนำกระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมองมาใช้ในการแก้ปัญหาด้วยจึงจะทำให้การแก้ปัญหานั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด

อัลซาค และคนอื่น ๆ (จันทรานี สงวนนาม. 2534 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Ulschak and others. 1981 : 127) ได้ให้ความหมายของการระดมสมองไว้ว่า การระดมสมองเป็นเทคนิคของการชักชวนให้เกิดความคิดต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา เป็นวิธีการเฉพาะที่สร้างสิ่งแวดล้อม ให้มวลสมาชิกรู้สึกอบอุ่นใจ ที่จะเสนอแนะความคิดต่าง ๆ เป็นวิธีการที่ทำให้ได้ความคิดหลากหลายในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ อัลซาค และคนอื่น ๆ (จันทรานี สงวนนาม. 2534 : 59 ; อ้างอิงมาจาก Ulschak and others. 1981 : 129-131) ได้เสนอกระบวนการระดมสมองไว้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นเตรียมเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเสนอความคิดเห็นให้แก่ผู้ดำเนินการ ทั้งในการพัฒนาตัวปัญหา และการเลือกรวบรวมแนวความคิดต่าง ๆ ขั้นเริ่มดำเนินการ เป็นการพัฒนาน้ำใจแห่งความร่วมมือ ของสมาชิก ในการที่จะช่วยกันแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวความคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนเสนอประสบการณ์ เพื่อก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ขั้นเสนอความคิดเห็น เป็นการแลกเปลี่ยนแนวความคิดของแต่ละคนซึ่งจะต้องจดบันทึก ถ้าในกลุ่มมีสมาชิกตั้งแต่ 6 - 8 คน ก็ควรจะได้แนวคิดในการแก้ปัญหา ประมาณ 5 - 6 ข้อ ต่อมาที่ ขั้นจัดลำดับความสำคัญและประเมินผล เป็นขั้นที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องวิเคราะห์หาแนวความคิดที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ โดยจัดลำดับความสำคัญจากแนวความคิดที่ได้จากสมาชิกด้วยวิธีประเมิน ขั้นการติดตามผล เพื่อดูว่า แนวความคิดที่สมาชิกลงเสนอไปนั้นได้มีการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือไม่

จากการประมวลเอกสารทั้งหมดจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีทักษะในเรื่องนี้อย่างแท้จริง ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาและผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี การวิเคราะห์ปัญหาที่ผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลเสียหายเป็นอันมาก จึงมีผู้กล่าวว่า การบริหารก็คือการแก้ปัญหานั้นเอง (Hemphill. 1976) กระบวนการแก้ปัญหาจึงมีส่วนสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจพฤติกรรมในการแก้ปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งผู้วิจัยคาดว่า หัวหน้าที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาที่เหมาะสมมาก และเหมาะสมน้อย จะมีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวเนื่องกับการแก้ปัญหากับประสิทธิผลของงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวเนื่องกับการแก้ปัญหา ที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของงานมีน้อย ส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาทางการศึกษา

ฟลอยด์ (Floyd. 1985 : 2870-A) ได้วิจัยเปรียบเทียบการแก้ปัญหาของผู้บริหาร

องค์การที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในการแก้ปัญหา จะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้มากกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อย ในการแก้ปัญหา คือ (1) ซอบไต่ถาม (2) ซอบเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทาง (3) มักจะถ่ายถอดข้อความให้ง่ายขึ้น (4) มักใช้คำถามที่ค่อนข้างชัดเจน (5) ซอบอธิบายความรู้สึกต่าง ๆ (6) ซอบใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (7) มีการสรุปย่อ (8) ซอบแสดงพฤติกรรมแบบธรรมดาจาง ๆ (9) ซอบแสวงหาคำแนะนำ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้อื่น (10) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

เกทส์ (Gates. 1973 : 4724-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาททางภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการแก้ปัญหาขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นวิธีที่จะช่วยให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีความหมาย หากความเป็นอิสระและเปิดเผยต่อกันมีมากเพียงใด ก็จะช่วยให้ผู้ร่วมงานมีกิจกรรมการแก้ปัญหาร่วมกันมากขึ้น ช่วยทำให้โรงเรียนเป็นองค์การที่สมบูรณ์มั่นคง จันทรานี สงวนนาม (2533 : 152) ได้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหาทั้งด้วยวิธีระบบ และด้วยวิธีระดมสมอง เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สามารถ ใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมองเป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักในการใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้สูงกว่าตัวแปรอื่นๆ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ใช้วิธีการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระดมสมองมากกว่า ผู้บริหารที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีการร่วมแรงร่วมใจในการคิดแก้ปัญหา สอดคล้องกับ แนวคิดของอัลซาค และคนอื่นๆ (Ulsckak and orther. 1981 : 13) และ สอดคล้องกับ แนวความคิดของ พริชท์ลีย์ และคนอื่นๆ (Priestley and orthers. 1978 : 23) ที่ว่า วิธีการระดมสมองเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย และเป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่มีประโยชน์มากเป็นผลดีต่อองค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของเกทส์ (Gates. 1973 : 4724-A) ที่พบว่า การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นวิธีที่จะช่วยให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีความหมายช่วยให้ผู้ร่วมงานมีกิจกรรมการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อช่วยให้โรงเรียน เป็นองค์การที่สมบูรณ์ และสอดคล้องกับแนวความคิดของกอร์ดอน (Gorton. 1983 : 497-499) ที่ว่าความ

สามารถในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหาเป็นตัวแปรที่สำคัญในพฤติกรรมการบริหารงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงคาดว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหาจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาที่เหมาะสมมากจะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาที่เหมาะสมน้อย

ลักษณะความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

ลักษณะประจำตัวของหัวหน้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ลักษณะดังกล่าวได้แก่

1. อายุกับประสิทธิผลของงาน อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็น และพฤติกรรมเนื่องจากคนในวัยต่าง ๆ กัน ย่อมจะต้องมีความต้องการแตกต่างกัน สมสติกดิ์ ศรีสันติสุข (2528 : 29) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม เกี่ยวกับเรื่องอายุ ในเรื่องการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ไว้ว่า "กลุ่มบุคคลที่มีอายุระหว่าง 20 - 50 ปี จะมีการรับสิ่งใหม่ ๆ ได้เร็วกว่ากลุ่มบุคคลที่มีอายุเกิน 50 ปี ขึ้นไป" โดยทั่วไปแล้วคนที่มีอายุน้อย มักจะมีความคิดเสรีนิยมมากกว่า (More Liberal) คนที่มีอายุมาก ในขณะที่คนที่มีอายุมากจะมีความคิดอนุรักษนิยมมากกว่า (More Conservative) และคนที่มีอายุน้อยมักจะเป็นคนที่คิดถืออุดมการณ์มากกว่า (สัญญา วิจารณ์ และ สุนิตรา เพชรมณี 2526 อ้างใน สุรชาติ ฌ. หนองคาย. 2529 : 5) และจากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีอายุมากการปฏิบัติงานจะไม่มีผู้ที่มีอายุน้อยการปฏิบัติงานดี หรืออายุของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการปฏิบัติงานของพยาบาล (ปลายมาศ ชุนภักดิ์. 2533 : 20 ; อ้างอิงมาจาก Hausman et al. 1976 : 76-77 ; Dyer et al. 1972 : 249-304 ; Koerner. 1981 : 43-48 ; Welch et al. 1979 : 402-409) ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ สมพร อิกธิเดชพงศ์ (2530 : 76) ที่พบว่าอายุของผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากมาจากลักษณะงาน (Work) และสภาพการทำงาน (Working Condition) ของแพทย์และพยาบาลนั้นแตกต่างกันในประเด็นที่ว่า งานของแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนนั้น มีความจำเจ หรือน่าเบื่อหน่ายน้อยกว่างานของพยาบาล

2. อายุราชการ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของงาน สำหรับประสบการณ์ในการทำงานนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญทั้งนี้ เพราะประสบการณ์จะช่วยเพิ่มความสุ่ม รอบคอบ ในการบริหารงาน อีกทั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะสามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานมากขึ้น และจากการศึกษาของ ไดเออร์ (Dyer. 1981 : 43-48) พบว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมพร อิกิชิ เคซงค์ (2530 : 56) ที่พบว่าประสบการณ์ในการทำงานได้แก่ อายุราชการ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน อย่างไรก็ตามในงานวิจัยของโคอร์เนอร์ (Koerner. 1981 : 43-48) พบผลที่ตรงกันข้ามโดยพบว่าประสบการณ์ในการทำงานของพยาบาลอนามัยชุมชนมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับประสิทธิผลของงาน

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า อายุราชการและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุราชการและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมากจะมีประสิทธิผลในการทำงาน สูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุราชการและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย

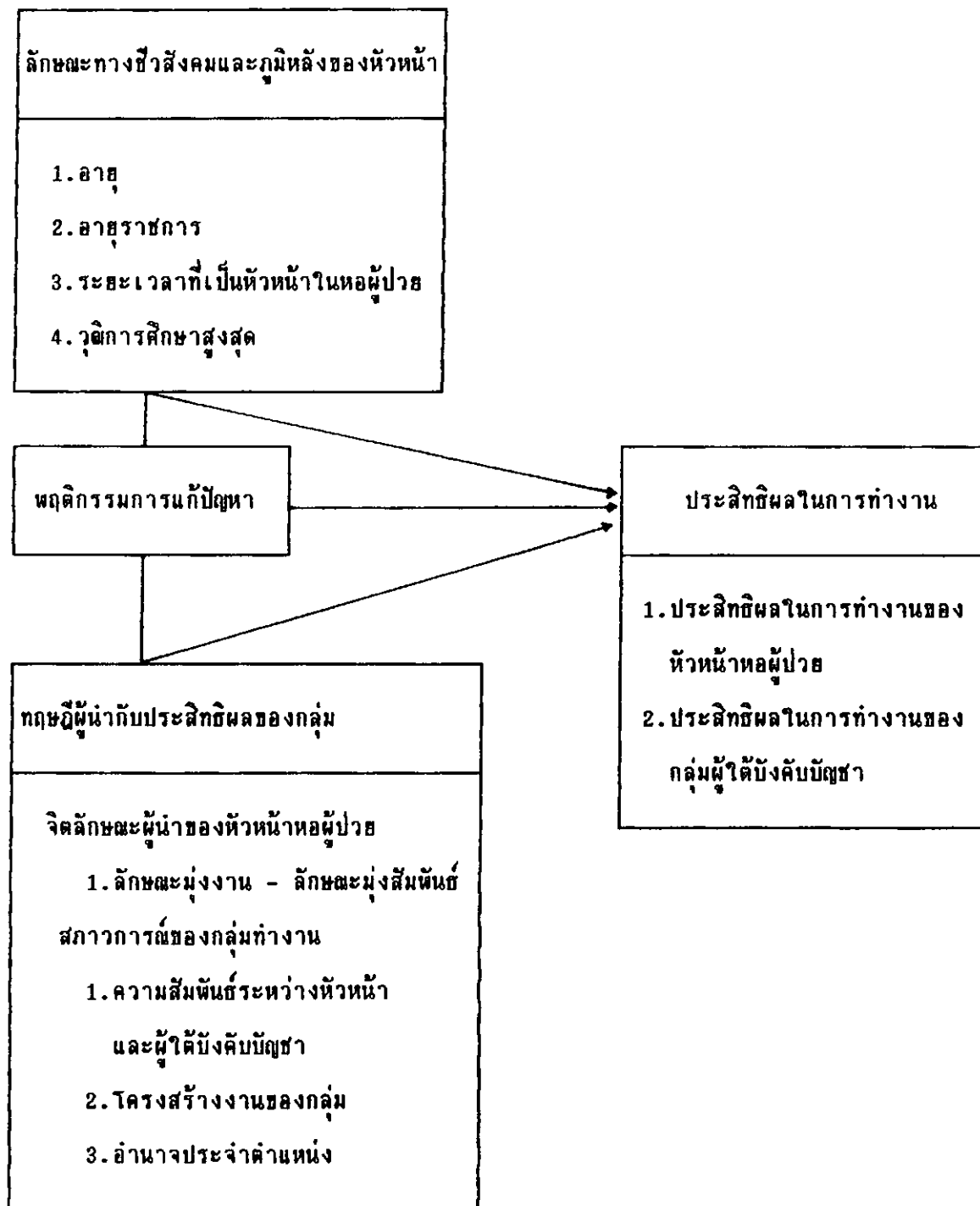
3. วุฒิการศึกษากับประสิทธิผลของงาน งานแต่ละประเภทมีความต้องการบุคคลที่มีคุณวุฒิเหมาะสม และสามารถปฏิบัติภาระกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บัญชา แก้วเกตุทอง. 2523 : 159) โดยบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ดี การศึกษามีส่วนช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดี (Dub. 1975 : 59-64) เนื่องจากการศึกษาเป็นปัจจัยช่วยให้คนมีประสิทธิภาพ และสมรรถภาพในการปรับตัวและสามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้บุคคลที่ได้รับ การศึกษาสูงย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลมีความเข้าใจ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง มากกว่าผู้มีการศึกษาค่ำกว่า (วรรณสิทธิ์ วัทตะเสวี. 2526 อ้างใน สุรชาติ ฌ.หนองคาย. 2529 : 5) นอกจากนี้ระดับการศึกษายังเป็นเครื่องบ่งชี้สถานภาพของวิชาชีพนั้น ๆ ในสังคมส่วนหนึ่งด้วย (ทัศนาศู บุญทอง. 2529 : 192) แต่ทั้งนี้คนที่ได้รับการศึกษาเท่ากัน อาจมีความสามารถแตกต่างกัน เพราะมีประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522 : 131-132) จากผลการศึกษา ของ สาคร ใจพยอม (2531) พบว่า หัวหน้างานส่งเสริมสุขภาพโรงพยาบาลชุมชนที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารและวิชาการ แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > 0.05$) เพนค์เลย์ (Pendley. 1985 : 98) พบว่าการศึกษาของครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จเป็นอันมาก นอกจากนี้เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1516) ศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงจะให้ความอบอุ่นกับผู้ร่วมงานมาก ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปว่า ลักษณะส่วนบุคคลและประสบการณ์ในการทำงานของหัวหน้า ซึ่งได้แก่ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับการศึกษา ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัย ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรเหล่านี้ มาศึกษาวิจัยในครั้งนี้อย่าง

กรอบความคิดสำหรับการวิจัย

จากกรอบแนวคิด และทฤษฎีสามารถเขียนเป็นแผนภาพ ที่แสดงถึงกรอบแนวคิดทฤษฎี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



นิยามปฏิบัติการของตัวแปร

ตัวแปรที่เห็นว่าจะมีความจำเป็นสำหรับการให้นิยามปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปร 5 ประเภท คือ ตัวแปรบางตัวที่เกี่ยวกับภูมิหลังของหัวหน้า ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะทางจิตใจของหัวหน้า ตัวแปรทางด้านลักษณะของกลุ่ม ตัวแปรเกี่ยวกับการแก้ปัญหา ตัวแปรด้านประสิทธิภาพผลงาน เนื่องจากอาจมีความหมาย และวิธีการวัดแตกต่างไปจากงานวิจัยอื่น ๆ ดังปรากฏต่อไปนี้

อาสาสมัคร หมายถึง ระยะเวลาในการเข้ามารับราชการ นับตั้งแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง วัดโดย ให้ผู้ตอบเติมข้อความ ตามความเป็นจริง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ตอบที่รายงานว่ารับราชการน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ถือว่ามีอาสาสมัครน้อย ส่วนผู้ตอบที่รายงานว่ารับราชการมากกว่าค่าเฉลี่ย ถือว่ามีอาสาสมัครมาก

ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วย หมายถึง ระยะเวลาที่เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย วัดโดยให้ผู้ตอบเติมข้อความตามความเป็นจริง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ตอบที่รายงานว่าดำรงตำแหน่งนี้มานานน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ถือเป็นผู้ที่เพิ่งเป็นหัวหน้า ส่วนผู้ตอบ ที่รายงานว่าดำรงตำแหน่งนี้มานานกว่าค่าเฉลี่ย ถือเป็นผู้ที่เป็หัวหน้ามานาน

ลักษณะทางจิตของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึงจิตลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพและแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน การแบ่งลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (Least Preferred Co - Worker Scale : LPC : แอลพีซี) ของฟีดเลอร์ (Fiedler And Garcia. 1987 : 71) ซึ่งเป็นแบบวัดชนิดสะท้อนภาพเพื่อวัดจิตลักษณะของหัวหน้า ในด้านที่เป็นการประเมินผู้ร่วมงานที่ทำงานในกลุ่มแล้วผู้ตอบมีความยากลำบากที่จะทำงานด้วย ถ้าผู้ตอบยังประเมินบุคคลผู้ี้ทางด้านที่น่าพึงประสงค์มาก แสดงว่าผู้ตอบจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ แต่ถ้าผู้ตอบประเมินบุคคลผู้ี้ทางด้านที่ไม่น่าพึงประสงค์มาก แสดงว่าผู้ตอบมีลักษณะมุ่งงานแบบวัดแอลพีซีซึ่งมีลักษณะเป็น มาตรฐาน หน่วยมีค่าคุณศัพท์ และคำวิเศษณ์ที่มีความหมายตรงข้ามกันเป็นคู่ ๆ ประกอบ มี 18 มาตรฐาน มาตรฐานละ 8 หน่วย ค่ากระตุ้นที่ต้องการให้ประเมินก็คือ "ผู้ที่ทำงานร่วมกับท่านแล้วท่านมีความยากลำบากที่จะทำงานด้วยเขามีลักษณะอย่างไร" ฟีลีสของคะแนนรวมของผู้ตอบอยู่ระหว่าง 18 - 144 คะแนน จากการวิจัยต่าง ๆ ทำให้ฟีดเลอร์ และคนอื่น ๆ (1976) สามารถตั้งเกณฑ์ที่จะให้ความหมายเป็นค่าสมบูรณ์แก่คะแนนในแบบวัด ส่วนการวิจัยนี้ใช้เกณฑ์ของ

ฟีลเลอร์ คือผู้ตอบที่ได้คะแนนตั้งแต่ 18 ถึง 63 คะแนน เป็นพวกแอลพีซีต่ำ(มุ่งงาน) ส่วนผู้ที่ได้คะแนนตั้งแต่ 73 ถึง 144 คะแนน เป็นพวกแอลพีซีสูง(มุ่งสัมพันธ์)

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่วหัวหน้าหรือผู้ปวย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหรือผู้ปวย ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้แบบวัดของฟีลเลอร์ ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน ได้นำมาแปลเป็นภาษาไทย โดยใช้แบบวัดจำนวน 8 ข้อ ที่มีเนื้อหา เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และระหว่างสมาชิกกับสมาชิกตามการรับรู้ของหัวหน้า เป็นประโยคประกอบมาตร 5 หน่วย พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 8-40 คะแนนเกณฑ์ของฟีลเลอร์และคนอื่นๆ (1976) คือ คะแนนสูง 29 - 40 คะแนน แสดงว่าความสัมพันธ์ดี คะแนนต่ำ 8-28 คะแนนแสดงว่าความสัมพันธ์ไม่ดี

โครงสร้างงานของกลุ่ม คือ ระดับของความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายได้ว่างานในกลุ่มของคน มีเป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางที่ชัดเจน และแน่นอนมากน้อยเพียงใด แบบวัดนี้เป็นแบบวัดของฟีลเลอร์ที่ศาสตราจารย์ ดร. ดวงเดือน พันธุมนาวิน นำมาแปลเป็นภาษาไทย แบบวัดนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะงาน ในหน้าที่รับผิดชอบ สอบถามใน 5 ด้านคือ ความชัดเจนของเป้าหมายในงาน ทางเลือกแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย วิธีการตัดสินใจในการแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตร 3 หน่วย พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 0-20 คะแนน ส่วนที่ 2 เป็นเนื้อหาสอบถาม เกี่ยวกับการฝึกอบรม และ ประสิทธิภาพของหัวหน้า เพื่อนำมาใช้ในการปรับคะแนนในกรณีที่คะแนนรวมของส่วนที่ 1 มากกว่า 6 คะแนนข้อคำถามในส่วนนี้มีจำนวน 2 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตร 4 หน่วย คะแนนโครงสร้างงานของกลุ่ม ของผู้ตอบแต่ละคน คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการเอาคะแนนส่วนหลัง ลบออกจากคะแนนรวม ของส่วนแรก คะแนนสูง 14-20 คะแนน แสดงว่างานง่าย คะแนนปานกลาง 7-13 คะแนนแสดงว่างานมีความยากปานกลาง คะแนนต่ำ 0-6 คะแนน แสดงว่างานยาก

อำนาจประจำตำแหน่ง คือ ระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้นำในการให้รางวัลและการลงโทษแก่ลูกน้อง การวิจัยครั้งนี้จะใช้แบบวัดของฟีลเลอร์ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับในการให้ค่าให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้า จำนวน 5 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตร 3 หน่วย พิสัยของ คะแนนอยู่ระหว่าง 0-10 คะแนน คะแนน 7-10 คะแนน แสดงว่าหัวหน้ามีอำนาจในตำแหน่งมากคะแนน

4-6 คะแนน แสดงว่าหัวหน้ามีอำนาจประจำตำแหน่งปานกลาง คะแนน 0-3 คะแนน แสดงว่าหัวหน้ามีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย

สภาพการณ์ของกลุ่มทำงาน หมายถึง ความยากง่ายในการควบคุมสถานการณ์ คือ ปกครองบังคับบัญชาควบคุมกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาจาก คะแนนรวมลักษณะกลุ่ม คือ คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา บวก คะแนนโครงสร้างงานของกลุ่ม บวก คะแนนอำนาจประจำตำแหน่ง คะแนนรวม 51 - 70 คะแนน แสดงว่ากลุ่มมีลักษณะการปกครองง่าย คะแนนรวม 31 - 50 คะแนน แสดงว่า กลุ่มมีลักษณะปกครองปานกลาง คะแนน 10 - 30 คะแนน แสดงว่ากลุ่มมีลักษณะปกครองยาก ตามเกณฑ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler)

ความเหมาะสมกับกลุ่ม หมายถึง การที่หัวหน้ามีลักษณะทางบุคลิกภาพ (ความมุ่งมั่น - มุ่งสัมพันธ์) เหมาะสมกับธรรมชาติของกลุ่มที่หัวหน้าปกครองซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะและความยากง่ายในการปกครองแตกต่างกันไป โดยทั้งนี้มียุทธศาสตร์ว่าหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งมั่นจะมีความเหมาะสมกับกลุ่มที่สภาพการณ์การปกครองง่ายและยาก (สภาพการณ์ของกลุ่มทำงานที่เอื้อต่อผู้นำสูง-ต่ำ ส่วนหัวหน้าที่มุ่งลักษณะมุ่งสัมพันธ์ จะเหมาะสม กับกลุ่มที่มีสภาพการณ์การปกครองปานกลาง (สภาพการณ์ของกลุ่มทำงานที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง) ตามเกณฑ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler)

พฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้า หมายถึง กระบวนการที่หัวหน้าหรือผู้ปฏิบัติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย พิจารณาจากการวิเคราะห์ปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือก การนำทางเลือกไปแก้ปัญหา และการประเมินผลแนวทางแก้ปัญหาเพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น เนื้อหาของแบบวัดจะสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของหัวหน้าว่ามีการประยุกต์เอากระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ และกระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมองมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือไม่ สามารถวัดได้จากแบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ลักษณะของแบบสอบถามเป็นการประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าถามทั้งสิ้น 15 ข้อ พิสัยของคะแนนจึงอยู่ระหว่าง 15 - 75 คะแนน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาย่างเหมาะสมมาก หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเป็นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาย่างเหมาะสมน้อย

ประสิทธิผลของหัวหน้า หมายถึงความสามารถของหัวหน้าในการบริหารงานและปกครอง บังคับบัญชากลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ พิจารณาจาก ความสามารถในการอำนวยการ ความสามารถเป็นจุดเชื่อมโยงตัวแทนในการบริหารงานระหว่าง หัวหน้าระดับเหนือขึ้นไปกับลูกน้อง และคนอื่น ๆ ในหน่วยงานความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และ ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา และความจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา วัดโดยวิธีแบบวัด 15 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย พิสัยของคะแนนอยู่ในระหว่าง 15 - 90 คะแนน หัวหน้าทอผู้ปวยที่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิผลในการทำงาน มาก และหัวหน้าที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิผลในการทำงานต่ำกว่าการประเมิน ประสิทธิภาพกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เป็นผู้ประเมินโดยเรียงลำดับประสิทธิผลของหัวหน้า จากสูงสุดไปต่ำสุด

ประสิทธิผลของกลุ่ม หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงานที่วางไว้ พิจารณาจากปริมาณงาน คุณภาพงาน การตรงเวลาในการส่งงาน การลาหยุดงาน (การขาดงาน ลา กิจ ลาป่วย และมาสาย) การเปลี่ยนกลุ่มงาน บรรยากาศการทำงาน ขวัญและกำลังใจการทำงาน และความร่วมมือในการทำงาน วัดโดย วิธีแบบวัด 21 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย พิสัยของคะแนนอยู่ในระหว่าง 21 - 126 คะแนน กลุ่มของ หัวหน้าทอผู้ปวยที่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลในการทำงานมาก และกลุ่มหัวหน้าที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลในการทำงานต่ำ การประเมินประสิทธิภาพ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปเป็นผู้ประเมิน โดยเรียงลำดับประสิทธิผลของกลุ่มจากสูงสุด ไปต่ำสุด

สมมติฐานการวิจัย

จากการประมวลเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ ในตอนต้นของบทนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่มจะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะผู้นำของหัวหน้า สภาวะการณ์ของกลุ่มทำงาน สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการทำงานได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 3 เมื่อนำตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ร่วมกับ ลักษณะผู้นำของหัวหน้า สภาวะการณ์ของกลุ่มทำงาน เพื่อทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเพิ่มอำนาจการทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 4 ลักษณะผู้นำของหัวหน้า สภาวะการณ์ในหอผู้ป่วย พฤติกรรมการแก้ปัญหา ทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก ได้มากกว่าหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย

สมมติฐานที่ 5 กลุ่มที่มีสภาวะการณ์เหมาะสมกับหัวหน้า ตามทฤษฎีของพีคเลอร์ และมีระยะเวลาในการเป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วยนาน จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า กลุ่มที่มีลักษณะตรงกันข้าม

สมมติฐานที่ 6 กลุ่มที่มีสภาวะการณ์เหมาะสมกับหัวหน้า และหัวหน้ามีพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่ลักษณะตรงกันข้าม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้นำและกลุ่มกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และกลุ่มผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยภาคสนาม (Field Study) ที่มุ่งศึกษาปรากฏการณ์การทำงานในหอผู้ป่วย เพื่อตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัยหลายประการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ตรวจการในโรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 โรงพยาบาล และสถาบันเฉพาะโรค 2 สถาบัน ดังนี้คือ 1) โรงพยาบาลราชวิถี 2) โรงพยาบาลเลิดสิน 3) โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี 4) โรงพยาบาลเด็ก 5) สถาบันมะเร็งแห่งชาติ 6) สถาบันโรคผิวหนัง ซึ่งเป็นโรงพยาบาลและสถาบันที่มีสายการบังคับบัญชาที่เหมือนกัน เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข และเป็นโรงพยาบาลที่รักษาโรคทางกาย ทั่วๆไป กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้น 190 คน มาจากประชากรทั้งหมด เนื่องจากประชากรที่ศึกษามีจำนวนไม่มากนัก

ผู้ตอบแบบสอบถามมี 2 กลุ่ม กลุ่มแรก ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 150 คน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) จำนวน 40 คน ซึ่งเป็นหัวหน้าของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งสิ้น 190 คน อันเป็นกลุ่มประชากรเป้าหมาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามวัดตัวแปร 3 ประเภท ได้แก่ 1) ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้า 2) ตัวแปรเกี่ยวกับสภาวะการดำเนินงานของกลุ่ม 3) ตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน ตัวแปร 2 ประเภทแรกวัดโดยสอบถามจากหัวหน้าหอผู้ป่วย

ส่วนตัวแปรที่เหลือวัดโดยสอบถามจากผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor)

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือวัดตัวแปรแต่ละประเภท มีดังต่อไปนี้

แบบวัดสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย

กลุ่มแรก ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้า มีแบบวัด 3 ชนิด คือ

1. แบบสอบถามภูมิหลัง สอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางชีวสังคม และภูมิหลัง ได้แก่ อายุ อาชีพการงาน ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วย วุฒิกการศึกษาสูงสุด แบบวัดที่ใช้มีลักษณะให้ผู้ตอบเลือกตอบ และเติมคำในช่องว่าง

2. แบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้า เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้า แบบวัดนี้มีเนื้อหาสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือก การนำทางเลือกไปแก้ปัญหา และการประเมินผลแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น ลักษณะของแบบสอบถามเป็นการประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ปฏิบัติมากที่สุด ถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด ซึ่งมีคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ

ตัวอย่างของแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วตัดสินใจว่าท่านปฏิบัติสิ่งต่อไปนี้มากน้อยระดับใด โดยขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับที่ท่านปฏิบัติ

ข้อความ	ปฏิบัติ น้อยที่สุด	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ มากที่สุด
(0) การวิเคราะห์ปัญหาในบางปัญหากัน อาจอาศัยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำ.....					
(00) ท่านคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อนำทางเลือกของการแก้ปัญหาไปใช้..					

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ โดยข้อความทางบวกจะให้คะแนนดังนี้ คือ ปฏิบัติมากที่สุด = 5 คะแนน จนถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด = 1 คะแนน ตามลำดับ ถ้าข้อความทางลบจะให้คะแนนกลับกัน นิสัยของคะแนนจึงอยู่ระหว่าง 15 - 75 คะแนน แบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา นี้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .24 ถึง .69 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่ามีค่าเท่ากับ .80

3. แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ หรือแบบวัด แอล พี ซี (Least Preferred Co-Worker Test : LPC) แบบวัดนี้ เนื้อหาจะสอบถามหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติโดยเฉพาะ โดยให้หัวหน้านึกถึงบุคคลที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด ซึ่งบุคคลดังกล่าว จะเป็นบุคคลที่เขานึกถึงในปัจจุบันหรือในอดีตก็ได้ ลักษณะของแบบวัดเป็นความแตกต่างของคำคุณศัพท์ (Semantic Differential Scales) ประกอบด้วย คำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม 2 ขั้ว จำนวน 18 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานมี 8 ระดับ ซึ่งจะจำแนกลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ แบบวัดLPCที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบวัดของฟีเดเลอร์ ซึ่งนำมาแปลเป็นภาษาไทย โดยศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน ก่อนแปลเป็นภาษาไทยความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .92 (Fiedler and Garcia. 1987 : 71 , 73) ในงานวิจัยของ เปรมสุวีร์ย์ เชื้อมทอง (2536 : 93) ได้นำแบบวัดฉบับที่แปลเป็นภาษาไทยไปหาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าอยู่ในระดับสูงมากคือ .96

ตัวอย่างของแบบสอบถาม

(0) ขอให้ท่านบรรยายลักษณะบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นบุคคลที่ท่านชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด คนแบบนั้นเป็นอย่างไร คนๆนั้น อาจจะเคยทำงานร่วมกับท่านก็ได้ หรืออาจจะเป็นคนที่ท่านรู้จักมาก่อนก็ได้ ถ้าท่านไม่เคยพบคนเช่นนั้นก็ลองคิดว่า เขามีลักษณะอย่างไร คนนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ท่านชอบน้อยที่สุด แต่จะเป็นคนที่ท่านลำบากใจที่สุดในการทำงานด้วย

นำพึงพอใจ _____ ไม่นำพึงพอใจ
8 7 6 5 4 3 2 1

เย็นชา	—	—	—	—	—	—	—	—	อบอุ่น
	1	2	3	4	5	6	7	8	
เปิดเผย	—	—	—	—	—	—	—	—	ปกปิด
	8	7	6	5	4	3	2	1	
ไม่จริงใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	จริงใจ
	1	2	3	4	5	6	7	8	

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละมาตรจะให้คะแนน 8 อันดับคือ จากมากที่สุดทางบวก หรือน้อยที่สุดทางลบ มีคะแนน 8 ไปจนถึงน้อยที่สุดทางบวก หรือมากที่สุดทางลบมีคะแนน 1 พิสัยของคะแนน อยู่ระหว่าง 18 - 144 คะแนน แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .62 ถึง .91 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่ามีค่าเท่ากับ .97

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรเกี่ยวกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม มีแบบวัด 3 ชนิด คือ

1. แบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบบวัดนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตร 5 หน้าข ตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 8 ข้อ แบบวัดนี้เป็นแบบวัดของฟีเดเลอร์ซึ่งศาสตราจารย์ ดร. ดวงเดือน พันธุมนาวิน นำมาแปลเป็นภาษาไทยก่อนแปลเป็นภาษาไทยค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .64 (Fiedler and Garcia. 1987 : 53) ในงานวิจัยของ เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536 : 94) ได้นำแบบวัดนี้ไปหาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงคือ .77

ตัวอย่างของแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามมีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ในแต่ละข้ออย่างละเอียดว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับข้อคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
(0) ท่านมีความสัมพันธ์อันดี กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
(00) ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายของ ท่านให้ความร่วมมือกับท่านเสมอใน ในการปฏิบัติงาน

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 1 คะแนน จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 5 คะแนน ตามลำดับ พิสัยของคะแนนจึงอยู่ระหว่าง 8 - 40 คะแนน แบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .34 ถึง .59 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่ามีค่าเท่ากับ .55

2. แบบวัดโครงสร้างของงาน เนื้อหาของแบบวัดแบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่รับผิดชอบ สอบถามใน 4 ด้าน คือ ความชัดเจนของเป้าหมายในงาน ทางเลือกแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย วิธีการตัดสินใจในการแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตรฐาน 3 หน่วย ตั้งแต่จริงเป็นส่วนน้อย ถึง จริงทั้งหมด จำนวน 10 ข้อ แบบวัดนี้เป็นของฟีลเดอร์ ซึ่งศาสตราจารย์

ดร. ดวงเดือน พันธุมนาวิน แปลเป็นภาษาไทย ก่อนแปลเป็นภาษาไทยค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .77 (Fiedler and Garcia. 1987 : 59) เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536 : 95) ได้นำแบบวัดนี้ไปหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาในระดับปานกลางคือ .62

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะโครงสร้างของงานในหอผู้ป่วยของท่าน โดยพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องนั้น

ข้อความ	จริงทั้งหมด	จริงเป็นส่วนใหญ่	จริงเป็นส่วนน้อย
(0) งานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านมีวิธีดำเนินงานเป็นขั้นตอนหรือมีวิธีการที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้

เกณฑ์การให้คะแนน แบบวัดส่วนที่ 1 ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 3 อันดับ คือ จริงเป็นส่วนน้อย = 0 คะแนน จนถึงจริงทั้งหมด = 2 คะแนนตามลำดับ พิสัยของคะแนนจึงอยู่ระหว่าง 0 -20 คะแนน

ส่วนที่ 2 เป็นเนื้อหาสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ของหัวหน้าเพื่อนำมาใช้ในการปรับคะแนนในส่วนที่ 1 ข้อถามในส่วนนี้มีจำนวน 2 ข้อ เป็นประโยคประกอบมาตรา 4 หน่วย ตั้งแต่ได้รับการฝึกอบรมมาก ถึง ไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย และไม่มีประสบการณ์เลย ถึง มีประสบการณ์มาก

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะโครงสร้างของงานในหอผู้ป่วยของท่าน โดยพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องนั้น

(0) ก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อตำแหน่งนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาคนอื่นในตำแหน่ง เดียวกัน

ไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย	ได้รับการฝึกอบรมน้อย	ได้รับการฝึกอบรมปานกลาง	ได้รับการฝึกอบรมมาก
_____	_____	_____	_____

(00) ก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ท่านมีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งนี้ มากน้อยเพียงใด

ไม่มีประสบการณ์ มีประสบการณ์น้อย มีประสบการณ์ปานกลาง มีประสบการณ์มาก

เกณฑ์การให้คะแนน แบบวัดส่วนที่ 2 ให้คะแนนดังนี้ ได้รับการฝึกอบรมมาก = 0 คะแนน จนถึงไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย = 3 คะแนน ตามลำดับ และให้คะแนน ไม่มีประสบการณ์ = 6 คะแนน มีประสบการณ์น้อย = 4 คะแนน มีประสบการณ์ปานกลาง = 2 คะแนน มีประสบการณ์มาก = 0 คะแนน นำคะแนนทั้ง 2 ส่วน มาหาโครงสร้างงานของกลุ่ม ของผู้ตอบแต่ละคน ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเอาคะแนน ส่วนหลังลบออกจากคะแนนรวมของส่วนแรก แบบวัดโครงสร้างของงาน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .25 ถึง .73 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา มีค่าเท่ากับ .60

3. แบบวัดอำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า แบบวัดนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับอำนาจการให้คนให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้า จำนวน 5 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตรฐาน 3 หน้า แบบวัดนี้เป็นแบบวัดของฟีลเลอร์ ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยโดย ศาสตราจารย์ ดร. ดวงเดือน พันธุมนาวิน เช่นกัน เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536 : 95) ได้นำแบบวัดนี้ไปหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาระดับค่อนข้างต่ำคือ .40

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ ต้องการทราบลักษณะอำนาจในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้ว เลือกตอบข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

(0) ท่านสามารถเสนอการลงโทษ หรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้

สามารถทำได้เต็มที่ เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน ไม่สามารถทำได้

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 3 อันดับ ดังนี้คือ สามารถทำได้เต็มที่ , ใช่ , มี ให้ 2 คะแนน เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน , ใช่ในบางครั้งหรือบางด้านเท่านั้น , ไม่แน่ใจ ให้ 1 คะแนน ไม่สามารถทำได้ , ไม่ใช่ , ไม่มี ให้ 0 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 0 - 10 คะแนน แบบวัดอำนาจประจำตำแหน่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .37 ถึง .63 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่ามีค่าเท่ากับ .40

กลุ่มที่ 3 ตัวแปรตามในที่นี้ คือ ประสิทธิภาพในการทำงานมีแบบวัด 2 ชนิด เป็นแบบวัดสำหรับผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor)

1. ตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยอาศัยเกณฑ์การวัดประสิทธิผลหัวหน้าของ เชมเมอร์ และ อายแมน (Chemers And Ayman. 1985) ซึ่ง ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) นำมาปรับใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จำนวน 10 ข้อ และมีค่าอำนาจจำแนกสูงตั้งแต่ 6.28 - 3.80 ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์นี้มาปรับใช้จำนวนประโยค 15 ประโยค แล้วนำไปหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) เนื้อหาของแบบวัดเป็นการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า หอผู้ป่วยในการบริหารงาน ปกครองบังคับบัญชา ดังนี้คือ

- ความสามารถในการอำนวยการ
- ความสามารถเป็นจุดเชื่อมโยงตัวแทนในการบริหารงาน ระหว่างผู้บังคับ

บัญชาาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดี ในกลุ่มผู้ใต้ บังคับบัญชา

- ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง

- ความสามารถในการดำรงความสุจริตในการปกครองบังคับบัญชาและ ความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

มีข้อความในแบบวัด จำนวน 15 ข้อ ลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรา 6 หน่วย ตั้งแต่ จริงที่สุด ถึง ไม่จริงเลย

ตัวอย่างของแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการที่จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

(0) บุคคลนี้มีความสามารถในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้อย่างชัดเจน จนเป็นที่เข้าใจงานได้ง่าย

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
------------	------	--------------	-----------------	---------	------------

(00) บุคคลนี้สามารถทำหน้าที่ถ่ายทอดนโยบายและคำสั่งต่างๆ จากท่านไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้เป็นอย่างดี

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
------------	------	--------------	-----------------	---------	------------

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 6 อันดับ คือ ข้อความทางบวกจะให้คะแนน ดังนี้คือ ไม่จริงเลย = 1 คะแนน จนถึงจริงที่สุด = 6 คะแนน ตามลำดับ ถ้าข้อความทางลบจะให้คะแนนกลับกัน พิสัยของคะแนนจึงอยู่ระหว่าง 15 - 90 คะแนน แบบวัดประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับ

คะแนนรวม (Item - Total Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .61 ถึง .83 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่ามีค่าเท่ากับ .94

2. ตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม แบบวัดประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยอาศัยเกณฑ์การวัดประสิทธิผลกลุ่มของเชมเมอร์ และ อายแมน (Chemers And Ayman. 1985) ซึ่ง ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) นำมาปรับใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จำนวน 10 ข้อ และมีค่าอำนาจจำแนกสูงตั้งแต่ 5.47 - 2.76 ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์นี้มาปรับใช้จำนวน 21 ประโยค แล้วนำไปหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) เนื้อหาของแบบวัดเป็นการประเมินประสิทธิผลของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าหรือผู้ปวย ดังนี้คือ

- คุณภาพของผลงาน
- ปริมาณผลงานของกลุ่ม
- ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน
- การลาหยุดงาน
- การเปลี่ยนกลุ่มงาน
- บรรยากาศการทำงาน
- ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- ความร่วมมือในการทำงาน

มีข้อความในแบบวัด จำนวน 21 ข้อ ลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐาน 6 หน่วย ตั้งแต่ จริงที่สุด ถึง ไม่จริงเลย

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน โดยพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

(0) ผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจระดับใด

มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	ไม่มาก	ไม่มาก
		มาก	ไม่มาก		เลข

(00) คนกลุ่มนี้มักจะส่งงานที่ทำงานมอบหมายให้ปฏิบัติล่าช้าเสมอ

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
------------	------	--------------	-----------------	---------	------------

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 6 อันดับ คือ ข้อความทางบวกจะให้คะแนน ดังนี้คือ ไม่จริงเลย = 1 คะแนน จนถึงจริงที่สุด = 6 คะแนน ตามลำดับ ถ้าข้อความทางลบจะให้คะแนนกลับกัน พิสัยของคะแนนจึงอยู่ระหว่าง 21 - 126 แบบวัดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .37 ถึง .63 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟามีค่าเท่ากับ .92

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity)เป็นการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ว่าเนื้อหาใช้ถามครอบคลุมกับนิยามปฏิบัติการหรือไม่ เฉพาะแบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วย และแบบสอบถามประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการนำแบบวัดไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณา ว่าข้อคำถามวัดได้ตรงและครอบคลุมเนื้อหาของนิยามปฏิบัติการหรือไม่

2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) เป็นเกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามว่าสามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้คะแนนสูง และต่ำออกจากกันได้หรือไม่ เฉพาะแบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วย และแบบสอบถามประสิทธิภาพในการทำงานโดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ และมีการปรับแก้แล้วไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน รวมคะแนน แล้วหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) เลือกข้อที่มีความสัมพันธ์สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (นางรัตน์ ทวีรัตน์. 2531 : 125)

3. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นการหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาในข้อ 1 และ 2 แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2527 : 121) ในทุกแบบวัด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดต่อของอนุญาตดำเนินการศึกษาวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล จากโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 โรงพยาบาล และสถาบันเฉพาะโรค 2 สถาบัน เมื่อได้รับอนุญาตจึงดำเนินการโดยแจกแบบวัดและชี้แจงเพิ่มเติมด้วยตนเอง และขอรับแบบวัดในภายหลัง

สำหรับการดำเนินการแจกแบบวัด แบบวัดที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท ด้วยกัน คือ แบบวัดสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย กับแบบวัดสำหรับผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) ผู้วิจัยได้นำแบบวัดทั้ง 2 ประเภทไปขอความกรุณาผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) เป็นผู้ดำเนินการแจก โดยมีวิธีการคือ ให้ผู้ตรวจการพยาบาลเป็นผู้กำหนดรหัสผู้ตอบแบบวัด (หัวหน้าหอผู้ป่วย) ลงในใบกำหนดรหัส และให้ผู้กำหนดรหัสเก็บไว้ไม่ต้องส่งคืนผู้วิจัย เพื่อป้องกันการสับสนของผู้ตรวจการพยาบาล เมื่อประเมินประสิทธิผลในการทำงานหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยแบบวัดประสิทธิผลและเป็นการป้องกันมิให้ผู้วิจัยทราบว่าบุคคลผู้ถูกประเมินประสิทธิผลนั้นเป็นใคร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประเมินประสิทธิผลสามารถประเมินได้ตรงความเป็นจริง อันจะช่วยให้งานวิจัยมีความเชื่อถือได้เพิ่มขึ้น เมื่อกำหนดรหัสแล้ว ผู้ตรวจการพยาบาลจะเป็นผู้แจกแบบวัดให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยตอบ พร้อมทั้งตอบแบบวัดในส่วนที่ผู้ตรวจการพยาบาลเป็นผู้ตอบด้วย

การจัดกระทำกับข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูล เริ่มต้นโดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับกลับคืน เมื่อตรวจคะแนนเรียบร้อยแล้ว ได้นำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC+ (Statistical Package for the Social Science) โดยเลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมติฐานเท่านั้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามสมมติฐานของการวิจัย และลักษณะของข้อมูลดังนี้

1. เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยใช้สถิติที่ (t-test)

เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1

2. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2, 3, 4

3. การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง (Two-way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มย่อย ด้วยวิธีการของ เซฟเฟ่ เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5, 6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง "ลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วย และสภาวะการณของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงาน ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร" นี้เป็นการศึกษาภาคสนาม โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ศึกษาตัวแปรที่เป็นลักษณะของหัวหน้าและสภาวะการณของกลุ่ม ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม (The Contingency Model of Leadership Effectiveness) ของฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรลักษณะทางจิตของหัวหน้า และสภาวะการณของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และอำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหา และลักษณะทางชีวสังคม ซึ่งได้แก่ อายุ อาชวราชการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วย วุฒิกการศึกษาสูงสุด อธิบายและทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา

ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ซึ่งหัวข้อในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ มีดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายและสมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปร และความหมายที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสัญลักษณ์ของตัวแปร

\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่า F ใน F-distribution
df	แทน	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
R		สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บุคคล
R^2		อำนาจในการทำนายหรือเปอร์เซ็นต์ในการทำนาย
AGE	=	อายุ
YEAR	=	อายุราชการ
TIME	=	ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า
EDU	=	วุฒิการศึกษาสูงสุด

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร

การนำเสนอข้อมูลในตอนนี้จะแสดงการแจกแจงของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาซึ่งแบ่งเป็นตัวแปร ลักษณะทางชีวสังคมของกลุ่มตัวอย่าง และ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ลักษณะทางจิตของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า พฤติกรรมการแก้ปัญหา ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 1 - 3 ดังนี้

ตาราง 1 ค่าสถิติพื้นฐานลักษณะทางชีวสังคมของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด (n=132 คน)

ลักษณะทางชีวสังคม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ ($\bar{X} = 43.45$)		
- มากกว่าค่าเฉลี่ย	59	44.70
- น้อยกว่าค่าเฉลี่ย	73	55.30
อายุราชการ ($\bar{X} = 21.02$)		
- มากกว่าค่าเฉลี่ย	59	44.70
- น้อยกว่าค่าเฉลี่ย	73	55.30
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ($\bar{X} = 7.95$)		
- มากกว่าค่าเฉลี่ย	55	41.67
- น้อยกว่าค่าเฉลี่ย	77	58.33
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	11.36
- ปริญญาตรี	112	84.85
- ปริญญาโท	5	3.79

จากตาราง 1 พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโดยส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 43.45 ปี อายุราชการน้อยกว่า 21.02 ปี มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อยกว่า 7.95 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตาราง 2 ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด (n=132)

ตัวแปร (จำนวนข้อคำถาม)	ช่วงคะแนน ของตัวแปร	ค่าพิสัย	คะแนนของกลุ่มตัวอย่าง	
			\bar{X}	S.D
LPC (18)	18-144	18-137	59.19	30.28
REL (8)	8-40	26-37	30.67	2.45
TS (10)	(-9)-(20)	(-1)-(18)	9.25	4.01
POW (5)	0-10	3-9	6.70	1.39
PRO (15)	15-75	43-70	57.16	5.91
HEAD (15)	15-90	30-86	65.50	10.36
GROUP (21)	21-126	53-118	88.24	13.26

LPC = ลักษณะทางจิตของหัวหน้า

REL = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

TS = โครงสร้างงานของกลุ่ม

POW = อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า

TOTAL = สภาพการณ์ของกลุ่มทำงาน

PRO = พฤติกรรมการแก้ปัญหา

HEAD = ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า

GROUP = ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตาราง 2 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 88.24 และประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 65.50

ในตาราง 3 จะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ในกลุ่มย่อยตามลักษณะทางชีวสังคม และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n)

ตาราง 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ในกลุ่มย่อยตามลักษณะทางชีวสังคมและกลุ่มตัวอย่าง(ก)

ตัวแปรลักษณะ	LPC		TOTAL		REL		TS		POW		PRO		HEAD		GROUP		
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	
1.อาชีพ																	
ต่ำกว่า 43.45																	
(N=73)	58.01	26.77	45.19	5.41	30.23	2.41	8.37	4.32	6.59	1.44	57.70	5.90	65.33	11.23	88.16	14.46	
สูงกว่า 43.451																	
(N=59)	60.64	34.32	48.97	4.35	31.20	2.41	10.93	3.08	6.83	1.32	56.49	5.91	65.71	9.26	88.34	11.73	
2.อายุราชการ																	
ต่ำกว่า 21.02																	
(N=73)	56.92	26.21	45.27	5.17	30.4	82.36	8.18	4.22	6.62	1.44	57.23	5.83	64.56	11.09	87.12	14.11	
สูงกว่า 21.021																	
(N=59)	61.97	34.70	48.86	4.36	30.90	2.56	11.17	3.04	6.08	1.32	57.07	6.07	66.66	9.33	89.63	12.11	

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปรลักษณะ	LPC	TOTAL	REL	TS	POW	PRO	HEAD	GROUP
ตัวสังคม	\bar{X} S.D	\bar{X} S.D	\bar{X} S.D	\bar{X} S.D	\bar{X} S.D	\bar{X} S.D	\bar{X} S.D	\bar{X} S.D
3. ระยะเวลาที่เห็นหัวหน้า								
ต่ำกว่า 7.950								
(N=77)	56.77 28.82	46.13 5.22	30.43 2.33	8.86 4.16	6.84 1.30	56.92 5.71	66.29 9.82	88.87 13.82
สูงกว่า 7.951								
(N=55)	62.58 32.19	47.93 4.88	31.00 2.59	10.44 3.65	6.49 1.49	57.49 6.22	64.40 11.07	87.36 12.52
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด								
ต่ำกว่าปริญญาตรี								
(N=15)	80.40 40.37	50.60 4.10	32.87 2.23	11.13 1.46	6.60 0.91	55.93 7.92	70.07 4.96	90.40 7.95
ปริญญาตรี								
(N=112)	58.19 27.18	46.36 5.17	30.32 2.35	9.40 4.25	6.63 1.42	57.35 5.74	64.44 10.38	87.18 13.19
ปริญญาโท								
(N=5)	18.00 00.00	47.40 2.19	31.80 1.64	7.20 1.10	8.40 0.55	56.60 2.19	75.60 14.24	05.60 16.98

จากตาราง 3 พบว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก และมีอายุน้อย มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ไม่แตกต่างกันมากนัก ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก พบว่าค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา สูงกว่า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย พบว่าค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา สูงกว่า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามาก และกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงกว่า หัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า หัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เป็นการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ศึกษา เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นด้วยกัน และระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยทำการวิเคราะห์ ทั้งในกลุ่มตัวอย่างรวม และในกลุ่มตัวอย่างย่อย ตามลักษณะทางชีวสังคม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 4 - 5 ดังนี้

จากตาราง 4 พบว่า ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับสภาพการณ์ของกลุ่มทำงานในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับสภาพการณ์ของกลุ่มทำงานในด้านเดียวกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า แต่ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการแก้ปัญหา และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และพบว่าประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับลักษณะทางจิตของหัวหน้า และอำนาจประจำตำแหน่ง

ตาราง 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา (กลุ่มรวม)

ตัวแปรที่ ใช้ในการศึกษา	LPC	TOTAL	REL	TS	POW	PRO	HEAD	GROUP
LPC	1.00							
TOTAL	.09	1.00						
REL	.20*	.58*	1.00					
TS	.00	.82*	.09	1.00				
POW	.03	.31*	.13	.02	1.00			
PRO	.14*	.13	.12	.01	.26*	1.00		
HEAD	.01	.23*	.16*	.16*	.12	.21*	1.00	
GROUP	.01	.27*	.16*	.27*	.13	.08	.78*	1.00

มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LPC = ลักษณะทางจิตของหัวหน้า

REL = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

TS = โครงสร้างงานของกลุ่ม

POW = อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า

TOTAL = สภาวะการณ์ของกลุ่มทำงาน

PRO = พฤติกรรมการแก้ปัญหา

HEAD = ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า

GROUP = ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการศึกษา (ในกลุ่มย่อย)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	LPC	TOTAL	REL	TS	POW	PRO	HEAD	GROUP
หัวหน้าที่มีอายุน้อย								
HEAD	.32*	.29*	.32*	.10	.22*	.16	1.00	
GROUP	.05	.49*	.33*	.30*	.27*	.03	.75*	1.00
หัวหน้าที่มีอายุมาก								
HEAD	.15	.15	.09	.30*	.04	.29*	1.00	
GROUP	.03	.10	.01	.25*	.09	.16	.83*	1.00
หัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย								
HEAD	.21	.25*	.35*	.04	.21*	.14	1.00	
GROUP	.05	.47*	.40*	.27*	.26*	-.01	.75*	1.00
หัวหน้าที่มีอายุราชการมาก								
HEAD	.25*	.13	.13	.32*	.05	.32*	1.00	
GROUP	.07	.05	.17	.24*	.07	.20	.83*	1.00
หัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้าน้อย								
HEAD	.10	.33*	.22*	.29*	.01	.19*	1.00	
GROUP	.11	.44*	.25*	.37*	.17	.23*	.77*	1.00
หัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามาก								
HEAD	.16	.14	.10	.02	.24*	.68*	1.00	
GROUP	.20	.17	.33	.16	.08	.53*	.81*	1.00
หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี								
HEAD	.21	.11	.08	.28	.12	.86*	1.00	
GROUP	.14	.45*	.37	.61*	.12	.80*	.86*	1.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	LPC	TOTAL	REL	TS	POW	PRO	HEAD	GROUP
หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี								
HEAD	.02	.19*	.06	.16*	.11	.22*	1.00	
GROUP	.07	.31*	.08	.30*	.09	.04	.76*	1.00

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LPC = ลักษณะทางจิตของหัวหน้า

REL = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

TS = โครงสร้างงานของกลุ่ม

POW = อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า

TOTAL = สภาวะการณของกลุ่มทำงาน

PRO = พฤติกรรมการแก้ปัญหา

HEAD = ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า

GROUP = ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตาราง 5 พบว่า ในกลุ่มหัวหน้าอาญ์น้อย พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับลักษณะทางจิตของหัวหน้า และสภาวะการณของกลุ่มทำงาน ในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจประจำตำแหน่ง แต่จะไม่มี ความสัมพันธ์เช่นนี้ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสภาวะการณของกลุ่มทำงานในทุกด้าน ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ โครงสร้างของงาน

ในหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับลักษณะทางจิตของหัวหน้า และสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงาน ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจประจำตำแหน่ง ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับลักษณะทางจิตของหัวหน้า และสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานในด้าน โครงสร้างของงาน และตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มในหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานในทุกด้าน ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานในด้าน โครงสร้างของงานเท่านั้น ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม ก็พบความสัมพันธ์ เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และนอกจากนี้ยังพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าด้วย ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้านาน พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับอำนาจประจำตำแหน่ง และตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ ตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า

ในหัวหน้าที่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาเท่านั้น ส่วนกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานในด้านโครงสร้างของงาน และตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มในหัวหน้าที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานในด้านโครงสร้างของงาน และตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานในด้าน โครงสร้างของงานเท่านั้น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายและสมมุติฐาน

จุดมุ่งหมายข้อ 1 เพื่อศึกษาว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และไม่เหมาะสมกับกลุ่ม จะมีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกันเพียงใด

สมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายนี้ คือ สมมุติฐานข้อ 1 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่มจะมีประสิทธิผลในการทำงาน สูงกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

การวิเคราะห์ส่วนนี้เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ย ระหว่างกลุ่มโดยใช้สถิติที ซึ่งมีตัวแปรความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม เป็นตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตามคือประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

ตัวแปรตาม	<u>กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม</u>			<u>กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม</u>			t
	n	\bar{X}	S.D	n	\bar{X}	S.D	
ประสิทธิผลในการ ทำงานของหัวหน้า	51	66.31	11.36	60	64.12	10.41	1.06
ประสิทธิผลในการ ทำงานของกลุ่มผู้ ได้บังคับบัญชา	51	92.71	9.90	60	84.07	15.49	3.55*

มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่มจะมีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา สูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสม กับกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม (\bar{X} กลุ่มเหมาะสม=66.31 , \bar{X} กลุ่มไม่เหมาะสม=64.12) ผลการวิจัยส่วนนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 บางส่วน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมในกลุ่มย่อย 8 กลุ่ม (ดูตาราง 21 ในภาคผนวก ข) ทั้งนี้เพื่อ จะได้ศึกษาผลการวิจัยนี้ให้ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่มจะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า สูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก อายุราชการน้อย และหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในกลุ่มอื่นๆ

ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่มมีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกกลุ่มยกเว้น หัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย และหัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

จุดมุ่งหมายข้อ 2 ศึกษาปริมาณในการทำนาย ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า
 หลบผู้ปวยและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์
 พฤติกรรมการแก้ปัญหา และลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้า

สมมติฐาน ที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายนี้คือ สมมติฐาน ข้อ 2-5 มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานข้อ 2 ลักษณะทางจิตของหัวหน้า สภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานสามารถทำนาย ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาส่วนนี้ เป็นการทำนายประสิทธิผลของในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา งาน เมื่อใช้ลักษณะทางจิตของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และอำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า ทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด จำนวน 132 คน

ตัวแปรตาม	ตัวพยากรณ์	ลำดับที่	R	R ²	R ² _{change}	B	F ² _{change}
ประสิทธิผลในการ ทำงานของหัวหน้า	LPC	-	-	-	-	-	-
	REL	-	-	-	-	-	-
	TS	-	-	-	-	-	-
	POW						
ประสิทธิผลในการ ทำงานของกลุ่มผู้ใต้ บังคับบัญชา	LPC	-	-	-	-	-	-
	REL	-	-	-	-	-	-
	TS	1	.27	7.47	.075	.9027	10.49*
	POW	-	-	-	-	-	-

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LPC = ลักษณะทางจิตของหัวหน้า

REL = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

TS = โครงสร้างงานของกลุ่ม

POW = อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า

จากตาราง 7 พบว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเลอร์ ด้านโครงสร้างงานของกลุ่ม เพียงตัวแปรเดียวที่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 7.47% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถแสดงในรูปของสมการในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (GROUP) = $79.653 + .9027 TS$

ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดลอร์ไม่สามารถ
ทำนายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมในกลุ่มย่อย 8 กลุ่ม (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข)
ทั้งนี้เพื่อ จะได้ศึกษาผลการวิจัยนี้ให้ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
ของฟีเดลอร์ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย
ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา
ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก คือโครงสร้างงานของกลุ่ม ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อยคือ
ลำดับที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับที่ 2 ลักษณะทางจิตของหัวหน้า
ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการมากคือ ลำดับที่ 1 โครงสร้างงานของกลุ่ม ลำดับที่ 2 ลักษณะทางจิต
ของหัวหน้า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย คือ โครงสร้างงานของกลุ่ม
สำหรับกลุ่มย่อยอื่นๆ ตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดลอร์ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของ
หัวหน้าได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย ตัวแปร
ในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดลอร์ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ลำดับที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า
และผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับที่ 2 โครงสร้างงานของกลุ่ม ลำดับที่ 3 อำนาจประจำตำแหน่ง
ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย คือลำดับที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา
ลำดับที่ 2 โครงสร้างงานของกลุ่ม ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อยคือ ลำดับที่ 1
โครงสร้างงานของกลุ่ม ลำดับที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มหัวหน้า
ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คือโครงสร้างงานของกลุ่ม ในกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีคือ
โครงสร้างงานของกลุ่ม สำหรับกลุ่มย่อยอื่นๆ ตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดลอร์ไม่สามารถทำนาย
ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อนำตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดลอร์เป็นตัวทำนายประสิทธิผล
ในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปได้ว่า ตัวแปรที่สามารถทำนาย
ประสิทธิผลในการทำงานได้ดีที่สุด คือ โครงสร้างงานของกลุ่ม โดยสามารถทำนายประสิทธิผลใน
การทำงานของหัวหน้าได้ใน 3 กลุ่ม คือ หัวหน้าที่มีอายุมาก หัวหน้าที่มีอายุราชการมาก

และหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย และสามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใน 6 กลุ่ม คือ หัวหน้าที่มีอายุน้อย หัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย หัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย หัวหน้าที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี หัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และกลุ่มรวม

สมมติฐานข้อ 3 ตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ร่วมกับลักษณะทางจิตของหัวหน้า สภาวะการณ์ของกลุ่มของกลุ่มทำงาน สามารถเพิ่มอำนาจการทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การศึกษาส่วนนี้เป็นการทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อใช้เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร ลักษณะทางจิตของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และอำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังแสดงในตาราง 8

จากตาราง 8 พบว่า เมื่อนำตัวแปรพฤติกรรมการแก้ปัญหา ร่วมกับลักษณะทางจิตของหัวหน้า สภาวะการณ์ของกลุ่มของกลุ่มทำงาน เพื่อทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเพิ่มอำนาจทำนายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์ สามารถที่จะทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 5.63% และ 10.85% ตามลำดับ เมื่อนำพฤติกรรมการแก้ปัญหา ร่วมกับทฤษฎีของพีคเลอร์ สามารถที่จะเพิ่มอำนาจในการทำนาย ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 8.72% และ 10.95% ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผลการวิจัยส่วนนี้สนับสนุนสมมติฐาน และสามารถแสดงในรูปของสมการในการทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าได้ดังนี้

$$\text{HEAD} = 25.636 - .011\text{LPC} + .507\text{REL} + .382\text{TS} + .429\text{POW} + .324\text{PRO}$$

และสามารถแสดงในรูปของสมการ ในการทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดังนี้

$$\text{GROUP} = 48.492 - .006\text{LPC} + .654\text{REL} + .874\text{TS} + 1.099\text{POW} + .076\text{PRO}$$

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและ
กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด จำนวน 132 คน

ตัวแปรที่ศึกษา	SS	df	R ²	R ² _{change}	F _{change}
ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า					
ตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์					
(LPC REL TS POW)	790.785	4	5.63	.0563	1.893
ตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์					
ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหา					
(LPC REL TS POW PRO)	1226.236	5	8.72	.0872	2.408*
ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา					
ตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์					
(LPC REL TS POW)	2499.694	4	10.85	.1085	3.86*
ตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์					
ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหา					
(LPC REL TS POW PRO)	2523.751	5	10.95	.1095	3.10*

มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LPC = ลักษณะทางจิตของหัวหน้า

REL = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

TS = โครงสร้างงานของกลุ่ม

POW = อำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า

PRO = พฤติกรรมการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมในกลุ่มย่อย 8 กลุ่ม (ดูตาราง 23 ในภาคผนวก ข) ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาผลการวิจัยนี้ให้ละเอียดเพิ่มขึ้น พบว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดลเลอร์ ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกกลุ่มยกเว้น กลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดลเลอร์ ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาสามารถ ร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกกลุ่มยกเว้น กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก อายุราชการมาก

สมมติฐานข้อ 4 ลักษณะทางจิตของหัวหน้า สภาวะการณ์ของกลุ่มของกลุ่มทำงาน พฤติกรรมการแก้ปัญหา ทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก ได้ศึกษา กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย

การศึกษาส่วนนี้เป็นการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อใช้เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดลเลอร์ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร ลักษณะทางจิตของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และอำนาจประจำตำแหน่งของหัวหน้า ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น (Stepwise) ดังแสดงในตาราง 9

จากตาราง 9 พบว่าในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะทางจิตของหัวหน้าสามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้ 12.37% และ 20.28 % อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก พฤติกรรมการแก้ปัญหา โครงสร้างงานของกลุ่ม สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้ 10.52% และ 16.61% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถแสดงในรูปของสมการในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้ดังนี้คือ

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของกลุ่มหัวหน้าที่มีอำนาจการน้อย และ หัวหน้าที่มีอำนาจการมาก

ตัวแปรตาม	ตัวพยากรณ์	ลำดับที่	R	R ²	R ² _{change}	B	F _{change}
หัวหน้าที่มีอำนาจการน้อย							
HEAD	REL	1	.35	12.37	.124	1.914	10.02*
	LPC	2	.45	20.28	.079	.121	6.95*
GROUP	REL	1	.40	16.16	.162	2.324	13.69*
	TS	2	.47	22.11	.059	.816	5.34*
หัวหน้าที่มีอำนาจการมาก							
HEAD	PRO	1	.32	10.52	.105	.408	6.70*
	TS	2	.41	16.61	.061	.779	4.09*
GROUP		-	-	-	-	-	-

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LPC = ลักษณะทางจิตของหัวหน้า

REL = ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

TS = โครงสร้างงานของกลุ่ม

PRO = พฤติกรรมการแก้ปัญหา

HEAD = ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า

GROUP = ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

$$\text{HEAD (หัวหน้าที่มีอาชราชการน้อย)} = 13.139 + 1.914\text{REL} + .121\text{LPC}$$

$$\text{HEAD (หัวหน้าที่มีอาชราชการมาก)} = 34.684 + .408\text{PRO} + .779\text{TS}$$

สำหรับประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า หัวหน้าที่มีอาชราชการน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา และโครงการของกลุ่ม สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 16.61% และ 22.11 % อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ส่วนในกลุ่มหัวหน้าที่มีอาชราชการมากพบว่าตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถแสดงในรูปของสมการในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังนี้คือ

$$\text{GROUP (หัวหน้าที่มีอาชราชการน้อย)} = 9.605 + 2.324\text{REL} + .816\text{TS}$$

จุดมุ่งหมายข้อ 3 เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเลอร์ พฤติกรรมการแก้ปัญหา และลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายนี้คือ สมมติฐานข้อ 5-6 มีรายละเอียดดังนี้คือ

สมมติฐาน ข้อ 5 กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม ตามทฤษฎีของฟีลเลอร์ และมีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า กลุ่มที่มีลักษณะตรงกันข้าม

การศึกษาส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง โดยใช้ตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 10-11 ดังนี้

จากตาราง 10 พบผลที่น่าสนใจคือ

ก) พบแนวโน้มว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ไม่แตกต่างกันมากนักในกลุ่มที่มีหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่มและกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=66.42$ และ $\bar{X}=63.94$ ตามลำดับ) และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วยน้อย กับ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วยมาก ($\bar{X}=66.30$ และ $\bar{X}=64.06$ ตามลำดับ)

ข) พบแนวโน้มว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันมากนัก ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วยน้อย กับ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในหอผู้ป่วยมาก ($\bar{X}=89.45$ และ $\bar{X}=87.19$ ตามลำดับ) แต่พบแนวโน้มว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของแตกต่างกันค่อนข้างมาก ในกลุ่มที่มีหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม และกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=92.73$ และ $\bar{X}=83.91$ ตามลำดับ)

ตาราง 10 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า	ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า		รวม
	น้อย	มาก	
เหมาะสม	$\bar{X}=65.94$	$\bar{X}=66.90$	$\bar{X}=66.42$
<u>ความเหมาะสม</u>	S.D=9.56	S.D=13.97	S.D=11.77
<u>ของหัวหน้ากับกลุ่ม</u>	n=31	n=20	n=51
ไม่เหมาะสม	$\bar{X}=66.66$	$\bar{X}=61.21$	$\bar{X}=63.94$
	S.D=11.01	S.D=9.00	S.D=10.61
	n=32	n=28	n=60
	$\bar{X}=66.30$	$\bar{X}=64.06$	
รวม	S.D=10.29	S.D=11.49	
	n=63	n=48	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

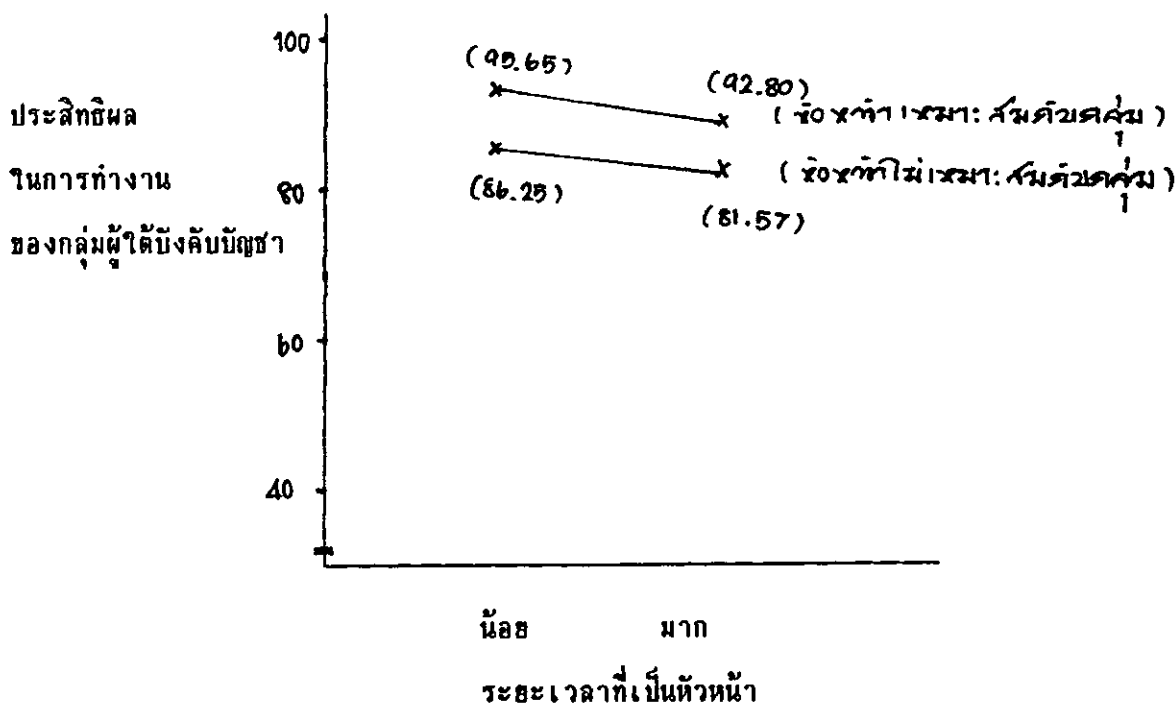
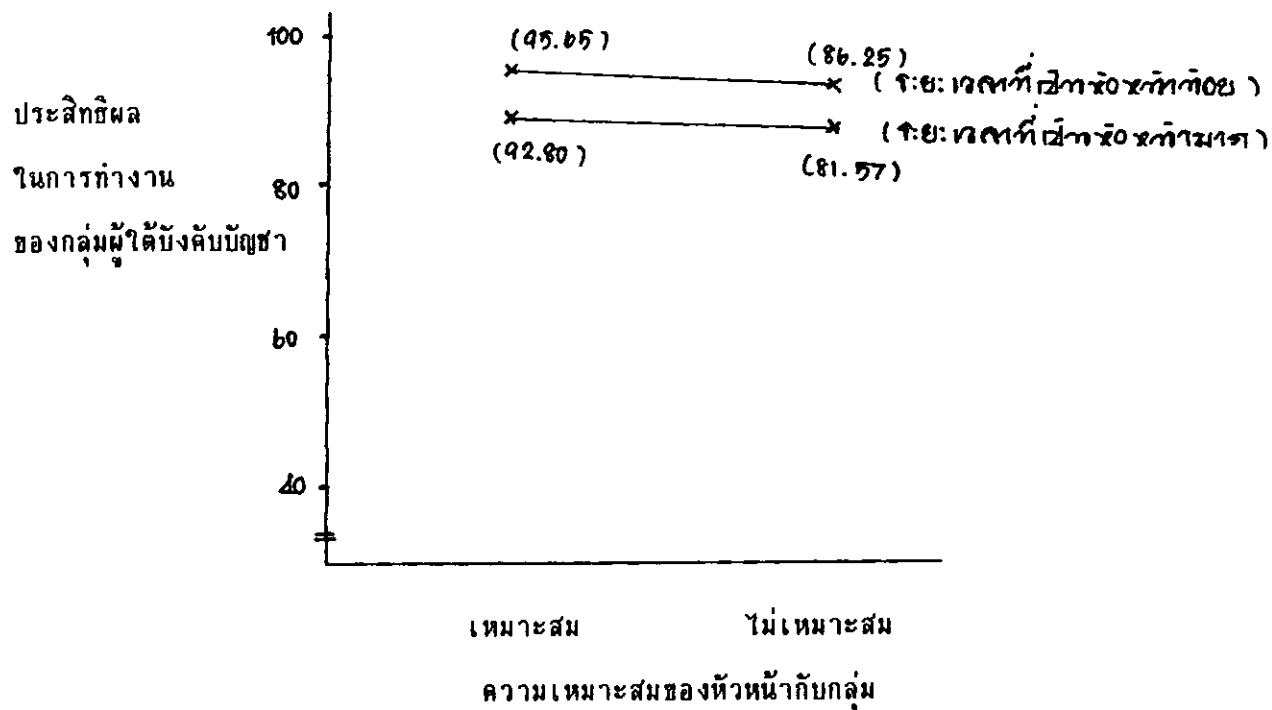
	ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า		รวม	
	น้อย	มาก		
ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา <u>ความเหมาะสม</u> <u>ของหัวหน้ากับกลุ่ม</u>	เหมาะสม	$\bar{X}=95.65$	$\bar{X}=92.80$	$\bar{X}=92.73$
		S.D=9.43	S.D=10.84	S.D=10.14
		n=31	n=20	n=51
ไม่เหมาะสม		$\bar{X}=86.25$	$\bar{X}=81.57$	$\bar{X}=83.91$
		S.D=17.59	S.D=21.54	S.D=19.57
		n=32	n=28	n=60
รวม	$\bar{X}=89.45$	$\bar{X}=87.19$		
	S.D=13.51	S.D=16.19		
	n=63	n=48		

และเมื่อนำคะแนนเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แบ่งตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าไปสร้างเป็นกราฟ ซึ่งจะสามารถอธิบายได้ดังภาพประกอบ 4

จากภาพประกอบ 4 พบแนวโน้มที่สำคัญ 2 ประการคือ

1) ไม่เกิด Interaction ระหว่าง ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า เนื่องจากกราฟมีลักษณะที่ขนานกัน

2) จากกราฟพบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จะสูงสุดเมื่อหัวหน้ามีความเหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=92.73$) และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่ำสุดเมื่อหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=83.91$)



ภาพประกอบ 4 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ที่มีต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา

จากผลที่ได้ 2 ประการ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทางของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มและระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F
1. ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า			
ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม (ก)	1	91.324	<1
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า (ข)	1	236.926	2.037
ก × ข	1	165.938	1.536
ส่วนที่เหลือ	107	116.302	
รวม	110	118.002	
2. ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา			
ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม (ก)	1	1929.388	10.997*
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า (ข)	1	78.848	<1
ก × ข	1	205.234	1.170
ส่วนที่เหลือ	107	175.441	
รวม	110	191.944	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันเมื่อคำนึงถึง ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า พร้อมๆ กัน เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า โดยพิจารณาตาม ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มและระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าแยกกันทีละตัวแปร พบว่า ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าด้วยเช่นกัน นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ตัวแปร ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าเป็นตัวแปรอิสระพบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า แต่พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แปรปรวนไปตาม ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม โดยกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X} = 92.73$ และ $\bar{X} = 83.91$ ตามลำดับ) ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมในกลุ่มย่อย 8 กลุ่ม (ดูตาราง 24 ในภาคผนวก ข) ทั้งนี้เพื่อ จะได้ศึกษาผลการวิจัยนี้ให้ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่ามีปฏิสัมพันธ์ ระหว่าง ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่แล้ว พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามากจะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 25 ภาคผนวก ข) และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าแปรปรวนไปตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม ใน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก และอายุราชการมาก โดยกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่มมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้ามากกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม สำหรับประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แปรปรวนไปตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม ใน 4 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย มีอายุมาก มีอายุราชการมาก มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยพบผลที่เหมือนกันคือ กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

สมมติฐานข้อ 6 กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม ตามทฤษฎีของฟีลเลอร์ และมีพฤติกรรม การแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า กลุ่มที่มีลักษณะตรงกันข้าม การศึกษาส่วนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง โดยใช้ตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ร่วมกันอธิบายประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 12-13 ดังนี้

ตาราง 12 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า	พฤติกรรมการแก้ปัญหา		รวม
	เหมาะสมมาก	เหมาะสมน้อย	
เหมาะสม	$\bar{X}=68.52$	$\bar{X}=62.90$	$\bar{X}=65.71$
<u>ความเหมาะสม</u>	S.D=9.81	S.D=12.95	S.D=11.38
<u>ของหัวหน้ากับกลุ่ม</u>	n=31	n=20	n=51
ไม่เหมาะสม	$\bar{X}=63.80$	$\bar{X}=64.56$	$\bar{X}=64.18$
	S.D=8.18	S.D=13.08	S.D=10.63
	n=35	n=25	n=60
รวม	$\bar{X}=66.16$	$\bar{X}=63.73$	
	S.D=9.00	S.D=13.02	
	n=66	n=45	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา		พฤติกรรมการแก้ปัญหา		รวม
		เหมาะสมมาก	เหมาะสมน้อย	
เหมาะสม	เหมาะสม	$\bar{X}=95.48$	$\bar{X}=88.40$	$\bar{X}=91.94$
	<u>ความเหมาะสม</u>	S.D=8.71	S.D=10.29	S.D=9.48
	<u>ของหัวหน้ากับกลุ่ม</u>	n=31	n=20	n=51
ไม่เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}=80.31$	$\bar{X}=89.32$	$\bar{X}=84.82$
		S.D=15.18	S.D=14.64	S.D=14.91
		n=35	n=25	n=60
		$\bar{X}=87.90$	$\bar{X}=88.86$	
รวม		S.D=11.95	S.D=12.47	
		n=66	n=45	

จากตาราง 12 พบผลที่น่าสนใจคือ

ก) พบแนวโน้มว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ไม่แตกต่างกันมากนักในกลุ่มที่มีหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่มและกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=65.71$ และ $\bar{X}=64.18$ ตามลำดับ) และกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาที่เหมาะสมมาก กับกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาที่เหมาะสมน้อย ($\bar{X}=66.16$ และ $\bar{X}=63.73$ ตามลำดับ)

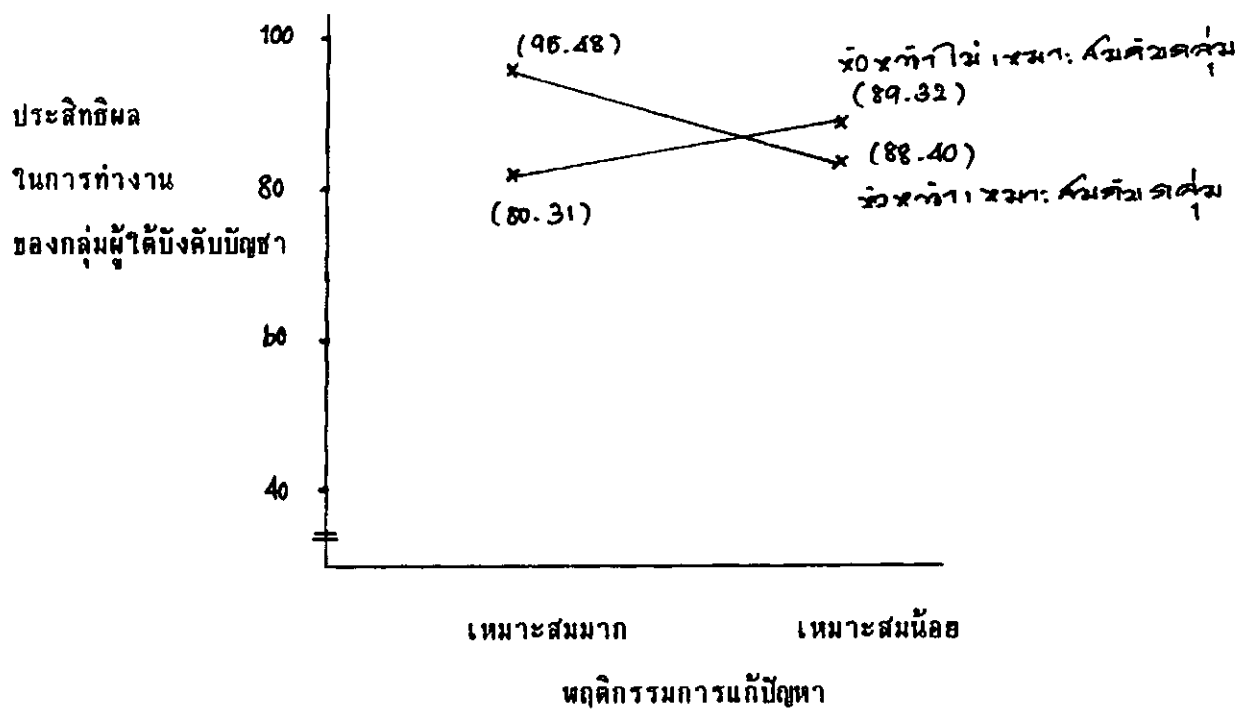
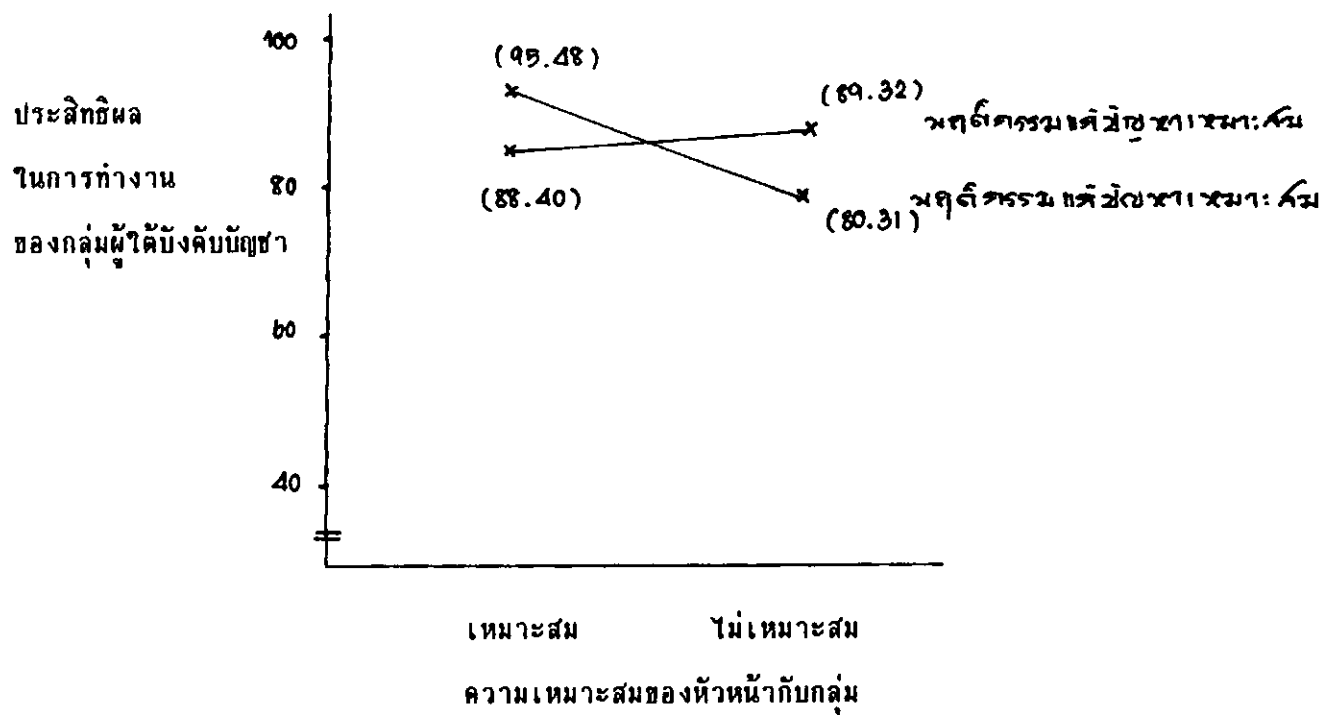
ข) พบแนวโน้มว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันมากนัก ในกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาที่เหมาะสมมาก กับกลุ่มหัวหน้าที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาที่เหมาะสมน้อย ($\bar{X}=87.90$ และ $\bar{X}=88.86$ ตามลำดับ) แต่พบแนวโน้มว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของแตกต่างกันค่อนข้างมาก ในกลุ่มที่มีหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม และกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=91.94$ และ $\bar{X}=84.82$ ตามลำดับ)

เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ที่แบ่งตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหาไปสร้างเป็นกราฟ ซึ่งจะสามารถอธิบายได้ดังภาพประกอบ 5

จากภาพประกอบ 5 พบแนวโน้มที่สำคัญ 2 ประการคือ

1) เกิด Interaction ระหว่าง ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรม การแก้ปัญหา เนื่องจากกราฟมีลักษณะที่ตัดกัน (Disordinal)

2) เมื่อประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา เป็นแกนตั้ง และความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม เป็นแกนนอน (กราฟรูปบน) พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาจะสูงสุดเมื่อหัวหน้ามีความเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหาย่างเหมาะสมมาก ($\bar{X}=95.48$) และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาจะต่ำสุด เมื่อหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม แต่พฤติกรรมการแก้ปัญหาย่างเหมาะสมมาก ($\bar{X}=80.31$) เมื่อนำพฤติกรรมการแก้ปัญหา เป็นแกนนอน (กราฟรูปล่าง) พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาจะสูงสุดเมื่อหัวหน้ามีพฤติกรรมการแก้ปัญหาย่างเหมาะสมมาก และหัวหน้ามีความเหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=95.48$) และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาจะต่ำสุด เมื่อหัวหน้ามีพฤติกรรมการแก้ปัญหาย่างเหมาะสมมาก แต่หัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=80.31$)



ภาพประกอบ 5 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ที่มีต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา

จากการพบปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหาเพื่อให้เห็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 13

ตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทางของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F
1. ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า			
ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม (ก)	1	26.718	1.089
พฤติกรรมการแก้ปัญหา (ข)	1	122.319	1.051
ก × ข	1	269.543	2.316
ส่วนที่เหลือ	107	116.405	
รวม	110	118.002	
2. ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา			
ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม (ก)	1	2076.037	12.867*
พฤติกรรมการแก้ปัญหา (ข)	1	76.456	<1
ก × ข	1	1716.340	10.638*
ส่วนที่เหลือ	107	161.341	
รวม	110	191.944	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบผลดังนี้

ก) พบปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ส่งผลร่วมกัน ต่อประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยพบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูงสุด เมื่อหัวหน้ามีความเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก ($\bar{X}=95.48$)

ข) พบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม คือกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม จะมีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ($\bar{X}=91.94$, S.D=9.48 และ $\bar{X}=84.82$, S.D=14.91 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ในกลุ่มย่อย 8 กลุ่มย่อย (ดูตาราง 26 ภาคผนวก ข) พบว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหาต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามาก และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่นแล้ว พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมมาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า มากกว่าอีก 3 กลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทั้ง 3 กลุ่มมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า สูงกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับดังนี้คือ กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมมาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า สูงกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย และกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย จะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงกว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย (ดูตาราง 27 ภาคผนวก ข)

ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ต่อประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย อาวุโสราชการน้อย ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ดูตาราง 26 ภาคผนวก ข) และเมื่อทดสอบความแตกต่าง

ระหว่างคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟแล้ว พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้ามากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 28 ภาคผนวก ข) ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย พบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 29 ภาคผนวก ข) ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้าน้อย กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย จะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 30 ภาคผนวก ข) ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตาราง 31 ภาคผนวก ข)

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง "ลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วย และสภาวะการของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงาน ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร" มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมและไม่เหมาะสมกับกลุ่มมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันเพียงใด 2) เพื่อศึกษาปริมาณในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ พฤติกรรมการแก้ปัญหา โดยแยกตามลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าหอผู้ป่วย 3) เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ พฤติกรรมการแก้ปัญหา และลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีกลุ่มที่ศึกษาเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 190 คน โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 150 คน และผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 40 คน ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมด

ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหา ลักษณะทางจิตของหัวหน้า สภาวะการของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม และอำนาจประจำตำแหน่ง และลักษณะทางชีวสังคม ซึ่งประกอบด้วย อายุ อาชวาระการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า วุฒิการศึกษาสูงสุด 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบวัดสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถาม 6 ฉบับคือ แบบสอบถามลักษณะทางชีวสังคม ซึ่งประกอบด้วย อายุ อาชวาระการ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า วุฒิการศึกษาสูงสุด แบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 8 ข้อ แบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่มมี 2 ส่วน ส่วนแรกมีจำนวน 10 ข้อ ส่วนที่ 2 มีจำนวน 2 ข้อ แบบวัดอำนาจประจำตำแหน่ง จำนวน 5 ข้อ แบบวัดลักษณะทางจิตของหัวหน้า จำนวน 18 ข้อ แบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา จำนวน 15 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นแบบวัดสำหรับผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม

2 ฉบับคือ แบบวัดประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า จำนวน 15 ข้อ แบบวัดประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 21 ข้อ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว นำข้อมูลดังกล่าว มาวิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัย ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่มโดยใช้สถิติ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลว่า สนับสนุนตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานที่ตั้งไว้เพียงใด ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ในการนำผลการวิจัยมาใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ และการวิจัยครั้งต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

1. เมื่อศึกษาประสิทธิผลในการทำงานระหว่าง หัวหน้าที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มกับหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ผลปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม พบผลนี้เฉพาะในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก อาศรัยการมาก มีการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องนี้ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และไม่เหมาะสมกับกลุ่มในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอื่นๆ ที่ศึกษา

จากผลการวิจัยที่พบนี้อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะทางชีวสังคมมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลในกาทำงานของหัวหน้า หัวหน้าที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากและมีการศึกษาระดับปริญญาตรี เมื่อมาปฏิบัติงานในกลุ่มที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับตัวหัวหน้าเอง จึงทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงขึ้นได้

ส่วนทางด้านประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบผลที่ไปในทิศทางสนับสนุนสมมติฐาน กล่าวคือ กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา สูงกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ซึ่งผลนี้พบในกลุ่มรวม หัวหน้าที่มีอายุน้อย อาศรัยการมาก ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามาก การศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ไม่พบผลดังกล่าวในกลุ่มอื่นๆ ที่ศึกษา ผลที่พบในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเลอร์ ที่ว่าผู้นำที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นหัวหน้าที่ดีได้ทั้งนั้น และผู้นำที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับกลุ่มดังกล่าว และมีส่วนช่วยให้การ

ปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิผล (Fiedler. 1967 : 147) โดยผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้งroup ที่สนับสนุนทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ ทั้งประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา คือ กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก อาชญากรรมมาก และหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จึงอาจกล่าวได้ว่า เมื่อนำบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และหัวหน้ามีความเหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์แล้วจะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ เชมเมอร์ส และคนอื่นๆ (Chemers and others. 1985 : 628 - 635) ที่ได้ทำการศึกษาผู้บริหารในมหาวิทยาลัย 59 คน โดยใช้แบบวัดจิตลักษณะแอลพีซี แบบวัดสภาวะการณ์ของกลุ่ม แบบวัดการรับรู้ความเครียดเกี่ยวกับงาน สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ ผลปรากฏว่าผู้บริหารที่มีลักษณะแอลพีซีที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม จะมีปัญหาด้านสุขภาพร่างกาย และการหยุดงานน้อยกว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เชมเมอร์ส และคนอื่นๆ ที่ทำในปีต่อมา (Chemers and others. 1986 : 2 - 9) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกาที่ผู้ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม จะมีความเครียดน้อยกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม อีกทั้งยังมีสุขภาพกายและจิต ดีกว่าผู้ที่ไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มอีกด้วย ซึ่งผลการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นก็คล้ายคลึงกัน (เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง. 2536 : 191; citing Shirakashi. 1988) จากผลการวิจัยทั้งในสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นพบว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสม มีความเครียดมากกว่า ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มที่เหมาะสม

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤตินิยมชอบในวงราชการ และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 81 คน โดยใช้แบบวัดจิตลักษณะแอลพีซี แบบวัดสภาวะการณ์ของกลุ่ม แบบวัดประสิทธิผลของงาน ผลปรากฏว่า ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม แตกต่างกันตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม โดยกลุ่มที่หัวหน้ามีลักษณะเหมาะสมกับกลุ่ม ที่มีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ซึ่งผลที่พบในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้อง กับผลที่พบในงานวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) ยกเว้น กลุ่มหัวหน้าอาชุน้อย อาชญากรรมน้อย ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย และการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี ที่พบว่า กลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับหัวหน้า มีประสิทธิผล

ในการทำงานของหัวหน้าสูงกว่า กลุ่มที่เหมาะสมกับหัวหน้า อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้าที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานนอกกลุ่มนี้ เมื่อเข้าไปบริหารงานใหม่ๆ สภาพการณ์ของกลุ่มทำงาน อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะทางจิตของตนเองจึงเกิดความตึงเครียดในการบริหารงาน ดังนั้นในการบริหารงาน จึงต้องใช้สติปัญญาในการบริหารงาน มากกว่าการใช้ประสบการณ์เดิมมาแก้ปัญหา ดังนั้นกลุ่มที่ไม่เหมาะสมที่หัวหน้ามีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย ใช้สติปัญญาในการบริหารงาน ก็จะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงได้ ผลการวิจัยจึงได้พบว่าหัวหน้าที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย ที่มีลักษณะไม่เหมาะสมกับกลุ่ม จึงมีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงได้ ผลการวิจัยนี้จึงไม่สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์

จากการศึกษาผลการวิจัยต่างๆ ที่ใช้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ สรุปได้ว่า (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2534 : 154) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์นั้นได้รับการสนับสนุน จากงานวิจัยอย่างน้อย 2 เรื่อง ในประเทศไทยคือ งานวิจัยหัวหน้าในหน่วยราชการที่ทำหน้าที่ป้องกันปราบปรามทุจริต (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2531) และงานวิจัยหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูทั่วประเทศ (ศักดิ์ไทย สุทธิกิจาวร. 2532) โดยสังเกตได้ว่างานวิจัยทั้ง 2 นี้ มีกลุ่มงานสภาพที่ยากแก่การที่หัวหน้าจะปกครองรวมอยู่ด้วย ในปริมาณ 16% และ 6% ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งหมดตามลำดับ ส่วนงานวิจัยที่ไม่พบตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์นั้น ทั้ง 3 งานวิจัย และเป็นงานวิจัยที่ไม่พบกลุ่มที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครองรวมอยู่ด้วยเลย มีแต่กลุ่มที่ปานกลาง และกลุ่มงานที่ง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครองทั้งสิ้น (บังอร โสฬส. 1991 เจิดหล้า สุนทรวิภาต. 2534 และ เปรมสุริย์ เชื่อมทอง. 2534) จึงอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มที่หัวหน้าและกลุ่มมีลักษณะเหมาะสมกัน และส่งผลต่อประสิทธิผลของหัวหน้าอย่างชัดเจนที่สุด ควรจะเป็นกลุ่มที่หัวหน้ามุ่งงานทำงานในกลุ่มที่ยาก แก่การที่หัวหน้าจะปกครอง ส่วนกลุ่มที่มีลักษณะผสมอื่นๆ อาจเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้าอย่างไม่ชัดเจนนัก ดังนั้นในการวิจัยนี้ ผลการวิจัยไม่พบสภาพการณ์ของกลุ่มทำงานที่ยากแก่การปกครองเลย ซึ่งพบแต่สภาพการณ์ของกลุ่มทำงานที่ง่ายและปานกลางเท่านั้น จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้การนำทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ มาใช้ได้ไม่ดีเท่าที่ควร

จากผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ สรุปได้ว่า ลักษณะทางชีวสังคมมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและผู้ช่วยและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เนื่องมาจากลักษณะของงานขยาย

เป็นงานที่ใช้ทักษะในการบริหารงานค่อนข้างมาก ฉะนั้นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เมื่อนำหัวหน้าเหล่านี้มาร่วมกับลักษณะของหัวหน้าตามทฤษฎีของฟีลเลอร์ จึงมีส่วนสนับสนุนให้ประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น

2. เมื่อศึกษาความสามารถในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของตัวแปรตามทฤษฎีของฟีลเลอร์ 4 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ จิตลักษณะทางจิตของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม อำนาจประจำตำแหน่ง

ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ผลปรากฏว่า ตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ไม่สามารถ ทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้ ในกลุ่มรวม ส่วนในกลุ่มย่อย พบว่าตัวแปรด้านโครงสร้างงานของกลุ่ม สามารถทำนายได้ในกลุ่ม อายุมาก อายุราชการมาก และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย ตัวแปรลักษณะทางจิตของหัวหน้า สามารถทำนายได้ในกลุ่ม อายุราชการน้อย อายุราชการมาก ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำนายได้ในกลุ่มอายุน้อย อายุราชการน้อย ตัวแปรที่ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้คือ ตัวแปรอำนาจประจำตำแหน่ง ซึ่งวิเคราะห์ในกลุ่มรวม และในทุกกลุ่มย่อย จากที่พบว่าตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้ในกลุ่มรวมอาจจะ เป็นเพราะว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่ฟีลเลอร์สร้างขึ้นจากข้อมูลการวิจัยกับชาวอเมริกัน เมื่อนำมาใช้กับคนไทย ซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรมเกี่ยวการทำงานที่แตกต่างออกไปทฤษฎีดังกล่าวอาจไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร เช่นลักษณะการใช้อำนาจประจำตำแหน่งในทางปฏิบัติหัวหน้าหอผู้ป่วยจะใช้อำนาจในลักษณะนี้น้อย ประกอบกับลักษณะงานของพยาบาลที่มีการทำงานเป็นทีม ที่ต้องอาศัยประสิทธิผลในการทำงานโดยบุคคลหลายคน จึงทำให้ตัวแปรในทฤษฎีนี้ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าให้สูงขึ้น และจากการศึกษา งานวิจัยที่นำตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ มาเพื่อทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า พบว่าตัวแปรในทฤษฎีสามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าได้น้อยกว่า ใช้เพื่อทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าตัวแปรโครงสร้างของงานทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ 7.4 % ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่รับรู้ว่าจะงานที่ตนเองทำอยู่ มีขั้นตอน และมีระบบที่ชัดเจนจะเป็นผู้ที่ทำให้การทำงานของ

กลุ่มมีประสิทธิผลสูงด้วย ตามการประเมินของผู้ตรวจการ (Supervisor) ส่วนในกลุ่มย่อยพบว่าตัวแปรตัวแปรด้านโครงสร้างงานของกลุ่ม สามารถทำนายได้ในกลุ่ม อาชุน้อย อาชुरาชการน้อย ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำนายได้ในกลุ่ม อาชุน้อย อาชुरาชการน้อย และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย ตัวแปรด้านอำนาจประจำตำแหน่ง สามารถทำนายได้ในกลุ่ม อาชุน้อยตัวแปรที่ไม่สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ คือ ตัวแปรลักษณะทางจิตของหัวหน้า ในทุกกลุ่มย่อย จึงสรุปได้ว่าข้อมูลส่วนนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจจะเป็นเพราะว่า ในการทำงานเป็นทีมนี้ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จะสูงขึ้นได้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้งานที่ชัดเจนขึ้น และมีขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นที่เข้าใจงานได้ง่าย

เมื่อตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปร ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ กับประสิทธิผลของงานนั้น พบผลที่สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศ กล่าวคือ งานวิจัยเรื่องผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร (นาถ พันธุมนาวิน. 1985 : 5 - 6) จำนวน 80 คน ซึ่งผู้วิจัยรายงานว่า ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์นั้น ตัวทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรได้ดีคือ คะแนนแอลพีซี (หัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ผลงานดี) และโครงสร้างของงาน (หัวหน้ารู้ระบบผลงานดี) นอกจากนั้นยังมีผลสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องลักษณะของหัวหน้า และกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้าน ป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤตินิยมขบในวงราชการ (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2531 : 71) จำนวน 81 คน ผู้วิจัยได้รายงานว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ทั้ง 4 ตัวแปรสามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ที่อยู่ในตำแหน่งมานานและมีอายุค่อนข้างมาก ได้สูงในหน่วยงาน ด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิยมขบในวงราชการ (ป.ป.ป) แต่ในหน่วยงาน สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ใช้ได้ไม่ดีเท่าตัวแปรอื่น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงาน ในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยไทย (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. 2534) จำนวน 87 คน โดยพบว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า โดยมีตัวทำนายที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง สำหรับประสิทธิผลของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ก็เป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ

การรับรู้โครงสร้างของงาน ผลงานวิจัยของ เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536) พบว่า ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ 4 ตัวแปรที่งานอาชีพได้รับรางวัลพระราชทาน โดยมีตัวทำนายที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอื่นๆ และโครงสร้างของงาน และตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอื่นๆ และโครงสร้างของงาน และอำนาจประจำตำแหน่ง ผลการวิจัยนี้ได้พบความสัมพันธ์ ของตัวแปรที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่ม ที่สอดคล้องกับทฤษฎีของฟีลเดอร์ คือ โครงสร้างงานของกลุ่ม เป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะทางจิตของหัวหน้า ส่วนอำนาจประจำตำแหน่ง สำคัญน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่างานวิจัยทั้ง 4 เรื่องดังกล่าว ให้ผลที่สอดคล้องกันว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ สามารถใช้ทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและประสิทธิผลของกลุ่มได้ดี ในสังคมไทยด้วย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ว่าตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเดอร์ทำนายประสิทธิผลในการทำงานได้น้อย อันเนื่องมาจากลักษณะงานของพยาบาล มีวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมในการทำงานของอเมริกาที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีนี้ แต่พบว่าลักษณะโครงสร้างของงานที่ชัดเจนมีส่วนทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของพยาบาลสูงขึ้นได้

แต่เมื่อศึกษาความสามารถในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของตัวแปรตามทฤษฎีของฟีลเดอร์ 4 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ จิตลักษณะทางจิตของหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานของกลุ่ม อำนาจประจำตำแหน่ง ร่วมกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาอีก 1 ตัวแปร ปรากฏผลดังนี้ คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 5.67 % และ 10.85 % ตามลำดับ เมื่อนำพฤติกรรมการแก้ปัญหาาร่วมกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะเพิ่มอำนาจในการทำนายได้เป็น 8.27% และ 10.95% ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย ยกเว้นในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ผลการวิจัยนี้แสดงว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นตัวแปรภายนอกทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ที่เป็นพฤติกรรมทางการบริหารสามารถเพิ่มอำนาจในการทำนายประสิทธิผล

ในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่ทำให้อำนาจในการทำนายเปลี่ยนไปมากนัก โดยสามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพิ่มขึ้นเพียง 2.6% และ 0.1% เท่านั้น อาจเป็นเพราะว่า ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ และตัวแปรพฤติกรรม การแก้ปัญหาต่างก็เป็นตัวแปรในทางการบริหารงาน จึงทำให้สามารถเพิ่มอำนาจในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานได้ แต่ไม่เพิ่มอำนาจในการทำนายมากนักอาจเนื่องมาจากพฤติกรรม การแก้ปัญหาที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ เป็นพฤติกรรม การแก้ปัญหาในทางบริหาร ในทางปฏิบัติหัวหน้าหรือผู้ ป่วยจะรับนโยบายงานบริหารมาปฏิบัติอีกทีหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลลิตา สุทรวีภาต (2531) ที่พบว่าชุดตัวทำนายในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ 4 ตัวแปร ร่วมกับลักษณะทางการปกครอง อีก 2 ตัว รวม 6 ตัวแปร สามารถเพิ่มอำนาจในการ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า และประสิทธิผลของกลุ่มได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจิดหล้า สุนทรวีภาต (2534) ที่พบว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ร่วมกับจิตลักษณะ 5 ประการ และลักษณะทางชีวสังคม 4 ตัวแปร สามารถเพิ่มอำนาจในการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้า และ ประสิทธิผลของกลุ่มได้ สรุปได้ว่า ถึงแม้พฤติกรรม การแก้ปัญหา จะสามารถร่วมกับ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ สามารถเพิ่มอำนาจในการทำนายประสิทธิผลในการ ทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แต่ตัวแปรพฤติกรรม การแก้ปัญหา ก็ไม่ได้สามารถ ทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ชัดเจนกว่าตัวแปรในทฤษฎี ผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์

3. เมื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็น หัวหน้ากับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผลปรากฏว่า ประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้า แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้า กับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า อย่างเชื่อมั่นได้ เฉพาะในกลุ่มหัวหน้าหรือผู้ ป่วยที่มีอายุมาก เท่านั้น และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟแล้ว พบว่า หัวหน้าที่มีอายุมาก อยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามากมีประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้าสูงสุด แตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยที่พบนี้ อาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าที่มีอายุมากและมีประสบการณ์มาก จะสามารถนำ

ประสิทธิภาพของคนมาใช้แก้ปัญหาในการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้หัวหน้าอาจจะอยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับหัวหน้า ก็สามารถทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงขึ้นได้ ดังนั้นในการพัฒนาประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าให้สูงขึ้น นอกจากจะปรับสภาพการณ์ของหัวหน้าให้เหมาะสมกับกลุ่มแล้ว ยังควรนำหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมาเป็นผู้บริหาร จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้คล้ายคลึงกับงานวิจัยของ เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค (2534) ที่พบว่าระดับความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ต่างไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า และปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ก็ไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลของหัวหน้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมสุวีรี เชื่อมทอง (2536) ที่พบว่าหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบ กับการได้รับรางวัลพระราชทานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้ายังแปรปรวนไปตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม ใน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก และกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก โดยกลุ่มหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้ามากกว่าหัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แปรปรวนตาม ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย แต่พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ยังแปรปรวนไปตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม ใน 4 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย อายุมาก กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการมาก และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มหัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่ม มีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้ามากกว่า หัวหน้าที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ (Fiedler, 1965 : 227 - 235) ที่ได้เสนอผลการทดลองผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้า จากกลุ่มนักบินในเครื่องบินทิ้งระเบิด ซึ่งต่อมาได้มีการทดลองซ้ำอีกกับกลุ่มนักบินขับไล่ตามผลการวิจัยเชิงทดลอง (Hutchins and Fiedler, 1960 : 393 - 406) ได้ผลสรุปมาคล้ายคลึงกันว่าหัวหน้าที่มีความเหมาะสมกับกลุ่ม จะมีประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของกลุ่มสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลิตา สุนทรวิภาค (2531) ที่พบว่า ประสิทธิภาพกลุ่ม

สูงในกลุ่มที่หัวหน้ากับกลุ่มมีความเหมาะสมกัน ดังรายงานการวิจัยที่ระบุไว้ชัดเจนว่าประสิทธิผลกลุ่ม ป.ป.ป. และ ส.ค.ง. แปรปรวนไปตามความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มของเขา หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า กลุ่มที่มีความเหมาะสมนั้นประสิทธิผลของกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เหมาะสม

จากผลการวิจัยทำให้ได้ข้อสรุปว่า ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ไม่มีบทบาทเสริมกันต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในด้านประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า ตัวแปรอิสระทั้งสองมีบทบาทเสริมกันเฉพาะในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมากเท่านั้น จึงทำให้สรุปได้ว่า ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐาน และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดคือ ตัวแปรความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม

4. เมื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผลปรากฏว่า ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา อย่างเชื่อมั่นได้เฉพาะในกลุ่มหัวหน้าอายุที่มียุวกะเวลาที่เป็นหัวหน้ามากเท่านั้น และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเซฟเฟ่นแล้ว พบว่า หัวหน้าที่มีระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามาก อยู่ในกลุ่มที่เหมาะสมกับกลุ่มที่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก มีประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าสูงสุดแตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มอื่น ๆ ซึ่งผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานบางกลุ่มย่อยเท่านั้น จากผลการวิจัยที่ได้นี้แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าจะสูงสุดเมื่อ หัวหน้ามีประสบการณ์ในการบริหารมาก อยู่ในสภาวะการดำเนินงานที่เหมาะสมกับกลุ่มซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก ซึ่งทั้งหมดนี้จึงเป็นสิ่งส่งเสริมซึ่งกันและกันในการทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ส่วนประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แปรปรวนตาม ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ทั้งในกลุ่มรวมและใน 4 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย อารุษาการน้อย ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี และเมื่อนำ

ค่าเฉลี่ยในกลุ่มรวมมาสร้างเป็นกราฟพบว่า หัวหน้าที่เหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของพีดเลอร์ มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก มีประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มตามทฤษฎีของพีดเลอร์ และพฤติกรรมการแก้ปัญหาส่งผลร่วมกันกับประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผลการวิจัยในส่วนนี้พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารของหัวหน้า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความตึงเครียดระหว่างกัน มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีจึงก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานสูงได้ ประกอบกับหัวหน้ามีพฤติกรรมการแก้ปัญหาเหมาะสมมาก จึงส่งผลร่วมกันทำให้กลุ่มนั้นมีประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) ที่พบว่า ความสามารถในการอำนวยการของหัวหน้า นั้นแปรปรวนไปตาม ลักษณะมุ่งงานสูง - ต่ำ และลักษณะการปกครอง แบบบอบอ่อน - เข็มแข็ง ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

จากการนำทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของพีดเลอร์มาใช้เป็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการนำเอาผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. จากผลงานวิจัยซึ่งพบผลชัดเจนว่ามี หัวหน้าหอผู้ป่วย ที่สังกัดในโรงพยาบาลของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะไม่เหมาะสม กับสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานถึง 45.4 % ซึ่งทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาค่าเท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นจึงควรจัดให้มีการพัฒนาหัวหน้าในกลุ่มตัวอย่างนี้ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ด้านโครงสร้างงานของกลุ่มให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีอำนาจประจำตำแหน่งให้มากขึ้น เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้สามารถปกครองบังคับบัญชากลุ่มได้ง่ายขึ้น จากผลการวิจัยหัวหน้าส่วนใหญ่ในการวิจัยนี้ คือ หัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงาน (LPC ค่า 38.6%) ซึ่งอยู่ในกลุ่มสภาวะการณ์ของกลุ่มทำงานที่ปานกลาง

ในการที่หัวหน้าจะปกครอง และไม่เหมาะสมกับหัวหน้า ดังนั้นถ้าผู้บริหารที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม จึงควรนำหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานเหล่านี้เท่านั้น ไปฝึกปรับสถานการณ์ของกลุ่มทำงานให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ก็จะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้นได้

2. เนื่องจากผลการวิจัยชัดเจนว่า หัวหน้าที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีลเดอร์และมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมมาก ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานอย่างชัดเจน หน่วยงานที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ น่าที่จะสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่บ้าง โดยอาจจะใช้แบบสอบถามวัด หรืออาจมีการสัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อให้รู้ว่าใครเหมาะสมกับตำแหน่งงานเพียงใด ซึ่งอาจมีความยุ่งยากอยู่บ้างแต่หากการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหล่านี้เป็นพื้นฐานในเบื้องต้นอยู่บ้างแล้ว น่าที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ถึงแม้ว่าการวิจัยนี้จะได้นำตัวแปรด้านลักษณะทางชีวสังคม และพฤติกรรมทางการบริหารมาใช้ในการศึกษา แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด โดยตัวแปรในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ และพฤติกรรมการแก้ปัญหา สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 8.92% และ 10.95% ที่เหลืออาจขึ้นอยู่กับลักษณะอื่นๆของหัวหน้า และลักษณะของกลุ่มงาน เช่นจิตลักษณะต่างๆของหัวหน้า ลักษณะหรือรูปแบบขององค์การ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ดังนั้นควรเพิ่มตัวแปรลักษณะดังกล่าวให้มากขึ้น

2. การศึกษาประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ที่มีระบบสายการบังคับบัญชาแตกต่างกันไป ควรมีการเปรียบเทียบลักษณะการทำงานของพยาบาลในหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน เพื่อจะได้ข้อสรุปที่แน่นอนมากขึ้น

3. ในการประเมินประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการประเมินประสิทธิผลในการทำงานด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การประเมินคน

เอง การประเมินโดยผู้ร่วมงาน หรือการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคู่ไปด้วย นอกเหนือไปจากการประเมินโดยหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไป

4. แบบวัดผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (LPC) เป็นแบบวัดต่างประเทศที่ค่อนข้างเข้าใจยาก ผู้ตอบแบบสอบถามมักจะตอบไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบ ในงานวิจัยนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ คิดเป็นร้อยละ 15.9 ดังนั้น ควรมีการทำความเข้าใจกับผู้ตอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้

บริษัท ก. ด.

บรรณานุกรม

- กุลยา ตันติผลาชีวะ. การบริหารหอผู้ป่วย. กรุงเทพฯ : เจริญกิจ, 2523.
- ก่อ สวัสดิพัฒน์ชัย. "บทบาทของผู้ปกครองและในการพัฒนาการศึกษาของเยาวชน," วารสารวิชาการคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา. 3 (2) : 13 ; พฤศจิกายน 2511 - มีนาคม 2522.
- เขียน แสงหนุ่ม. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.
- งามตา วณินทานนท์. จิตวิทยาสังคม. เอกสารประกอบการสอน สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.
- เจ็ดห้า สุนทรวิภาต. คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย. ปรินิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- จันทราณี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรณารักษ์ของโรงเรียนและความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ. วิจัยสังคมศาสตร์. 5 (เมษายน 2533) : 62.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.
"มนุษย์สัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่ม," ใน จรรยา สุวรรณทัต และคณะ (บ.ก.) พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 1. พื้นฐานความเข้าใจทางจิตวิทยา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. เอกสารรายงานการสัมมนาเรื่อง "แนวทางการวิจัยและพัฒนาระบบ
พฤติกรรมไทย." กรุงเทพฯ : คณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติสาขาปรัชญา ร่วมกับ
สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน,
2531.
- "ประสิทธิผลของหัวหน้าหน่วยงาน : การพัฒนาตามทฤษฎีผู้นำของพีตเลอร์",
ในพัฒนาก้าวไกลกระจายทั่วถึง. หน้า 137 - 158. กรุงเทพมหานคร :
สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2534.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
วัฒนาพานิช, 2530.
- ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : บริษัทวิเคราะหฺธุรกิจ และการจัดการ
จำกัด, ม.ป.ป.
- นาก พันธุมนาวิน. ความแตกต่างระหว่างผู้นำทางการเกษตรและผู้นำที่ใช้ผู้นำในเรื่องแรงจูงใจ
ไม่สัมพันธ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง และพฤติกรรมแพร่ขยาย. วิทยานิพนธ์ ศศ.บ.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2518. อัดสำเนา.
- บัญชา แก้วเกตุทอง. ผู้นำการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, 2523.
- เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง. จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
ของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ปลาจมาศ ชุนภักดี. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายเวชกรรมสังคมโรงพยาบาลศูนย์
และโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ วท.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล,
2533. อัดสำเนา.
- พรทิพย์ อุ่นโกมล. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายสุขภาพและ
ป้องกันโรค โรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์
วท.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2532. อัดสำเนา.
- ดวงเพ็ญ ฉัตรทอง. การสำรวจปัญหาการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้
ของพยาบาลประจำการและแพทย์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. นครปฐม :
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2524. อัดสำเนา.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : เจริญผล
การพิมพ์, 2531.
- มณู วงศ์นารี. ฝ่ายจัดการ - หัวหน้างานและองค์การที่มีประสิทธิผล. กรุงเทพฯ :
วรภาพินท์การพิมพ์, 2522.
- ราศรี แก้วพรัตน์. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล,
2534. อัดสำเนา.
- ลลิตา สุนทรวิภาต. ลักษณะหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้าน
ป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพศติมิชอบในวงราชการ. วิทยานิพนธ์
สศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531. อัดสำเนา.
- ด้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
: ศึกษาพร, 2527.
- วรรณดา มลิวรรณ. ความคิดเห็นของพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารงานพยาบาลของโรงพยาบาล
พระพุทธชินราช พิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ ค.บ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2516. อัดสำเนา.
- วิจิต ทองนุ้ย และคนอื่นๆ. "การวิเคราะห์พฤติกรรมทางการบริหารและผลงานของผู้บริหารค
ณะโรงเรียนประถมศึกษา," การวิจัยทางการศึกษา. 16 (4) : 20 - 29 ;
ตุลาคม - ธันวาคม. 2529.
- วิสุทธ์ รัตวี. ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการ
การศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทภาคจน. วิทยานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ
: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- วีระพล สุวรรณนันท. กระบวนการแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท
ประสูรวงศ์ จำกัด, 2525.
- ไวยรัช เจียมบรรจง. อิทธิพลของขนาดกลุ่มและลักษณะของสมาชิกที่มีต่อผลิตผลและความพอใจ
ในกลุ่ม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

- ศรีเวียงแก้ว เต็งเกียรติตระกูล. ภาวะผู้นำและหน้าที่ในการบริหารงานของหัวหน้าหอป่วยตามทัศนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรามธิบดี. วิทยานิพนธ์ วท.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2533. อัดสำเนา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- สมใจ วิจิกุล. การศึกษาบุคลิกภาพ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าตึกตามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักแพทย์ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ วท.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531. อัดสำเนา.
- สมนึก ปัญญาสิงห์. " กระบวนการแก้ปัญหา," มนุษยศาสตร์-สังคมศาสตร์. 12 (1) : พฤษภาคม - ตุลาคม. 2537.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2521.
- สมพร ฤทธิเดชพงษ์. ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาล ชุมชน. วิทยานิพนธ์ วท.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2530. อัดสำเนา.
- สมยศ นาวิกการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2522.
- สุรชาติ ฅ.หนองคาย. "รายงานการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการเลือกตั้งของครูมัธยมในเขตจังหวัดหนองคาย," หนองคาย: ชมรมครูมัธยมหมวดสังคมศึกษา จังหวัดหนองคาย, 2521.
- สาคร ใจพยอม. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุขภาพโรงพยาบาล ชุมชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531. อัดสำเนา.
- สาธิตสาธิต สำนักงานปลัดกระทรวง. แนวทางการปฏิบัติงานโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2528.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. แบบของการเป็นผู้นำ. พิชญโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญโลก, 2522.

- Argyris, C. Intergrating The Individual and The Organizations.
New York : Wiley, 1964.
- Bancroft, Rena Merrit. "Principal's Leadership Style and School Climate," Dissertation Abstracts International. 47 (7) : 2381 - A ; January, 1987.
- Beach, B.H. and L.R. Beach. "A Note on Judgements of Situational Favorableness and Probability of Success," Organizational Behavior and Human Performance. 22 : 69 - 74 : 1978.
- Berger, Marie Stereng and Co. Management for Nurses. Saint Louis : The c.v Mosby Company, 1976.
- Blum, Miton L. and Naylor, James C. Industrial Psychology. New York : Harper and Row Publisher, 1967.
- Chemers, Martin M. and Ayman, Roya. "Leadership Orientation as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction of Mexican Managers," Personality and Social Psychology Bulletin. 4 (December 1985) : 359 - 367.
- Chemers. M.M., R.W. Rice, E. Sundstrom and W. Butler. "The social, organizational, and cultural context of effective leadership," in leadership : Multidisciplinary Perspective. Edited by Kellerman, B.P. 91 - 112. Englewood Cliffs, New Jersey: prentice - Hall, Inc., 1984.
- Chemers, Martin M. Leadership Process : Intrapersonal, Interpersonal, and Societal Infullessens. n.p., 1987.
- Cronbach, L.J. Essentials of psychological testing. 3 rd ed. New York : Harper and Row, 1970.

- Dyer ,Elaine D. et al. "Can job performance be predicted from biographical, personality, and Administrative climate inventories," Nursing research. Vol 21 No 4 (July - Aug, 1972). 294 - 304.
- Dubs, Regina, G.H. Hospital social structure, the professional nurse, and patient care : A study of alienation from the work role. Lexington University of Kentucky, 1967.
(Unpublished doctoral dissertation)
- Duke, William H. "An Examination of Administrative Leadership Style in The Public High School," Dissertation Abstracts International. 46 (3) : 565 - A ; September, 1965.
- Edward, P.J. "Validation and Extension of the Fiedler Contingency Model For Leadership Effectiveness in Secondary School Administration," Dissertation Abstracts International. 46 (1) : 32 A ; November, 1984.
- Evers, A.S. "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents," Dissertation Abstracts International. 47 (12) : 4249 - A ; July, 1987.
- Fiedler Fred F. A Theory of Leadership effectiveness. New York : McGraw - Hill, 1967.
- Fiedler Fred F. and Carcia, J.E. New Approach to effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1987.
- Fiedler et al. "Engineer the Job to Fit the Manager," Harvard Business Review. (September - October 1965) : 116.

- Fiedler et al. "Some effects of Chural Training on Leadership in Heterocultural Task Groups," International Journal of Psychology. 1, 4 (1966) : 301 - 314.
- "The Leadership Game : Matching the man to the Situation," Organization Dynamics. (Winter 1976) : 11.
- Fieder, F.E., and L. mahar. "The field experiment validating contigency model leadership training," Journal of Applied Psychology. 64 (3) : 247 - 254 ; 1979.
- Fieder, F.E., M.M. Chemers and L. mahar. Improving leadership effectiveness : The leader match concept. New York : John wiley and son, Inc., 1976.
- Fisher, C.D. "Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates : A Laboratory Study," Journal of Applied Psychology. 64 (4) : 533 - 540 ; 1979.
- Floyd, Gordon Carlson. "Indentification and Validation of Critical Skills in Organizational Problem Solving," Dissertation Abstracts International. 46 (10) : 2870 - A ; 1986.
- Gates, Phillip Eugene. "The Secondary Principal's Leadership Role in Organizational Problem Solving," Dissertation Abstracts International. 33 (9) : 4724 - A ; 1973.
- Gorton, Richard A. School Administration and Supervision. 2nd ed. Dubuque : Wm. C. Brown Company, 1983.
- Highum , Ann Carolyn. "Perception of Priorities and Achivevement in an Urban Community College," Dissertation abstract International. 47 (4) : 1163 - A ; October, 1986.

- Hutchins, E.B. and F.E. Fiedler. Task - Oriented and quasi - therapeutic role functions of the leader in small military groups. Sociometry, 1960.
- Iaffaleono, Michell T. and Muchinsky, Raul M. "Job Intification and Job Performance : A meta Analysis," Psychological Bulletin. 97 (2) (1985) : 251 - 273.
- Kanter , Rosabeth Mass and Derick Brinkerhoff. "Organizational Performance : Recent developments in Measurement," Annual Review ofSociology. 7 : 321 - 349 ; 1981.
- Klimoski, R.J., and London, M. "Role of the Rater Performance Appraisal," Journal of Applied Psychology. 59 (1974) : 445 - 451.
- Koerner, Beverly Lo. "Selected Correlates at Job Performace of Community Heath Nurse," Nursing Reseach. Vo 30, No.1 (Jan - Fab , 1981) 43 - 48.
- Korn, Thora. Nursing Team Leardership. Philadelphia : W.B. Saunders company, 1966.
- Ligen , D.R. and J.L. Barnes - Farrell. Performance Planning and Evaluation. Chicago : science Research Associates, 1984.
- Loyer, Marie Do Anges and RR. O'Reilly. "Assessing the Impaet of Education on Leadership Effectivencess of Grandeuates," Resources in Education : Education Resources in Information Conter. V 21 N 21 (1) : EA 019039 : January, 1985.
- Miller, E.L. "The Relationship among Leadership Styles, Perception of the Natune of People and Percieve - Leadership Effectivness," Dissertation Abstraets International. 48 (1) : 795 - A ; October, 1987.

- Nath Bhanthumnavin. Leadership and Organizational Effectiveness in Rice Farmer's Association : The Case of Central Region, Thailand. Doctor Dissertation University of the Philippines at Las Banos. Lasbanos : Philippines, 1985.
- Nebecker, D.M. "Situational Favorability and Environment Uncertainty : A Intergrative Study," Administration Science Quarterly. 20 : 281 - 194, 1975.
- Parnell , Carlard and Robert R. O'Reilly. "The Effect of Leader - Member Interaction on Organizational Effectiveness," Educational Administration Quarterly. 12 (3) : 9 - 30 ; Fall, 1976.
- Priestley, Philip and Others. Social Skills and Personal Problem Solving. Bristol, Great Britain : Cambridge University Press, 1978.
- Reddin, William S. Managerial Effectiveness. New York : McGraw - Hill, 1970.
- Schmitt, Neal and orther. "Validity of Assessment Center Rating for the Prediction of Performance Rating and School Climate of School Administrators," Journal of Applied Psychology. 69 (2) : 207 - 213 ; 1984.
- Robertshaw, Joseph E., Stephen J. Mecca and Mark N. Rorick. Problem Solving : A System Approach. 2nd ed. New York : Petrocelli Books, Inc., 1978.
- Steers, R.M. Organization Effectiveness. Santa Monica, California : Coodyear Publishing Co., Inc., 1977.

Shaw, Marvin E. Group Dynamic The Psychology of Small Group Behavior.

New York : McGraw - Hill Book Company, 1971.

Ulsschak, Francis L., Leslie Nathanson and Peter G. Gillan. Small
Group Problem Solving : An Audio Organizational Effectiveness.

2nd ed. Manila : Philippines : Addison - Wesley Publishing,
Co., Inc., 1981.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

-แบบสอบถาม

-ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

20 มกราคม 2538

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าหอผู้ป่วย

ด้วยดิฉัน นางสาว บังอร เทพเทียน กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาการวิจัย
พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีโครงการจะวิจัยเรื่อง
"ลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วยและสภาวะการณ์ของกลุ่มกับประสิทธิผลของงาน ในโรงพยาบาลฝ่ายการ
สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข" ซึ่งผลจากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
ประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วยต่อไป

ในการวิจัยนี้ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับเลือกให้ตอบแบบสอบถามนี้ ดังนั้น ดิฉันจึงขอความกรุณา
จากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความรู้สึกละประสบการณ์ที่แท้จริงของท่าน ทั้งนี้เพราะ
ข้อความแต่ละข้อนั้นไม่มีถูกหรือผิด ผู้ตอบคำถามแต่ละท่านอาจตอบคำถามได้แตกต่างกัน ตามความ
คิดเห็นและประสบการณ์ของแต่ละคน และกรุณาตอบคำถามด้วยตัวของท่านเองให้ครบทั้ง 6 ข้อ
และตอบทุกข้อ ทั้งนี้เพราะแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบถ้วนจะไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ ทำให้
ต้องทิ้งไปอย่างน่าเสียดาย

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อประโยชน์แก่การวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

๕. +/

(นางสาว บังอร เทพเทียน)

แบบสอบถามตอนที่ 1
"ลักษณะทางชีวสังคม"

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

กรุณาเติมข้อความในแบบสอบถามหรือขีดเครื่องหมายถูก / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงสำหรับตัวท่าน มีทั้งหมด 5 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ

1. อายุจริง..... ปี
2. อาชวราชการ..... ปี เดือน
3. ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยนี้มา..... ปี เดือน
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดหรือเทียบเท่า
 - () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - () ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
 - () ปริญญาเอก
 - () อื่นๆ ระบุ.....

ตอนที่ 2

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด ว่าท่านเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้นๆ โปรดตอบทุกข้อ

ข้อที่	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้ง ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านไม่ค่อย สามัคคีกัน.....
2.	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านน่าเชื่อถือ และสามารถไว้วางใจได้.....
3.	ในหลอผู้ป่วนของท่านมีบรรดาญาติที่ อบอุ่นและเป็นกันเอง.....
4.	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านให้ความร่วม มือกับท่านเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน
5.	มีความขัดแย้งกันบ้างระหว่างท่านกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา.....

ข้อที่	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้ง ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
6.	ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของท่านเป็น อย่างมาก.....
7.	ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงาน ด้วยกันได้เป็นอย่างดี.....
8.	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับ บัญชา.....

ตอนที่ 3

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มุ่งหมายที่จะสอบถามเกี่ยวกับโครงสร้างของงานในหอผู้ป่วยของท่านที่
ท่านรับผิดชอบอยู่ในขณะนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ส่วน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้
แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่า เป็นจริงที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงใน
ช่องคำตอบนั้นๆ โปรดตอบทุกข้อ

ข้อที่	ข้อความ	จริงทั้งหมด	จริงเป็นบางส่วน	จริงเป็นส่วนน้อย
1.	งานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านมีการกำหนด เป้าหมายของงานในหอผู้ป่วยไว้อย่างชัดเจน.
2.	ในการปฏิบัติงานของท่านมีผู้สามารถอธิบาย ลักษณะงานและให้คำแนะนำวิธีปฏิบัติงาน ในหอผู้ป่วยได้.....
3.	ในการปฏิบัติงานของท่านมีการระบุขั้นตอน ของการทำงานในหอผู้ป่วยอย่างเหมาะสม.
4.	ในการปฏิบัติงานมีการมอบหมายงานเป็น ส่วนๆไว้อย่างชัดเจน.....
5.	ในการปฏิบัติงานของท่านมีวิธีการที่จะบอก ได้ว่าหอผู้ป่วยท่านทำงานได้ดีกว่าหอผู้ป่วยอื่นๆ

ข้อที่	ข้อความ	จริงทั้งหมด	จริงเป็นบางส่วน	จริงเป็นเล็กน้อย
6.	เมื่องานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านเสร็จ สามารถเห็นผลงานได้ชัดเจนและเมื่อมีปัญหา ก็มีวิธีการแก้ไขชัดเจน.....
7.	ในการปฏิบัติงานมีข้อบ่งชี้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพไว้อย่างชัดเจน.....
8.	ในการปฏิบัติงานมีมาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบ ประสิทธิภาพในการทำงาน.....
9.	ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้ข้อมูล ที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ.....
10.	ท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบผลการ ประเมินคุณภาพของงานที่ทำไปแล้ว.....

ส่วนที่ 2

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มุ่งหมายที่จะสำรวจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีจำนวน 2 ข้อ

1. ก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อการบริหารงานในตำแหน่งนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาคนอื่นในตำแหน่งเดียวกัน

.....
ไม่ได้รับการ	ได้รับการ	ได้รับการ	ได้รับการ
ฝึกอบรมเลย	ฝึกอบรมน้อย	ฝึกอบรมปานกลาง	ฝึกอบรมมาก

2. ก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาคนอื่นในตำแหน่งเดียวกัน

.....
ไม่มีประสบการณ์เลย	มีประสบการณ์น้อย	มีประสบการณ์ปานกลาง	มีประสบการณ์มาก

ตอนที่ 4

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มุ่งหมายที่จะสอบถามเกี่ยวกับอำนาจในการให้คุณให้โทษผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงที่สุด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบนั้นๆ โปรดตอบทุกข้อ

1. ท่านสามารถที่จะลงโทษหรือให้รางวัลผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง หรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้

สามารถทำได้

อย่างเต็มที่

เสนอแนะได้

แต่ผลไม่แน่นอน

ทำไม่ได้

2. ท่านเสนอที่จะเลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง ว่าจ้าง หรือไล่อผู้ได้บังคับบัญชา หรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้

สามารถทำได้

อย่างเต็มที่

เสนอแนะได้

แต่ผลไม่แน่นอน

ทำไม่ได้

3. ท่านมีความรู้ที่จำเป็นในการสั่งงาน และในการให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาจนทำงานสำเร็จ

มี

มีบางครั้ง หรือ

ในบางด้านเท่านั้น

ไม่มี

4. ท่านคิดว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะตัดสินผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา

เป็น

เป็นบางครั้ง หรือ

ในบางด้านเท่านั้น

ไม่เป็น

5. ตำแหน่งที่ท่านดำรงอยู่เป็นตำแหน่งที่ระบุไว้ตามกฎหมาย

ใช่

ไม่แน่ใจ

ไม่ใช่

ไม่จริงใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	จริงใจ
	1	2	3	4	5	6	7	8	

น่าคบหา	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่น่าคบหา
	8	7	6	5	4	3	2	1	

เลวร้าย	—	—	—	—	—	—	—	—	ดี
	1	2	3	4	5	6	7	8	

เกรงใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่เกรงใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1	

น่าไว้วางใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่น่าไว้วางใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1	

ลอบทำร้าย	—	—	—	—	—	—	—	—	ภักดี
	1	2	3	4	5	6	7	8	

เปิดเผย	—	—	—	—	—	—	—	—	ปกปิด
	8	7	6	5	4	3	2	1	

เศว้าขิม	—	—	—	—	—	—	—	—	ร่าเริง
	1	2	3	4	5	6	7	8	

ชอบทะเลาะ	—	—	—	—	—	—	—	—	เข้ากันได้
	1	2	3	4	5	6	7	8	

นำเบือหน้าย	—	—	—	—	—	—	—	—	นำสนใจ
	1	2	3	4	5	6	7	8	

ซ้ายเหลื่อตี	—	—	—	—	—	—	—	—	มั่งร่าย
	8	7	6	5	4	3	2	1	

เข็นซา	—	—	—	—	—	—	—	—	อบอัน
	1	2	3	4	5	6	7	8	

ห่างเหิน	—	—	—	—	—	—	—	—	ไกลชิด
	1	2	3	4	5	6	7	8	

ตอนที่ 6

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของท่าน ปัญหาหมายถึงเหตุการณ์ที่ผิดปกติไปจากเหตุการณ์เดิมที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วยของท่านและท่านคิดว่าเหตุการณ์นั้นเป็นปัญหาที่ท่านจะต้องแก้ไข เช่นความขัดแย้งกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วท่านมีพฤติกรรมแก้ปัญหาอย่างไร เป็นต้น โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วตัดสินใจว่าท่านปฏิบัติสิ่งต่อไปนี้มากน้อยระดับใดโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านปฏิบัติ โปรดตอบทุกข้อ

ปฏิบัติมากที่สุด หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมแก้ปัญหาลักษณะในข้อความมากที่สุด

ปฏิบัติมาก หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมแก้ปัญหาลักษณะในข้อความมาก

ปฏิบัติปานกลาง หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมแก้ปัญหาลักษณะในข้อความปานกลาง

ปฏิบัติน้อย หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมแก้ปัญหาลักษณะในข้อความน้อย

ปฏิบัติน้อยที่สุด หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมแก้ปัญหาลักษณะในข้อความน้อยที่สุด

ข้อความ	ปฏิบัติ น้อยที่สุด	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ มากที่สุด
1. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านจะเริ่มต้นแก้ปัญหา โดยทำความเข้าใจกับปัญหานั้นก่อน.....
2. การวิเคราะห์ปัญหาในบางปัญหา ท่านอาศัยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำ.....
3. ท่านสามารถหาสาเหตุของปัญหาได้จากการ ใช้หลักของเหตุ-ผลวิเคราะห์ปัญหาอย่าง เป็นระบบ.....

ข้อความ	ปฏิบัติ น้อยที่สุด	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ มากที่สุด
4. ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาท่านนำ กระบวนการระดมสมองมาใช้.....
5. ท่านพยายามประนีประนอมและมีความยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหา.....
6. ท่านแก้ปัญหา โดยแก้ที่ผลลัพธ์ของปัญหานั้นๆ..
7. ท่านแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงความแตกต่างของ บุคคล
8. ในการแก้ปัญหาท่านระดมความคิดจากผู้ที่ เกี่ยวข้องในปัญหานั้นๆ เพื่อให้มีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหา.....
9. ท่านคำนึงถึงผลที่จะเกิดในอนาคตเมื่อ นำทางเลือกของการแก้ปัญหาไปใช้.....
10. ทางเลือกที่ท่านนำไปปฏิบัติในการแก้ปัญหานั้น เป็นทางเลือกที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยไม่ได้พิจารณาในแต่ละปัญหา.....

ข้อความ	ปฏิบัติ น้อยที่สุด	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ มากที่สุด
11. ปริมาณทางเลือกที่จะนำไปใช้แก้ปัญหา ของท่านๆได้มาจากการระดมความคิดจาก ผู้ร่วมงาน.....
12. ทางเลือกที่ท่านนำไปใช้ในการแก้ปัญหา จะเป็นแนวทางกว้างๆที่ท่านสามารถนำไป ปฏิบัติได้.....
13. ท่านติดตามผลลัพธ์ของการแก้ปัญหานั้นเสมอ.....
14. ท่านประเมินผลในการแก้ปัญหาทุกครั้ง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในครั้งต่อไป.....
15. ท่านร่วมกับผู้ร่วมงานในการ ประเมินผลการแก้ปัญหา.....

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

20 มกราคม 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการ

ด้วยดิฉัน นางสาว บังอร เทพเทียน กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาการวิจัย
พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีโครงการจะวิจัยเรื่อง
"ลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วยและสภาวะการของกลุ่มกับประสิทธิผลของงาน ในโรงพยาบาลฟายกาส
สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข" จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบ
แบบสอบถามซึ่งจะให้ท่านประเมินประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ
ของท่าน คำตอบที่ได้รับจากท่านจะเป็นความลับการวิเคราะห์และการเสนอผลงานวิจัยจะกระทำ
โดยรวมมิได้เป็นรายบุคคล

งานวิจัยนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้หากไม่ได้รับความกรุณา และความร่วมมือจากท่านดิฉันหวัง
เป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ
และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

Dr. H.

(นางสาว บังอร เทพเทียน)

ตอนที่ 7

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการที่จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โปรดตอบให้ครบทุกข้อ ขอกราบขอบพระคุณ

การปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

(ก).....ขณะนี้ท่านกำลังพิจารณาหัวหน้าหอผู้ป่วย..... (รหัส)

ขณะนี้ท่านกำลังพิจารณาเกี่ยวกับกลุ่มและผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยข้างบนนี้ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน

(ข).....ท่านรู้จักหัวหน้าหอผู้ป่วยนี้มา..... ปี

(ค).....ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาหัวหน้าหอผู้ป่วยนี้มา..... ปี

1. ก่อนที่จะปฏิบัติงาน บุคคลนี้จะมีการวางแผนในการปฏิบัติงานว่าจะให้ใคร ทำอะไร
ก่อนเสมอ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. เมื่อมีการมอบหมายงาน บุคคลนี้จะคำนึงถึงขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา

มากที่สุด มาก ค่อนข้างมาก ค่อนข้างไม่มาก ไม่มาก ไม่มากเลย

3. บุคคลนี้มีความสามารถในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้อย่างชัดเจน จนเป็นที่
เข้าใจงานได้ง่าย

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. บุคคลนี้สามารถทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้เป็นอย่างดี

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. บุคคลนี้สามารถทำหน้าที่ถ่ายทอดนโยบายและคำสั่งต่างๆ จากท่านไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ได้เป็นอย่างดี

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. บุคคลนี้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเสมอ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. บุคคลนี้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเสมอ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. บุคคลนี้มีความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้เป็นอย่างดี

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. บุคคลนี้มีความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลภายนอกของผู้ป่วย ได้เป็นอย่างดี

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของเขา บุคคลนี้มักจะปล่อยให้เกิดความขัดแย้งโดยไม่ระงับปัญหาดังกล่าว

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. บุคคลนี้มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งเป็นอย่างดี

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. บุคคลนี้มักจะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาของเขาศึกษาวิธีการทำงาน จากเรื่องเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา หรืออาศัยประสบการณ์ที่จะพบข้างหน้า

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. บุคคลนี้ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมถ้วนหน้า ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. บุคคลนี้ยินดีที่จะรับผิดชอบร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาของเขา เมื่องานที่อยู่ในความรับผิดชอบเกิดความเสียหายแก่ราชการ ที่สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของเขา

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. บุคคลนี้จะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาของเขารับผิดชอบต่องานกันเอง

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ตอนที่ 8

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการที่จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน โดยพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โปรดตอบให้ครบทุกข้อ ขอกราบขอบพระคุณ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ขณะนี้ท่านกำลังพิจารณาข้อ..... (รหัส)

- ผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจระดับใด

_____	_____	_____	_____	_____	_____
มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างไม่มาก	ไม่มาก	ไม่มากเลย
- ท่านรู้สึกไม่พอใจอยู่บ่อยครั้งเมื่อมาตรวจการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
- เมื่อเปรียบเทียบผลงานของคนกลุ่มนี้กับกลุ่มอื่นที่ท่านรับผิดชอบอยู่ คนกลุ่มนี้มีผลงานดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
- งานที่ท่านมอบหมายให้คนกลุ่มนี้ทำ จะสำเร็จตามที่ท่านมอบหมาย

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

5. คนกลุ่มนี้มีผลงานใหม่ๆออกมาเสมอ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. คนในกลุ่มนี้มาทำงานสายเป็นประจำ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. คนกลุ่มนี้มักจะส่งงานที่ทำงานมอบหมายให้ปฏิบัติล่าช้าเสมอ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. มีคนในกลุ่มนี้บางคนที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. คนในกลุ่มนี้มีการลาหยุดงานบ่อยครั้ง (ทุกสัปดาห์)

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. คนส่วนใหญ่ของกลุ่มนี้ไม่เคยลาหยุดงานเลย

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. คนกลุ่มนี้เมื่อมีการลาหยุดงานท่านเห็นว่ามีเหตุผลสมควรเสมอ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. ท่านคิดว่าคนในกลุ่มนี้มีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. คนในกลุ่มนี้มีการลาออก โอน ย้ายกันอยู่เป็นประจำ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. คนในกลุ่มนี้มีการขอสับเปลี่ยนกลุ่มงานกันเป็นประจำ

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. บรรยากาศในการทำงานของกลุ่มนี้

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

16. บรรยากาศการทำงานของคนกลุ่มนี้มีความเป็นกันเอง

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

17. ท่านคิดว่ามีการเอาเปรียบกันในคนกลุ่มนี้

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

18. คนกลุ่มนี้มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

19. คนกลุ่มนี้มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานดี

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

20. คนในกลุ่มนี้มีการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ดี

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

21. คนในกลุ่มนี้มีความร่วมมือในการทำงานดี

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ตาราง 14 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (LPC)

ข้อที่	r
1	.78***
2	.88***
3	.81***
4	.62***
5	.82***
6	.85***
7	.84***
8	.86***
9	.84***
10	.80***
11	.87***
12	.62***
13	.82***
14	.91***
15	.84***
16	.85***
17	.86***
18	.84***

ค่าความเชื่อมั่น = .97

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

ตาราง 15 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

ชื่อที่	r
1	.34***
2	.46***
3	.57***
4	.54***
5	.46***
6	.52***
7	.59***
8	.46***

ค่าความเชื่อมั่น = .55

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

ตาราง 16 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่ม

ข้อที่	r
1	.53***
2	.25***
3	.56***
4	.41***
5	.43***
6	.43***
7	.59***
8	.73***
9	.36***
10	.44***

ค่าความเชื่อมั่น = .60

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

ตาราง 17 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดอำนาจประจำตำแหน่ง

ข้อที่	r
1	.63***
2	.56***
3	.37***
4	.50***
5	.42***

ค่าความเชื่อมั่น = .40

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

ตาราง 18 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา

ข้อที่	r
1	.64***
2	.26***
3	.69***
4	.47***
5	.40***
6	.24***
7	.52***
8	.67***
9	.61***
10	.04***
11	.58***
12	.61***
13	.67***
14	.68***
15	.65***

ค่าความเชื่อมั่น = .80

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

ตาราง 19 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ข้อที่	r
1	.73***
2	.80***
3	.79***
4	.83***
5	.79***
6	.75***
7	.80***
8	.70***
9	.78***
10	.67***
11	.74***
12	.61***
13	.79***
14	.77***
15	.69***

ค่าความเชื่อมั่น = .94

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

ตาราง 20 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อที่	r
1	.72***
2	.36***
3	.53***
4	.62***
5	.68***
6	.68***
7	.73***
8	.39***
9	.67***
10	.45***
11	.69***
12	.56***
13	.72**
14	.71***
15	.82***
16	.78***
17	.73***
18	.84***
19	.78***
20	.80***
21	.79***

ค่าความเชื่อมั่น = .92

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม กับกลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่มในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อย

กลุ่ม	กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม		กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม		t
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	
รวม					
HEAD	66.31	11.36	64.12	10.41	1.06
GROUP	92.71	9.90	84.07	15.49	3.55*
หัวหน้าที่มีอายุน้อย					
HEAD	64.83	13.53	65.86	11.05	-.32
GROUP	93.59	10.68	83.86	18.26	2.48*
หัวหน้าที่มีอายุมาก					
HEAD	68.027	7.51	62.48	9.67	2.35*
GROUP	91.55	8.87	84.26	12.68	2.32*
หัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย					
HEAD	62.37	13.42	66.13	10.73	-1.18
GROUP	90.74	10.99	84.52	17.82	1.62
หัวหน้าที่มีอายุราชการมาก					
HEAD	70.75	6.20	61.97	9.78	3.97*
GROUP	94.92	8.17	83.59	12.85	3.89*
หัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้าน้อย					
HEAD	65.94	9.56	66.66	11.02	-.28
GROUP	92.65	9.43	86.25	17.59	1.81

ตาราง 21 (ต่อ)

กลุ่ม	กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม		กลุ่มที่มีหัวหน้าไม่เหมาะสมกับกลุ่ม		
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	t
หัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้ามาก					
HEAD	66.90	13.97	61.24	8.99	1.60
GROUP	92.80	10.84	81.57	12.54	3.23*
หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี					
HEAD	66.50	2.89	70.56	5.22	-1.44
GROUP	85.00	1.16	91.56	9.29	-2.08
หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี					
HEAD	66.30	11.83	61.61	9.47	2.11*
GROUP	93.36	10.04	80.26	14.01	5.81*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น ในการทำนายประสิทธิภาพในการ
การทำงานของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อย

กลุ่ม	HEAD			GROUP		
	%การทำนาย	ตัวทำนาย	ค่าอาร์	%การทำนาย	ตัวทำนาย	ค่าอาร์
	(R ²)		(R)	(R ²)		(R)
รวม	-	-	-	7.40*	3	.27
อายุน้อย	9.96*	2	.32	26.01*	2,3,4	.33, .45, .51
อายุมาก	9.13*	3	.30	-	-	-
อายุราชการน้อย	20.28*	2,1	.35, .45	21.11*	2,3	.40, .47
อายุราชการมาก	18.51*	3,1	.32, .43	-	-	-
ระยะเวลาที่เป็น หัวหน้าน้อย	8.84*	3	.30	18.56*	3,2	.37, .43
ระยะเวลาที่เป็น หัวหน้ามาก	-	-	-	-	-	-
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	37.37*	3	.61
ปริญญาตรี	-	-	-	8.99*	3	.30

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- 1 คือ ลักษณะทางจิตของหัวหน้า
- 2 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3 คือ โครงสร้างงานของกลุ่ม
- 4 คือ อำนาจประจำตำแหน่ง

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ในการทำนายประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า
และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มตัวอย่างรวม และกลุ่มย่อย

กลุ่ม	LPC REL TS POW			LPC REL TS POW PRO		
	R ²	R ² change	F	R ²	R ² change	F
<u>ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า</u>						
รวม	5.63	.04	1.89	8.72	.09	2.41*
อายุน้อย	15.05	.15	3.01*	15.28	.1	2.52*
อายุมาก	18.05	.18	2.97*	22.38	.22	3.05*
อายุราชการน้อย	21.56	.23	4.67*	21.08	.23	2.73*
อายุราชการมาก	24.34	.24	4.34*	27.59	.28	4.04*
<u>ระยะเวลาที่เป็น</u>						
หัวหน้าน้อย	5.63	.06	1.89	8.72	.08	2.41*
<u>ระยะเวลาที่เป็น</u>						
หัวหน้ามาก	-	-	-	-	-	-
ต่ำกว่าปริญญาตรี	78.07	.78	8.90*	99.93	1.00	2728.97*
ปริญญาตรี	3.89	.04	1.08	7.72	.08	1.77

ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม	LPC REL TS POW			LPC REL TS POW PRO		
	R ²	R ² change	F	R ²	R ² change	F
<u>ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา</u>						
รวม	10.85	.11	3.86*	10.95	.11	3.10*
อายุน้อย	26.01	.26	5.98*	27.10	.27	5.00*
อายุมาก	9.79	.10	1.46	11.33	.11	1.35
อายุราชการน้อย	27.38	.27	6.41*	28.77	.29	5.41*
อายุราชการมาก	13.35	.13	2.08	15.06	.15	1.88
ระยะเวลาที่เป็น						
หัวหน้าน้อย	10.85	.11	3.86*	10.95	.11	3.10*
ระยะเวลาที่เป็น						
หัวหน้ามาก	-	-	-	-	-	-
ต่ำกว่าปริญญาตรี	80.24	.80	10.15*	93.00	.93	23.91*
ปริญญาตรี	11.01	.11	3.32*	11.02	.11	2.62*

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ของประสิทธิผลในการทำงาน
ของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และ
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน	ก	ข	ก x ข
ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า				
รวม	110	<1	2.037	1.536
อายุน้อย	57	<1	<1	<1
อายุมาก	52	4.776*	1.675	4.274*
อายุราชการน้อย	57	1.713	2.584	2.274
อายุราชการมาก	52	14.002*	1.748	2.641
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	1.846	1.752	<1
ปริญญาตรี	92	4.204	<1	1.101
ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา				
รวม	110	10.997*	<1	1.170
อายุน้อย	57	6.046*	<1	<1
อายุมาก	52	4.527*	1.479	2.634
อายุราชการน้อย	57	2.227	1.444	<1
อายุราชการมาก	52	13.258*	<1	1.691
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	1.610	<1	<1
ปริญญาตรี	92	25.875*	<1	<1

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ก คือ กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม

ข คือ ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และระยะเวลาที่เป็นหัวหน้า ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุมาก

กลุ่ม	ระดับความเหมาะสม ของหัวหน้ากับกลุ่ม	ระยะเวลาที่ เป็นหัวหน้า	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(67.00) (68.11) (69.33)		
					2	3	4
1	ไม่เหมาะสม	มาก	22	60.18	6.82	7.93	9.15*
2	เหมาะสม	น้อย	10	67.00	-	1.11	2.33
3	ไม่เหมาะสม	น้อย	9	68.11	-	-	1.22
4	เหมาะสม	มาก	12	69.33	-	-	-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง ของประสิทธิผลในการทำงาน
ของหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และ
พฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน	ก	ข	ก*ข
<u>ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า</u>				
รวม	110	1.089	1.051	2.316 ^c
อายุน้อย	57	<1	<1	3.108
อายุมาก	52	7.486*	3.397	<1
อายุราชการน้อย	57	1.541713	<1	3.017
อายุราชการมาก	52	17.863*	5.242*	<1
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย	62	<1	2.504	<1
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามาก	47	4.313*	22.151*	8.407*
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	<1	3.819	-
ปริญญาตรี	92	4.137*	3.490	<1

ตาราง 26 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ก	ข	กxข
<u>ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา</u>				
รวม	110	12.867*	<1	10.638*
อายุน้อย	57	9.863*	2.856	15.288*
อายุมาก	52	5.685*	<1	<1
อายุราชการน้อย	57	4.327*	2.868	17.137*
อายุราชการมาก	52	14.788*	1.354	<1
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้าน้อย	62	4.444*	6.696*	9.302*
ระยะเวลาที่เป็นหัวหน้ามก	47	12.207*	8.016*	3.744
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	2.062	<1	-
ปริญญาตรี	92	28.742*	<1	7.483*

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ก คือ กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม

ข คือ พฤติกรรมการแก้ปัญหา

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการแก้ปัญหา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้านาน

กลุ่ม	ระดับความเหมาะสม ของหัวหน้ากับกลุ่ม	พฤติกรรมการ แก้ปัญหา	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
					2	3	4
					(56.89)	(63.26)	(73.71)
1	เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	6	51.00	5.89	12.26*	22.71*
2	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	9	56.89	-	6.36	16.82*
3	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมมาก	19	63.26	-	-	10.45*
4	เหมาะสม	เหมาะสมมาก	14	73.71	-	-	-

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม
ผู้ได้บังคับบัญชาหัวหน้า เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการ
แก้ปัญหา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุน้อย

กลุ่ม	ระดับความเหมาะสม ของหัวหน้ากับกลุ่ม	พฤติกรรมการ แก้ปัญหา	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	พฤติกรรมการ		
					2	3	4
					(86.50)	(93.00)	(96.29)
1	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมมาก	14	74.07	12.43*	18.93*	22.19*
2	เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	8	86.50	-	6.5	9.79
3	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	15	93.33	-	-	3.29
4	เหมาะสม	เหมาะสมมาก	21	96.29	-	-	-

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม
ผู้ได้บังคับบัญชาหัวหน้า เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการ
แก้ปัญหา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีอายุราชการน้อย

กลุ่ม	ระดับความเหมาะสม ของหัวหน้ากับกลุ่ม	พฤติกรรมการ แก้ปัญหา	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	พฤติกรรมการแก้ปัญหา		
					2	3	4
					(84.40)	(93.12)	(94.47)
1	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมมาก	14	74.07	10.33	19.05*	20.4*
2	เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	10	84.40	-	8.72	10.07*
3	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	17	93.12	-	-	1.35
4	เหมาะสม	เหมาะสมมาก	17	94.47	-	-	-

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม
ผู้ได้บังคับบัญชาหัวหน้า เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการ
แก้ปัญหา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีระยะเวลาเป็นหัวหน้าน้อย

กลุ่ม	ระดับความเหมาะสม ของหัวหน้ากับกลุ่ม	พฤติกรรมการ แก้ปัญหา	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	พฤติกรรมการ		
					2	3	4
					(91.71)	(93.41)	(95.25)
1	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมมาก	16	77.25	14.46*	16.16*	18.00*
2	เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	14	91.71	-	1.70	3.54
3	เหมาะสม	เหมาะสมมาก	17	93.41	-	-	1.84
4	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	16	95.25	-	-	-

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม
ผู้ได้บังคับบัญชาหัวหน้า เมื่อพิจารณาตาม กลุ่มที่มีหัวหน้าเหมาะสมกับกลุ่ม และพฤติกรรมการ
แก้ปัญหา ในกลุ่มหัวหน้าที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

กลุ่ม	ระดับความเหมาะสม ของหัวหน้ากับกลุ่ม	พฤติกรรมการ แก้ปัญหา	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	พฤติกรรมการ		
					2	3	4
					(84.94)	(89.25)	(95.48)
1	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมมาก	28	77.25	7.15	12.00*	18.23*
2	ไม่เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	18	84.94	-	4.31	10.54*
3	เหมาะสม	เหมาะสมน้อย	16	89.25	-	-	6.23
4	เหมาะสม	เหมาะสมมาก	16	95.48	-	-	-

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวบังอร เทพเทียน

เกิดวันที่ 9 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2508

สถานที่เกิด อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 53 / 6 ตำบลวังยาง อำเภอศรีประจันต์
จังหวัดสุพรรณบุรี

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน พยาบาลเทคนิค ระดับ 4

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงพยาบาลราชวิถี ถนนราชวิถี เขตพญาไท
กรุงเทพมหานคร 10400
โทรศัพท์ 2460052 - 3834

ประวัติการศึกษา

-มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสงวนหญิง

อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี

-ประกาศนียบัตรพยาบาลและผดุงครรภ์

วิทยาลัยบรมราชชนนี ศรีธัญญา

-วิทยาศาสตร์บัณฑิต (จิตวิทยาสังคม)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

-วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร