

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

จุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

.....

นางสาวจุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์

ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์ญัตตา อินทรประสงค์,

พ.บ.ค.(การบริหารการพัฒนา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ภัทรอาชาชัย,

Sc.D.(Biostatistics)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

ศาสตราจารย์พัชรีย์ เลิศฤทธิ์,

พ.บ., Ph.D.(Biochemistry)

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์นวรรตน์ สุวรรณผ่อง,

พ.บ.ค.(ประชากรและการพัฒนา)

รักษาการประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)

วิชาเอกการบริหารสาธารณสุข (ภาคปกติ)

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)

วันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2558

นางสาวจุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์

ผู้วิจัย

นางธีรพร สติธอังกูร,

ส.ค.(บริหารสาธารณสุข)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ภัทรอาชาชัย,

Sc.D.(Biostatistics)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ญุฑิตา อินทรประสงค์,

พบ.ค.(การบริหารการพัฒนา)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ศาสตราจารย์พัชรีย์ เลิศฤทธิ์,

พ.บ., Ph.D.(Biochemistry)

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ประยูร ฟองสัดดีกุล,

ปร.ค.(วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม)

คณบดี

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐา อินทรประสงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรยา ภัทรอาชาชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมทุกท่าน ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้ คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิด และให้ความช่วยเหลือจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และ ขอกราบขอพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาบริหารงาน สาธารณสุขทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ วิธีคิด วิธีการทำงาน อันเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการ วิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ธีรพร สติธรังกูร อาจารย์ ดร.สุธิดา มาสุชน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิระ ศรีกรรณ์จิตร ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและให้คำแนะนำปรับปรุงเครื่องมือ การวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติ มหาราชนิ ที่กรุณาให้เก็บข้อมูลการวิจัย ขอขอบพระคุณหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพสถาบัน สุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชนิทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการวิจัย รวมทั้งเพื่อน ๆ ร่วม รุ่น วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์) ทุกคน และเจ้าหน้าที่ธุรการภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข ที่มอบสิ่ง ดี ๆ ให้ตลอดช่วงเวลาที่ศึกษา ณ มหาวิทยาลัยมหิดล

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีอันพึงบังเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แต่บิดา มารดา คณาจารย์ ครอบครัว และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความสำเร็จครั้งนี้

จุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AFFECTING THE MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF HEAD NURSE AS PERCEIVED BY NURSES WORKING IN PEDIATRIC HEALTH CARE ORGANIZATION

จุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์ 5537949 PHPH/M

วท.ม.(สาขารณศาสตร)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ญัตตา อินทรประสงค์, พบ.ด.(การบริหารการพัฒนา), จรรยา ภัทรอาชาชัย, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้การสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Survey) วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย จำนวน 208 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูงกว่าบรรทัดฐานทุกด้าน ได้แก่ คุณลักษณะอุดมการณ์ พฤติกรรมอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ( $r = 0.584, 0.512, 0.587, 0.521$  และ  $0.586$  ตามลำดับ,  $p\text{-value} < 0.01$ )

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งน่าจะกำหนดนโยบายส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยการเป็นต้นแบบ แสดงบทบาทที่นำเอาอย่าง สร้างแรงจูงใจ เป็นผู้สอนงานและเป็นที่ปรึกษา

คำสำคัญ: ประสิทธิผลการบริหารงาน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / หัวหน้าหอผู้ป่วย / การรับรู้ / พยาบาลวิชาชีพ / องค์กรดูแลสุขภาพ

TRANSFORMATION LEADERSHIP AFFECTING THE MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF HEAD NURSES AS PERCEIVED BY NURSES WORKING IN PEDIATRIC HEALTH CARE ORGANIZATION

JUTATIP SUNJIRAT 5537949 PHPH/M

M Sc.(PUBLIC HEALTH)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D.(DEV. ADM.), JANYA PATTARA-ARCHACHAI, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

ABSTRACT

This research is an explanatory research with cross-sectional survey. The objective was to analyze the effect of transformation leadership on the managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses working in a pediatric health care organization. The sample group was composed of 208 professional nurses who worked in the ward. Data collection tools were questionnaires and the data was analyzed using Pearson's product moment correlation coefficient.

The results revealed that head nurses had high managerial effectiveness. The transformation leadership of head ward nurses was higher than standard in every aspect: idealized influence, idealized behavior, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. 5 transformation leadership factors had a moderate positive association with the managerial effectiveness of head nurses according to the perception of professional nurses ( $r = 0.584, 0.512, 0.587, 0.521$  and  $0.586$  respectively,  $p\text{-value} < 0.01$ )

The research recommends that the pediatric health care organization should establish policies to support the head nurses so they can become exemplary role models, coaches, and advisors.

KEY WORDS: MANAGERIAL EFFECTIVENESS / TRANSFORMATION

LEADERSHIP / HEAD NURSE / PERCEPTION / PROFESSIONAL NURSES / HEALTH CARE ORGANIZATION

147 pages

## สารบัญ

|                                                               | หน้า      |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ.....                                          | ค         |
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                          | ง         |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                       | จ         |
| สารบัญตาราง.....                                              | ช         |
| สารบัญแผนภูมิ.....                                            | ณ         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>                                      | <b>1</b>  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....                               | 1         |
| 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....                                 | 5         |
| 1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....                                   | 6         |
| 1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....                           | 6         |
| 1.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....                               | 9         |
| 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                 | 11        |
| <b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....</b>                             | <b>13</b> |
| ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงาน..... | 13        |
| ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 17        |
| ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                          | 23        |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>                        | <b>52</b> |
| 3.1 รูปแบบการวิจัยและหน่วยการวิเคราะห์.....                   | 52        |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                              | 53        |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                           | 55        |
| 3.4 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ.....                           | 59        |
| 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ.....                                 | 60        |
| 3.6 ข้อยพิจารณาด้านจริยธรรม.....                              | 60        |
| 3.7 เกณฑ์การคัดผู้ยินยอมตนให้ทำการวิจัยเข้าร่วมโครงการ.....   | 61        |
| 3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                  | 61        |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                       | หน้า       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                           | 62         |
| 3.10 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                             | 62         |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิจัย.....</b>                                                                                                        | <b>64</b>  |
| ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล.....                                                                                                        | 64         |
| ส่วนที่ 2 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ<br>พยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง.....    | 66         |
| ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาล<br>วิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง..... | 81         |
| ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหาร<br>งานของหัวหน้าในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง.....       | 88         |
| <b>บทที่ 5 การอภิปรายผล.....</b>                                                                                                      | <b>93</b>  |
| <b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....</b>                                                                                       | <b>97</b>  |
| <b>บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย.....</b>                                                                                                   | <b>101</b> |
| <b>บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ.....</b>                                                                                                | <b>113</b> |
| <b>บรรณานุกรม.....</b>                                                                                                                | <b>125</b> |
| <b>ภาคผนวก.....</b>                                                                                                                   | <b>130</b> |
| <b>ประวัติผู้วิจัย.....</b>                                                                                                           | <b>147</b> |



## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                      | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้มารับบริการ.....                                                                                                                                                                | 3    |
| 1.2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้มารับบริการในหอผู้ป่วยภายหลังผู้ป่วยกลับบ้าน.....                                                                                                                               | 3    |
| 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                                                                                                                       | 34   |
| 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหอผู้ป่วย.....                                                                                                                                                     | 54   |
| 3.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำแนกรายด้าน.....                                                                                                                                            | 56   |
| 4.1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งตามระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและแผนกที่ทำงานจำนวน 208 คน.....              | 65   |
| 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกภาพรวมและรายด้าน                                                        | 66   |
| 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกรายข้อ                                                | 70   |
| 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในแต่ละคุณลักษณะ.....                            | 81   |
| 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกรายข้อ.....   | 83   |
| 4.6 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง.....                                                                    | 90   |
| 4.7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่ออธิบายความผันแปรระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง..... | 91   |

## สารบัญแผนภูมิ

| แผนภูมิ                                                                                                                                                                                         | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ<br>บริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานใน<br>องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง”..... | 11   |

## บทที่ 1

### บทนำ

ในบทที่ 1 ผู้วิจัยได้กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล<sup>[1]</sup> ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมการเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีอื่น ๆ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบสำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน หากมองในระดับองค์กรทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองทั้งในจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขและเพื่อให้ตระหนักว่าหากเราไม่มีการเปลี่ยนแปลงตนเองขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจทำให้เราล้าหลังไม่ทันต่อเหตุการณ์และนำมาสู่ความเสียหายได้

รวมทั้งระบบบริการสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก่อให้เกิดความท้าทายหรือภาวะคุกคามต่อองค์กรวิชาชีพการพยาบาลทั้งสิ้น ทั้งนี้ระบบบริการสุขภาพต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพ และทั่วถึงในการให้บริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิ<sup>[1]</sup> ในปัจจุบันสถานการณ์ของวิชาชีพการพยาบาลในหลาย ๆ ประเทศกำลังเผชิญวิกฤติที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเข้มแข็งและศักยภาพของพยาบาลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารการพยาบาล เช่น 1) ภาระงานที่สูงมากขึ้นของพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาล 2) ระบบการบริการพยาบาลยังขาดตัวชี้วัดคุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานที่ไวต่อผลลัพธ์ด้านสุขภาพซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการให้บริการพยาบาล 3) มีอำนาจต่อรองในการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาภารกิจด้านต่าง ๆ น้อย<sup>[2][3]</sup>

หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ มีบทบาทในการสร้างเสริมกำลังใจ ส่งผลให้การปฏิบัติการพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำ<sup>[4]</sup> โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาในการพัฒนาศักยภาพและมีความสามารถสูงขึ้น และการบริหารภายในก็จะต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนที่มารับบริการส่วนพยาบาลวิชาชีพเป็นกลุ่มผู้ให้บริการที่มีขนาดใหญ่มีความสำคัญอย่างมากในการให้การพยาบาลดูแลผู้ป่วยหรือผู้ที่มารับบริการทางสุขภาพ ซึ่งพยาบาลต้องให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ โดยมีหัวหน้าเป็นผู้บริหารจัดการภายในหน่วยงานให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มารับบริการและองค์กร ฉะนั้นจึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยศึกษาประสิทธิผลการบริหารตามการรับรู้ของพยาบาล เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้

จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เห็นว่าวิชาชีพและระบบบริหารจัดการบริการพยาบาลกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในทุกด้าน ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการระบบบริการพยาบาลอย่างมาก นอกจากนี้ประชาชนยังมีข้อเรียกร้องต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริการสุขภาพที่สูงขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และสามารถปรับปรุงและพัฒนาการบริการและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อธำรงรักษาและสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง<sup>[1]</sup> และทุกโรงพยาบาลจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อลดความขัดแย้งเนื่องจากผลที่ไม่พึงประสงค์จากการดูแลรักษาหรือการให้บริการ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หรือ HA (Hospital Accreditation) จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางพัฒนาที่ชัดเจน มีจุดมุ่งเน้นในการให้บริการ มีการตรวจสอบความสำเร็จในการพัฒนา เป็นองค์กรเรียนรู้ พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ อยู่รอดและยั่งยืน

องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรให้บริการด้านสุขภาพกับผู้ป่วยเด็กที่มีขนาดใหญ่อยู่ในระดับตติยภูมิ ต้องมีการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องเพื่อความพร้อมทั้งข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ในการวิเคราะห์ การถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการแพทย์ การฝึกอบรม การให้บริการ การตรวจวินิจฉัย การบำบัดรักษา การป้องกันโรคและฟื้นฟูสมรรถภาพ องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครยังได้ผ่านการรับรองจากหลายสถาบัน ได้แก่ การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) อย่างต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 3 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital) และสถาบันที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทาง (COE) (จากรายงานประจำปี 2554 องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร)

องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครให้การดูแลรักษาผู้ป่วยเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 15 ปี และต่อเนื่องจนถึง 18 ปี อีกทั้งรับส่งต่อจากสถานพยาบาลต่าง ๆ จากเครือข่ายทั่วประเทศ โดยมีเตียง 429 เตียง ให้บริการผู้ป่วยประมาณ 390,000 รายต่อปี ซึ่งเป็นผู้ป่วยระดับเฉพาะทางร้อยละ 71.05 ผู้ป่วยในมารับบริการเฉลี่ย 16,399 รายต่อปี ในปีงบประมาณ 2552, 2553 และ 2554 มีจำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการเป็นผู้ป่วยใน 15,627 17,093 และ 17,403 ราย ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มขึ้นทุกปี (จากรายงานประจำปี 2554 องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร)

นอกจากนี้องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครได้สำรวจความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ดังตารางที่ 1.1 และ 1.2

**ตารางที่ 1.1** ร้อยละความพึงพอใจของผู้มารับบริการ

| เรื่อง                             | ปี2551 | ปี2552 | ปี2553 | ปี2554 | ปี2555 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. ความพึงพอใจในภาพรวมของหอผู้ป่วย | 76.17  | 84.59  | 88.83  | 89.66  | 90.70  |
| 2. ความพึงพอใจในภาพรวมของสถาบัน    | 80.6   | 82.3   | 79.2   | 79.9   | 78.9   |

ที่มา: ตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางการพยาบาลผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง<sup>[48]</sup>

**ตารางที่ 1.2** ร้อยละความพึงพอใจของผู้มารับบริการในหอผู้ป่วยภายหลังผู้ป่วยกลับบ้าน

| ลำดับที่ | หอผู้ป่วย    | ปี พ.ศ. |       |       |       |       |
|----------|--------------|---------|-------|-------|-------|-------|
|          |              | 2551    | 2552  | 2553  | 2554  | 2555  |
| 1        | หอผู้ป่วย 1  | 89.60   | 91.20 | 93.43 | 94.45 | 95.85 |
| 2        | หอผู้ป่วย 2  | 92.44   | 92.27 | 95.05 | 94.53 | 85.94 |
| 3        | หอผู้ป่วย 3  |         |       | 100   | 100   | 100   |
| 4        | หอผู้ป่วย 4  | 98.95   | 98.63 | 97.95 | 99.31 | 99.16 |
| 5        | หอผู้ป่วย 5  | 97.24   | 95.12 | 96.32 | 94.69 | 96.30 |
| 6        | หอผู้ป่วย 6  | 97.71   | 96.44 | 96.30 | 95.90 | 95.04 |
| 7        | หอผู้ป่วย 7  | 83.75   | 84.99 | 86.61 | 86.60 | 87.08 |
| 8        | หอผู้ป่วย 8  | 90.00   | 87.00 | 88.97 | 88.37 | 90.00 |
| 9        | หอผู้ป่วย 9  |         | 97.00 | 87.42 | 80.00 | 88.75 |
| 10       | หอผู้ป่วย 10 | 85.60   | 86.66 | 87.97 | 91.20 | 91.88 |

ตารางที่ 1.2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้มารับบริการในหอผู้ป่วยภายหลังผู้ป่วยกลับบ้าน (ต่อ)

| ลำดับที่     | หอผู้ป่วย    | ปี พ.ศ. |       |       |       |       |
|--------------|--------------|---------|-------|-------|-------|-------|
|              |              | 2551    | 2552  | 2553  | 2554  | 2555  |
| 11           | หอผู้ป่วย 11 | 84.00   | 86.02 | 86.10 | 86.39 | 86.87 |
| 12           | หอผู้ป่วย 12 | 95.50   | 96.80 | 96.50 | 95.90 | 95.30 |
| 13           | หอผู้ป่วย 13 | 80.20   | 78.10 | 78.90 | 81.72 | 88.00 |
| 14           | หอผู้ป่วย 14 | 82.50   | 82.35 | 82.59 | 84.27 | 85.00 |
| 15           | หอผู้ป่วย 15 | 81.80   | 84.80 | 82.20 | 98.60 | 97.20 |
| 16           | หอผู้ป่วย 16 | 84.90   | 84.40 | 84.90 | 89.30 | 89.60 |
| 17           | หอผู้ป่วย 17 | 82.83   | 85.68 | 82.95 | 76.84 | 84.63 |
| 18           | หอผู้ป่วย 18 | 85.66   | 87.99 | 88.08 | 87.46 | 88.96 |
| 19           | หอผู้ป่วย 19 | 83.72   | 82.37 | 81.33 | 81.66 | 82.94 |
| 20           | หอผู้ป่วย 20 |         | 84.70 | 86.60 | 87.05 | 88.41 |
| 21           | หอผู้ป่วย 21 | 88.24   | 88.88 | 83.75 | 88.50 | 88.53 |
| 22           | หอผู้ป่วย 22 | 91.10   | 89.58 | 90.46 | 89.80 | 89.98 |
| รวม (เฉลี่ย) |              | 76.17   | 84.59 | 88.83 | 89.66 | 90.70 |

จากตารางที่ 1.1 พบว่าผู้มารับบริการมีความพึงพอใจในภาพรวมของหอผู้ป่วยมากกว่าพึงพอใจในสถาบัน และจากตารางที่ 1.2 พบว่า ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในแต่ละหอผู้ป่วยมีความแตกต่างกันเล็กน้อยมาก มีทั้งแนวโน้มเพิ่มขึ้นและลดลง แต่ในภาพรวมเฉลี่ยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งหากพัฒนาปรับปรุงในแต่ละหน่วยงานให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น ผู้มารับบริการพึงพอใจมากขึ้น ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในภาพรวมเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่าปัญหาที่พบบ่อยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งเกิดจากการเรียกร้องต่อระบบการบริการสุขภาพของประชาชนที่มารับบริการอย่างมาก อาทิเช่น ระบบการบริการที่ล่าช้า ระบบบริการที่ซับซ้อน การไม่ได้รับข้อมูลในการรักษา รวมถึงคุณภาพในการให้บริการสุขภาพต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ การให้ยาผิด เป็นต้น (ข้อมูลได้จากคณะกรรมการบริหารกลุ่มภารกิจบริการวิชาการขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร) ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาก่อให้เกิดการร้องเรียน ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในระบบการให้บริการ ฉะนั้นสามารถสรุปปัญหาได้ว่า ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น ความต้องการของผู้มารับบริการก็มากขึ้นตามด้วย

เช่นกัน ผู้ที่เข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลส่วนใหญ่ต้องการการบริการที่ดี รวดเร็ว ให้ความเอาใจใส่ ดูแลมากขึ้นแต่ในทางตรงกันข้ามพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่อาจให้บริการได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ความอ่อนล้าจากการทำงาน ความเหนื่อยหน่ายในงาน รวมถึงการบริหารงานภายในต่าง ๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้คุณภาพการให้บริการลดลง ผู้มารับบริการเกิดความไม่พึงพอใจในหน่วยงาน การร้องเรียนมากขึ้น ซึ่งอาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้และไม่เกิดประสิทธิผลขององค์กร

ถ้าต้องการลดปัญหาอุบัติเหตุการฉีดยาและข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สามารถทำได้โดยการบริหารงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้าที่จะต้องบริหารจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและสามารถทำให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจในองค์กรเพิ่มมากขึ้น และการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาถึงเหตุที่มุ่งใจในการทำงานในทีม ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการปรับตัวที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงมากในยุคปัจจุบัน เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรได้

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

### วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. วัดระดับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง
2. วัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างเสริม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างเสริม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

### 1.3 สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

### 1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของตัวแปรที่ศึกษาไว้ดังนี้

องค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง หมายถึง หน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการรักษาผู้ป่วยเด็ก โดยทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญพร้อมทั้งข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ในการวิเคราะห์ การถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการแพทย์ การฝึกอบรม การให้บริการ การตรวจวินิจฉัย การบำบัดรักษา การป้องกันโรคและฟื้นฟูสมรรถภาพ ในระดับตติยภูมิ

หัวหน้าหอผู้ป่วยหมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าของแต่ละหอผู้ป่วย ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 1 ปีขึ้นไป

พยาบาลวิชาชีพหมายถึง หมายถึง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาพยาบาลในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จากมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยพยาบาล ที่สภากาชาดไทยรับรอง ที่มีใบประกอบวิชาชีพ ที่ยังใช้ประโยชน์ได้โดยไม่ถูกพักใช้หรือเพิกถอนหรือยังไม่หมดอายุ และปฏิบัติงานให้บริการด้านสุขภาพตามวุฒิการศึกษาดังกล่าวโดยไม่จำกัดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยนั้น ๆ

การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลแต่ละบุคคลเลือก ประมวลและตีความหมายออกมา



**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ทศคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า<sup>[18]</sup> ประกอบด้วย

**1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II)** หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

**2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)** หมายถึง ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำสร้างชีวิตชีวาให้กับผู้ตาม โดยให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น

**3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)** หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

**4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)** ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

**ประสิทธิผลการบริหารงาน** หมายถึง กิจกรรมการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งไว้ ดังนั้นหน่วยงานที่มีประสิทธิผลสูง ย่อมประสบความสำเร็จสูง

**1. ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา (Confidence in Subordinate)** หมายถึง การเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออกสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข การสร้างความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำได้โดยผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนพฤติกรรมที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

**2. การสื่อสารและการมอบหมายงาน (Communication & Task Assignment)**  
**การสื่อสาร (communication)** หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียนสัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร **การมอบหมายงาน (Task Assignment)** หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา = การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

**3. การสร้างเครือข่าย (Networking)** หมายถึง การติดต่อสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจการสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

**4. การบริหารจัดการผู้ร่วมงาน (Colleagues Management)** หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมให้บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**5. ระเบียบวินัย (Discipline)** หมายถึง สภาพของการควบคุมตัวเองของพนักงานเพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ทั้งนี้เพื่อรักษาการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

**6. การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ (Informal Communication)** หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา เช่น การสนทนากันในเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงาน

**7. การจัดการสิ่งแวดล้อม (Management of Market Environment)** หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการบริหารตลาด ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้บางส่วน ดังนั้นบริษัทที่จะสามารถประสบความสำเร็จทางการแข่งขันได้นั้น ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ และคอยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

**8. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)** หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความคิดเห็นหรือความเข้าใจว่าเป้าหมายหรือผลประโยชน์นั้นถูกขัดขวางสกัดกั้นหรือไม่ลงรอยกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ซึ่งใช้วิธีการหรือกระบวนการคลี่คลายความขัดแย้งโดยใช้หลักการประนีประนอม นอกจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการประนีประนอมแล้ว ยังมีวิธีการต่าง ๆ มาจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จำแนกตามพฤติกรรมเป็นสำคัญซึ่งได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การปรองดอง (Accommodation) และการแข่งขัน (Competition) เป็นต้น

**9. ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร (Integrity & Communication)** ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อตัวเองและผู้อื่นซึ่งพฤติกรรมนี้มีความสำคัญมากสำหรับการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำจะทำให้เราเกิดความน่าเชื่อถือจากคนอื่นและได้รับการยอมรับ ซึ่งทำให้คนอื่นพร้อมที่จะตามเราในฐานะที่เราเป็นผู้นำ ดังนั้นการที่เราจะเป็นผู้นำ หรือเป็นหัวหน้าที่ได้รับ ความเชื่อถือจากลูกน้องของเรา เราจำเป็นต้องสร้าง ความซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้นในตัวของเรา การสื่อสาร

(communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร

#### 10. ความสามารถและการจัดการลูกค้า (Client Management & Competence)

หมายถึง ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ที่แสดงออกในการบริหารจัดการ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า

11. แรงจูงใจ (Motivating) หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะ ที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมาย

12. การมอบหมายหน้าที่ (Delegation) หมายถึง การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ

13. การสร้างภาพ (Image Building) หมายถึง การนำความคิดที่ไม่ปะติดปะต่อ มาร้อยเรียงให้เป็นภาพที่สวยงามหรือเลือกมุมที่ดีงามมานำเสนอให้คนได้มองเห็น

14. การบริหารสวัสดิการ (Welfare Management) หมายถึง การดำเนินการ ที่เกี่ยวกับบริการหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายจัดการให้สวัสดิการแก่ลูกจ้าง

15. การเป็นที่ปรึกษา (Consultative) หมายถึง กระบวนการให้ความช่วยเหลือ ติดต่อสื่อสารกันด้วยวาจาและกิริยาท่าทาง ที่เกิดจากสัมพันธภาพทางวิชาชีพของบุคคลอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้ให้และผู้รับคำปรึกษา

16. การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม (Inspection & Innovation) การตรวจสอบ (Inspection) หมายถึง การวัดผลผลิตจากกระบวนการเปรียบเทียบกับสิ่งที่เรากำหนดไว้ นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การนำสิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวความคิด หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้ มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และได้ผลดีมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

## 1.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวข้องผู้วิจัยกำหนดตัวแปรอิสระตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ส่วนตัวแปรตาม เป็นประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง ดังแสดงไว้ในแผนภูมิ ที่ 1.1

**ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดเบส (Bass, 1985) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

**ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่**

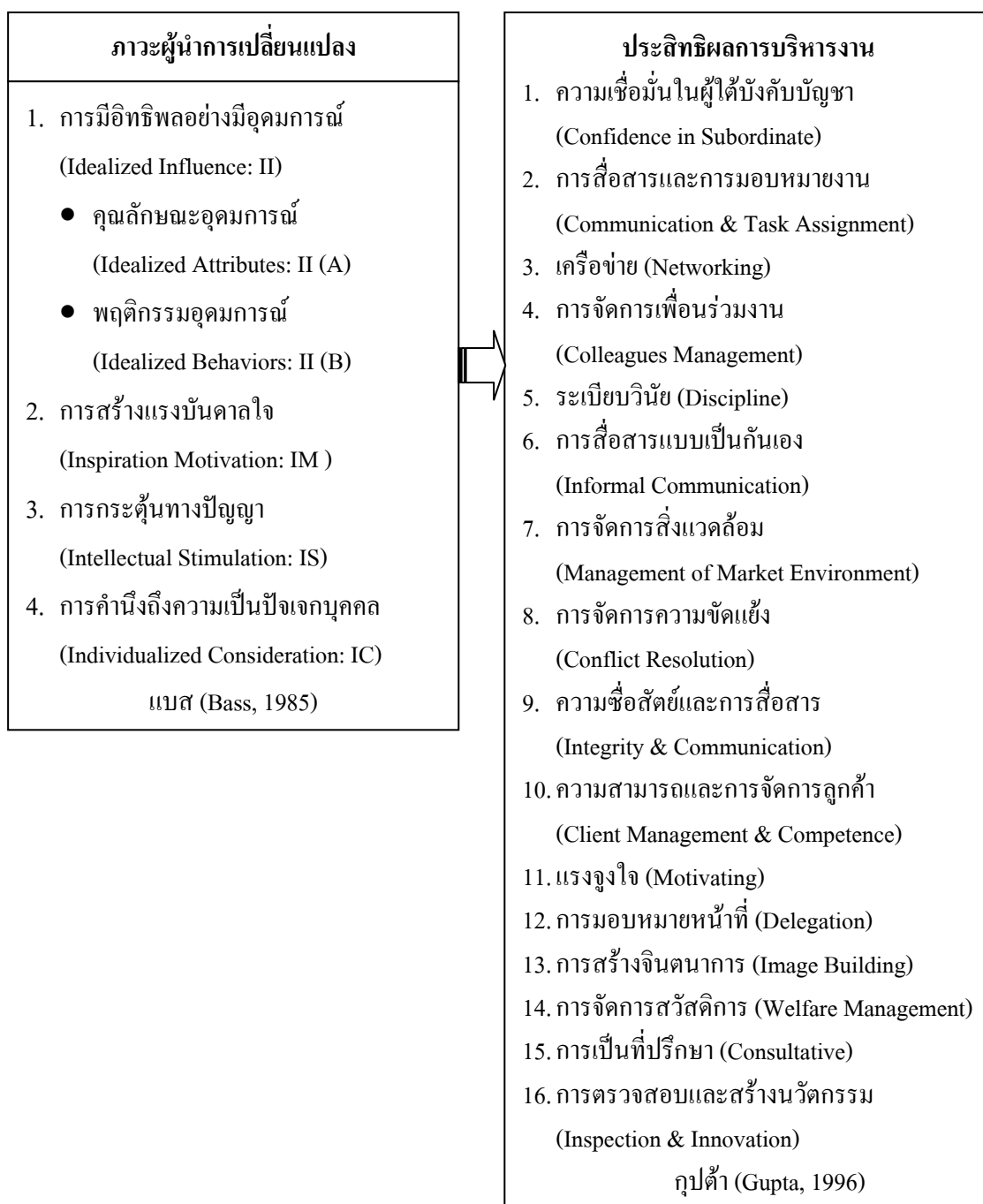
ประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรตามแนวคิดกุปต้า (Gupta, 1996)<sup>[16]</sup> กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลการบริหารไว้เป็น 16 ด้าน คือ

1. ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา (Confidence in Subordinate)
2. การสื่อสารและการมอบหมายงาน (Communication & Task Assignment)
3. เครือข่าย (Networking)
4. การจัดการเพื่อนร่วมงาน (Colleagues Management)
5. ระเบียบวินัย (Discipline)
6. การสื่อสารแบบเป็นกันเอง (Informal Communication)
7. การจัดการสิ่งแวดล้อม (Management of Market Environment)
8. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution)
9. ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร (Integrity & Communication)
10. ความสามารถในการจัดการลูกค้า (Client Management & Competence)
11. แรงจูงใจ (Motivating)
12. การมอบหมายหน้าที่ (Delegation)
13. การสร้างจินตนาการ (Image Building)
14. การจัดการสวัสดิการ (Welfare Management)
15. การเป็นที่ปรึกษา (Consultative)
16. การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม (Inspection & Innovation)

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

### ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง”

### สรุปบทที่ 1

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของผู้ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงาน ผู้วิจัยได้นำมาเพื่อกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ในหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยมีตัวแปรอิสระคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งใช้แนวคิดกัปด้า (Gupta, 1996) ซึ่งรายละเอียดของตัวแปรผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ต่อไป

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการทบทวนเอกสารในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงาน

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงาน

#### 1.1 ความหมายของประสิทธิผล

ปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กันอย่างแพร่หลายและมีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน โดยมีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามต่าง ๆ กัน ดังนี้

เฟิเดเลอร์ (Fiedler)<sup>[7]</sup> กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือการทำงานที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

สตีเยอร์ (Steers)<sup>[8]</sup> กล่าวว่าประสิทธิผล คือการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

รงชัย สันติวงษ์<sup>[5]</sup> กล่าวว่าประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

พิทยา บวรวัฒนา<sup>[6]</sup> กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิผล คือ องค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (goal) ที่ตั้งไว้ขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง ย่อมประสบความสำเร็จสูงในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่องค์กรที่มีประสิทธิผลต่ำ มักจะประสบความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรได้รับการพัฒนาขยายความมาในหลาย ๆ แนวคิด ดังสรุปได้ดังนี้

กู๊ปต้า (Gupta)<sup>[16]</sup> กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลการบริหารงานต้องประกอบด้วย 1 ข้อ หรือมากกว่า ดังนี้

1. ความรู้ของแต่ละบุคคล ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้จัดการ
2. ข้อปฏิบัติงานและพฤติกรรมดำเนินการของผู้จัดการและกระบวนการจัดการที่ปฏิบัติ
3. จุดมุ่งหมายและเป้าประสงค์บรรลุผลของกระบวนการจัดการ
4. ความเป็นไปได้ที่ผู้จัดการจะสามารถทำงานที่ยากขึ้นหรือมีความแตกต่างกันจนเกิดประสิทธิผล การตัดสินใจการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้

กู๊ปต้า (Gupta)<sup>[16]</sup> กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของลักษณะประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา (Confidence in Subordinate) หมายถึง การเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล่าวแสดงออกสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข
2. การสื่อสารและการมอบหมายงาน (Communication & Task Assignment) การสื่อสาร (communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียนสัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร การมอบหมายงาน (Task Assignment) หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา = การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ
3. เครือข่าย (Networking) หมายถึง การติดต่อสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจการสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน
4. การบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน (Colleagues Management) หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมให้บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



5. ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึง สภาพของการควบคุมตัวเองของพนักงานเพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ทั้งนี้เพื่อรักษาการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

6. การสื่อสารแบบเป็นกันเอง (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา เช่น การสนทนากันในเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงาน

7. การจัดการสิ่งแวดล้อม (Management of Market Environment)

8. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป

9. ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร (Integrity & Communication) ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อตัวเองและผู้อื่นซึ่งพฤติกรรมนี้มีความสำคัญมากสำหรับการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำจะทำให้เราเกิดความน่าเชื่อถือจากคนอื่นและได้รับการยอมรับการสื่อสาร (communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียนสัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร

10. ความสามารถและการจัดการลูกค้า (Client Management & Competence) หมายถึง ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ที่แสดงออกในการบริหารจัดการ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า

11. แรงจูงใจ (Motivating) หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะ ที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์

12. การมอบหมายหน้าที่ (Delegation) หมายถึง การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ

13. การสร้างจินตนาการ (Image Building) หมายถึง การนำความดีที่ไม่ปะติดปะต่อมาร้อยเรียงให้เป็นภาพที่สวยงามหรือเลือกมุมที่ดีงามมานำเสนอให้คนได้มองเห็น

14. การจัดการสวัสดิการ (Welfare Management) หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับบริการหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายจัดการให้สวัสดิการแก่ลูกจ้าง

15. การเป็นที่ปรึกษา (Consultative) หมายถึง กระบวนการให้ความช่วยเหลือติดต่อสื่อสารกันด้วยวาจาและกิริยาท่าทาง ที่เกิดจากสัมพันธภาพทางวิชาชีพของบุคคลอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้ให้และผู้รับคำปรึกษา

16. การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม (Inspection & Innovation) การตรวจสอบ (Inspection) หมายถึง การวัดผลผลิตจากกระบวนการเปรียบเทียบกับสิ่งที่เรากำหนดไว้วันนวัตกรรม

(Innovation) หมายถึง การนำสิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวความคิด หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

สเตียร์ (Steers)<sup>[13]</sup> กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การ (organizational performance) ว่าจะมีประสิทธิผล (effectiveness) หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยลักษณะองค์การ (organizational characteristics) ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างและเทคโนโลยี
2. ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งหมายถึง บรรยากาศองค์การ
3. ปัจจัยลักษณะของพนักงาน (employee characteristics) ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ
4. ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) ซึ่งประกอบด้วย การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและนวัตกรรม

อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman)<sup>[12]</sup> กล่าวว่า ระดับของการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวัง หรือวางแผนไว้ สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนั้นยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. การเจริญเติบโตขององค์การ (growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (resource acquisition) เป็นความสามารถขององค์การ ในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์การ ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ เป็นต้น
3. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ขององค์การภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้รับบริการ คู่แข่งขัน พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
4. นวัตกรรม (innovation) คือ ความสามารถขององค์การในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น
5. ผลผลิตการให้บริการ (productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการ
6. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer/client satisfaction) และความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์การ

โรบบินส์ (Robbins)<sup>[10]</sup> ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้เป็น 4 แนวทาง คือ

1. แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (the goal-attainment approach) โดยวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แนวทางที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย คือ องค์การจะต้องมีความมั่นคง มีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายที่แท้จริง
2. แนวทางเชิงระบบ (the systems approach) วัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดเชิงระบบที่มีทรัพยากรนำเข้า กระบวนการแปรสภาพทำให้เกิดผลผลิต การศึกษาในแนวนี้นอกจากจะมุ่งเน้นเป้าหมายแล้ว ยังมุ่งเน้นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย
3. แนวทางเชิงกลยุทธ์เฉพาะส่วน (the strategic-constituencies approach) กล่าวถึงการที่องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ได้แก่ ความกดดัน และข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ แต่จะมีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ
4. แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (the competing-values approach) กล่าวถึงเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ มาจากบุคคลที่กำหนดเป้าหมายที่มีค่านิยมต่างกัน ดังนั้นการวัดประสิทธิผลขององค์การ จึงขึ้นกับค่านิยม (values) ความพึงพอใจ (preferences) และความสนใจ (interests) ของผู้ประเมินหรือวัดประสิทธิผลขององค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของกูปต้า (Gupta, 1996) เนื่องจากเป็นรูปแบบการวัดประสิทธิผลการบริหารงานที่มีความครอบคลุมเหมาะสมกับการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในหลาย ๆ ด้าน และมีแบบวัดประเมินที่ชัดเจน

## ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการ<sup>[17]</sup> ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบอร์น (Burns)<sup>[19]</sup> ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าคือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

เบส (Bass)<sup>[18][20]</sup> ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

กริฟฟิน (Griffin, 1996) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ดูบริน (Dubrin, 1998) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft, 1999) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายโดยสรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

## 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

### 2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

#### ของเบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns)<sup>[19]</sup> อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่าเบอร์นมีแนวคิดว่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม<sup>[22]</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้แบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

#### ของเบส

จากทฤษฎีของเบอร์น เบส (Bass)<sup>[18]</sup> ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบสกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) เบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ เบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและเบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน แบบสขอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** ประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

**1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II)** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาถึงที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขานำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

**2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)** หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรืองงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

**Consideration: IC)** ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

(Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

**คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้** <sup>[23]</sup>

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลีโอ (Bass and Avolio)<sup>[20]</sup> เนื่องจากมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันและผู้นำหรือหัวหน้าหรือผู้ปวยมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัว ปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งเป็นเหตุผลที่หัวหน้าหรือผู้ปวยต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยน (Transformational Leadership)

### ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุรพงษ์ พินิตเกียรติสกุล<sup>[27]</sup> ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัทผาแดงอินดัสทรีจำกัด (มหาชน) ศึกษาในผู้บริหารและพนักงานของบริษัทผาแดงอินดัสทรีจำกัด (มหาชน) รวมทั้งสิ้น 512 คน ตัวแปรอิสระ คือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคม 2) ความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ 3) ความรับผิดชอบต่อกฎหมายและ 4) ความรับผิดชอบทางจริยธรรมตัวแปรตามคือประสิทธิภาพการบริหารงาน พบว่า ตัวแปรทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเชิงบวก

สัมมารณิธิย์<sup>[28]</sup> ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหรมหาวิทยาลัยศึกษาในข้าราชการพลเรือนได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ ข้าราชการสายวิชาการและปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง ในปีการศึกษา 2552 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 351 คน ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตัวแปรตาม คือประสิทธิภาพการบริหรมหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิภาพการบริหรมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้านโดยด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิภาพการบริหรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20

ชนิษฐา หาระคุณ จุลสุชดา ศรีสม และเกสินี หมื่นไธสง<sup>[29]</sup> ศึกษาเรื่องผลกระทบของการบริหารงานตรวจสอบภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษาในผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 116 คน ตัวแปรอิสระ คือ การบริหารงานตรวจสอบภายในประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนและการตรวจสอบ 2) ด้านการเสนอและอนุมัติแผนการตรวจสอบ 3) ด้านการบริหารทรัพยากร 4) ด้านนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน 5) ด้านการประสานงาน 6) ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงพบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยมีค่าสัมพันธะระหว่าง 0.375-0.571 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทรงยศ แก้วมงคล และมณฑป ไชยจิต<sup>[30]</sup> ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ศึกษาในนักเรียนครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และผู้บริหาร ตำแหน่งผู้อำนวยการ ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 84 แห่ง รวมตัวอย่าง ทั้งหมด 1,638 คน ตัวแปรอิสระ คือ 1) ปัจจัยระดับนักเรียน (เจตคติต่อการเรียน พฤติกรรมการเรียน) 2) ปัจจัยระดับครู (วุฒิการศึกษา ประสบการณ์สอน คุณลักษณะครูและพฤติกรรมการสอน) 3) ปัจจัยระดับผู้บริหาร (ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจและด้านการติดต่อสื่อสาร) ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากปัจจัยระดับนักเรียนเกี่ยวกับเจตคติต่อการเรียนของนักเรียนไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ส่วนพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการปัจจัยระดับครู ทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ส่วนปัจจัยระดับผู้บริหาร ซึ่งพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ และพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

ธารนิศร ทวีทรัพย์<sup>[31]</sup> ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิภาพด้านทักษะ การจัดการ:กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกศึกษาในเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ทั้งหมดจำนวน 98 คน ตัวแปรอิสระ คือวัฒนธรรมองค์การ (แบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา แบบมุ่งเน้นการตลาด แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ และแบบมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน) ตัวแปรตามคือประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบราชการหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นหลัก และที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีทักษะด้านการจัดการโดยรวมในระดับดี เมื่อพิจารณาตามการแบ่งกลุ่มของทักษะการจัดการ พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีทักษะด้านการจัดการแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์มาก

ที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านกลุ่มทักษะแบบมุ่งการตลาด/เชิงวิสัยทัศน์ และกลุ่มทักษะแบบราชการหรือแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการโดยรวม พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการโดยรวม ( $r = 0.636$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จารุณีอิฐธรมณ<sup>[49]</sup> ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินประสบการณ์การทำงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 201 คน ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการมีส่วนร่วมในงาน ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ผลพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับปานกลาง และประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินอยู่ในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.257$  และ  $0.506$  ตามลำดับ)

### งานวิจัยต่างประเทศ

โจเซลีน แซคเคย์ และคณะ (Jocelyn Sackey, et al)<sup>[33]</sup> ศึกษาเรื่อง ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของความเครียดงานในเพศที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในองค์กรกานา (Ghanaian) ตัวแปรอิสระ 1 ความเครียดเกี่ยวกับงานที่ทำ (ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ อาชีพที่ถูกปิดกั้น ความรู้สึกแปลกแยก การทำงานเกินพิกัด สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวย) 2 ความเครียดในงาน ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารงาน (ผู้จัดการและผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความรู้และความคิดริเริ่ม การวางแผนทางความสำเร็จ) พบว่า ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าทุกปัจจัยขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเครียดในงาน ตามสมมติฐานที่ 1-5 (H1-H5) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรกาเนียนประสบการณ์การทำงานมากขึ้นความเครียดเกิดจากความขัดแย้งในบทบาทและความรู้สึกแปลกแยกมากกว่าผู้จัดการเพศชาย แต่ไม่ได้มาจากอาชีพที่ถูกปิดกั้นซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อผู้จัดการเพศชายมากขึ้น แม้ว่าผู้บริหารหญิงและชายสถิติที่ปรากฏจะพบในระดับเดียวกันว่าความเครียดเกิดจากการทำงานเกินพิกัดและความเครียดอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่น่าพอใจ สมมติฐานที่ 6-9 (H6-H9) แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารหญิง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรกาเนียนได้รับผลกระทบความเครียดในงานน้อยกว่าของผู้จัดการชาย แม้ว่าผลกระทบ

ของงานที่เน้นประสิทธิภาพของความรู้ผู้บริหารหญิงและชาย และความคิดริเริ่มแนวทางความสำเร็จ และการบริหารจัดการและความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดูเหมือนจะไม่แตกต่างกัน

แพทซี่ โกเวนเดอร์ แซนจานา บี พารูมาเซอ (Patsy Govender, Sanjana B Parumasur)<sup>[32]</sup> ศึกษาเรื่อง การประเมินบทบาทและความสามารถที่มีความสำคัญการพิจารณาสำหรับการพัฒนาการจัดการ ตัวแปรอิสระ คือ 1. บทบาทในการบริหาร (ผู้ให้คำปรึกษา ผู้อำนวยการตรวจสอบ ผู้ประสานงาน ผู้อำนวยการผู้ผลิต ผู้ริเริ่มโครงการ) 2. ตัวแปรคุณลักษณะ (ระดับบริหาร อายุ เชื้อชาติ การดำรงตำแหน่ง เพศ) ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ประสิทธิผลองค์กร) พบว่า ผลแสดงให้เห็นว่าบทบาทในการ (ผู้ให้คำปรึกษา ผู้อำนวยการตรวจสอบ ผู้ประสานงาน ผู้อำนวยการผู้ผลิต ผู้ริเริ่ม โครงการ) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับแต่ละอื่น ๆ ตั้งแต่บริหาร บทบาทที่ทับซ้อนกันอย่างมีนัยสำคัญ (บางมากขึ้นขอบเขตกว่าคนอื่น ๆ) ความหมายก็คือว่าในการปรับปรุงใด ๆ เหล่านี้มีบทบาทการบริหารจัดการที่มีศักยภาพที่จะมีผลกระทบในการเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดการความสามารถในการบริหารจัดการการพัฒนาและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมและครอบคลุมการประเมินประสิทธิผลองค์กรผลการระบุขอบเขตที่สำคัญการบริหาร จัดการบทบาท/สมรรถนะที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรคุณลักษณะ (ระดับบริหาร อายุ เชื้อชาติ การดำรงตำแหน่ง เพศ) ผู้จัดการที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันในการบริหารจัดการระดับและการแข่งขันจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในขอบเขตที่พวกเขามีและแสดงความสามารถด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการด้านบนมีและแสดงผลอย่างมีนัยสำคัญที่สูงขึ้น คาดหวังว่าระดับของสมรรถนะผู้อำนวยการระดับกลางและระดับสูงขึ้น อย่างไรก็ตามคำแนะนำ เหลือสะท้อนให้เห็นว่าโดยรวมมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการปรับปรุงในขอบเขตที่บทบาท ของผู้อำนวยการจะถูกเติมเต็มโดยผู้จัดการ ในทำนองเดียวกันสเมลและฟรีสบี (Smale and Frisby, 1990) ที่ระบุไว้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในความสามารถการรับรู้ในหลายด้านการบริหารจัดการพื้นที่ความสามารถในหมู่พนักงานจากระดับที่แตกต่างกันของการจัดการ

ชาลินี ศรีวิสตาวา (Shalini Srivastava)<sup>[34]</sup> ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของการความเหนื่อยหน่าย งานกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพผลกระทบจากพฤติกรรมควบคุมและการสนับสนุนการรับรู้ขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ในผู้จัดการอินเดียตัวแปรอิสระ คือ 1. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร 2. ความเหนื่อยหน่ายในงาน 3. พฤติกรรมควบคุมตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (กุปต้า (Gupta, 1996) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ( $r = 0.44$ ,  $p > 0.01$ ) ประการที่สองความสำเร็จส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ( $r = 0.42$ ,  $p < 0.01$ ) ความอ่อนเพลียอารมณ์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นที่พิสูจน์แล้วว่ายังอยู่ในการศึกษาปัจจุบัน ( $r = 0.44$ ,  $p < 0.01$ ) ผลทางสถิติแสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วน

บุคคลและอ่อนเพ็ญอารมณ์เป็นตัวแทนที่สำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานใน ตัวอย่างภาคองค์กร ผลยังแสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและเชื่ออำนาจภายในตนเป็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญและในทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงาน ( $r = 0.52, p > 0.01, r = 0.64, p > 0.01$ ) ซึ่งหมายความว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ไม่ได้สนับสนุนตัวแปรความเหนื่อยหน่ายในงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงาน การตรวจสอบผลกระทบภายใต้ของพฤติกรรมควบคุม ซึ่งหมายความว่าเชื่ออำนาจภายในตนได้ทำหน้าที่สนับสนุนตัวแปรความเหนื่อยหน่ายในงานในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

เจย์เดฟ บานเอจี (Jay Dev Banerjee)<sup>[35]</sup> ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารงาน: ฟังก์ชันของประเภทบุคลิกภาพและส่วนประกอบขององค์กรตัวแปรอิสระ คือ 1 แผนก 2 ตำแหน่งผู้บริหาร 3 ประเภทบุคลิกภาพ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารงาน กุปต้า (Gupta, 1996) พบว่า ผู้จัดการระดับบนมีคะแนนสูงกว่า ( $M = 195.65$ ) สูงกว่าระดับต่ำกว่าผู้จัดการ ( $M = 187.60$ ) ในการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่คล้ายกันสำหรับประเภทบุคลิกภาพคือ ประเภท B ผู้จัดการมีรายละเอียดบุคลิกภาพพบว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $M = 195.35$ ) เมื่อเปรียบเทียบกับพิมพ์ผู้จัดการ ( $M = 187.90$ ) นอกจากนี้สำหรับตำแหน่งปฏิสัมพันธ์บุคลิกภาพประเภทบริหารผล ( $F = 38.34, p < 0.01$ ) และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสาม (เขตปกครองตำแหน่งการบริหารจัดการบุคคลประเภท) ผลพบว่า เป็นอย่างมีนัยสำคัญ ผลลัพธ์เหล่านี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 การค้นพบที่สำคัญคือการที่ตำแหน่งการบริหารจัดการปฏิสัมพันธ์บุคคลประเภทที่หันออกไปอย่างมีนัยสำคัญ ( $F = 5.92, df = 1, 72, p < 0.05$ ) นี่ชี้ให้เห็นว่าการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการจัดการตำแหน่งประเภทบุคลิกภาพ ไม่ได้เป็นเหมือนกันสำหรับสองแผนก (ผลิตและการตลาด) ผู้จัดการประเภทบีที่ระดับบนมีประสิทธิภาพมากขึ้นในแผนกผลิตกว่าผู้จัดการมีประเภทบุคลิกภาพ ในผู้จัดการฝ่ายการตลาดประเภทที่มีบุคลิกภาพที่ระดับบนสุดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทำนองเดียวกันในระดับที่ต่ำกว่าประเภทผู้จัดการบีมีประสิทธิภาพมากขึ้นในแผนกผลิต แต่ในด้านการตลาดผู้จัดการยังมีบุคลิกภาพประเภทบีในระดับต่ำจะพบว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น หมายถึงหน่วยงานในตำแหน่งการบริหารจัดการปฏิสัมพันธ์ประเภทบุคลิกภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานของหน่วยงานที่ยังเล่นบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันและนำไปวางไว้ในระดับที่แตกต่างกันของการจัดการตำแหน่ง

ริสชิपाल (Rishipal)<sup>[36]</sup> ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและรูปแบบกลไกการป้องกัน: การเปรียบเทียบระดับที่แตกต่างกันของผู้บริหารตัวแปรอิสระคือ รูปแบบ (Style) ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหาร ผลพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ของการจัดการแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญและมีประสิทธิภาพการบริหาร

จัดการของผู้บริหารระดับจูเนียร์และรูปแบบที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของกลไกการป้องกันนำไปใช้โดยพวกเขา ( $r = -0.13$  และ  $P < 0.05$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญและมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับจูเนียร์และรูปแบบที่เป็นผู้ใหญ่ของกลไกการป้องกันนำไปใช้โดยพวกเขาคือ ( $r = 0.40$  และ  $P < 0.05$ ) ที่ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับจูเนียร์และรูปแบบของการป้องกันที่มีอาการทางประสาท กลไกที่นำมาใช้โดยพวกเขาไม่ได้เป็นอย่างมีนัยสำคัญ ( $r = -0.07$  และ  $P > 0.05$ ) ค่าของความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและรูปแบบที่เป็นผู้ใหญ่ ( $r = -0.08$  และ  $P > 0.05$ ) และระหว่างประสิทธิภาพการบริหารจัดการและกลไกการป้องกันโรคประสาท ( $r = 0.10$  และ  $P > 0.05$ ) แต่ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้จัดการระดับกลางและรูปแบบของกลไกการป้องกันเป็นผู้ใหญ่มีความหมายในเชิงบวกโดยค่า ( $r = 0.51$  และ  $P < 0.05$ ) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงและรูปแบบของกลไกการป้องกันเต็มที่เป็นบวกและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ( $r = 0.26$  และ  $P < 0.05$ ) ในขณะที่ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงที่มีรูปแบบของกลไกการป้องกันที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะมีความสัมพันธ์ในเชิงลบที่แสดงโดย ค่า ( $r = -0.26$  และ  $P < 0.05$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารจัดการผู้จัดการอาวุโสและสไตล์มีอาการทางประสาทของกลไกการป้องกันคือ ( $r = 0.09$  และ  $P > 0.05$ )

ฟาร์ทิม่า อัศราฟ และมุฮัมมัด อาลีฟ คาน (Fatima Ashraf and Muhammad Asif Khan)

<sup>[37]</sup> ศึกษาเรื่องผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการในการดูแลสุขภาพ: หลักฐานเชิงประจักษ์จากปากีสถานตัวแปรอิสระ คือ 1. ลักษณะส่วนบุคคล 2. ความฉลาดทางอารมณ์ 3. บุคลิกภาพ 5 ลักษณะ ตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการบริหารงาน กุปต้า (Gupta, 1996) ผลพบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ถูกนำมาใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) และขนาดของม้านที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) และประสิทธิผลการบริหารจัดการที่ถูกพบว่ามีนัยสำคัญ ( $r = 0.710$ ,  $p < 0.01$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและขนาดความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ลักษณะมีการตรวจสอบต่อไป ประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับลักษณะอารมณ์ ( $r = 0.577$ ,  $p < 0.000$ ) ตามด้วยเป็นอยู่ที่ดี ( $r = 0.53$ ,  $p < 0.00$ ) และการควบคุมตนเอง ( $r = 0.478$ ,  $p < 0.00$ ) ในขณะที่การบริหารจัดการ ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์ต่ำที่สุดด้วยตนเอง ( $r = 0.402$ ,  $p < 0.001$ )

โมฮัมเมด อับดุล อะซีม และซานีมฟาร์ทิม่า (Mohammed Abdul Azeem and Saneem Fatima)

<sup>[38]</sup> ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหาร: การศึกษาในองค์กรภาครัฐบาลและองค์กรภาคเอกชน ตัวแปรอิสระ คือ 1. องค์กรภาครัฐบาล 2. องค์กรภาคเอกชน ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพ

การบริหารงาน เรดดิ้น เจ วิลเลียม (Reddin J William, 1970) ผลพบว่า 1. องค์การสาธารณะไม่แตกต่างกันในการรับรู้ของผู้บริหาร (ระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง) ที่มีต่อปัจจัยที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการจะพบว่ามีความสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับผู้จัดการระดับบนและระดับล่างและไม่มีนัยสำคัญในกรณีของผู้บริหารระดับกลาง ดังนั้นสรุปได้ว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ของผู้จัดการระดับบนและล่างและความแตกต่างในการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางขององค์กรไม่แตกต่าง 2. องค์การภาคเอกชนไม่แตกต่างกันในการรับรู้ของผู้บริหาร (ระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง) ที่มีต่อปัจจัยที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการจะพบว่ามีความสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับผู้จัดการระดับบนและระดับล่างไม่มีนัยสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ดังนั้นข้อสรุปที่อาจจะถูกตั้งคำถามว่ามีนัยสำคัญผลการวิจัยความแตกต่างในการรับรู้สำหรับผู้จัดการระดับบนและระดับล่างและไม่มีมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ริชิปาล (Rishipal)<sup>[39]</sup> ศึกษาเรื่อง รูปแบบขององค์ความรู้ที่ทำนายประสิทธิผลของการบริหารงาน: การศึกษาของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนภาคธนาคารในประเทศอินเดีย ตัวแปรอิสระ คือ 1. รูปแบบความคิด วิทกิน (Witkin, 1959) ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารงาน (วอล์เทอร์ ดับเบิลยู ฮัดสัน (Walter W Hudson, 1993) ผลพบว่าคะแนนรูปแบบการคิดของจูเนียร์กลางและระดับผู้จัดการอาวุโสของธนาคารภาครัฐเป็น 130.05, 109.54 และ 98.47 ตามลำดับและคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจในรูปแบบของจูเนียร์กลางและผู้จัดการระดับอาวุโสของธนาคารภาคเอกชนเป็น 126.33 104.14 และ 92.17 ตามลำดับ สูงกว่าคะแนนแบบองค์ความรู้มากขึ้นแนวโน้มของข้อมูลการพึ่งพาอาศัยและลดคะแนนมากขึ้นแนวโน้มของข้อมูลเป็นอิสระ F-ratio ระหว่างกลุ่มของธนาคารภาครัฐจะ 7.046 ซึ่งมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตั้งแต่ F-ratio พบอย่างมีนัยสำคัญจะหมายถึงการมีอยู่แตกต่างที่สำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบองค์ความรู้อย่างน้อยสองกลุ่มด้วยเหตุนี้ F-ratio ระหว่างกลุ่มของธนาคารภาคเอกชนจะ 8.096 ซึ่งมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในฐานะที่เป็น F-ratio พบอย่างมีนัยสำคัญจะหมายถึงการมีอยู่แตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบองค์ความรู้อย่างน้อยสองกลุ่ม

การานัว อีคาเทรีนิ (GalanouEkaterini)<sup>[50]</sup> ศึกษาเรื่องผลกระทบภาวะผู้นำ 4 ระบบกับตัวแปรของแรงงานผู้บริหารระดับสูงตัวแปรอิสระ คือ 1. ภาวะผู้นำ 4 ระบบ ตัวแปรตาม คือ 1. อำนาจของพวกเขามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้จัดการ (การสื่อสาร ประสิทธิภาพส่วนบุคคล) 2. ความผูกพันและความพึงพอใจในงาน ผลพบว่า เพื่อตรวจสอบในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการบริหารจัดการและคุณลักษณะพื้นฐานเช่นความมุ่งมั่นในความพึงพอใจของการสื่อสารและประสิทธิผลตามระดับของลักษณะ (ชนิดของธนาคาร อายุ การศึกษา) การวิเคราะห์ผลที่แตกต่างกันจะได้รับจากระดับของทั้งสามตัวแปรอิสระ (ชนิดของธนาคาร อายุ การศึกษา) ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

การเป็นผู้นำและลักษณะที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของการสื่อสารและประสิทธิผลซึ่งเป็นตัวแปรหลัก (ขึ้นอยู่กับตัวแปร) โครงสร้างและรูปแบบของตัวแปรคู่ที่เหมาะสมของสมมติฐานที่ถูกนำมาใช้ก็คือการที่มีความเป็นอิสระระหว่างคู่ของตัวแปรที่จะถูกตรวจสอบในแต่ละครั้งและนั่นไม่ได้เป็นความเป็นอิสระในการตั้งสมมติฐานทางเลือก คู่ของสมมติฐาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ 1. ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นมีความสอดคล้องกับการใช้งานของการเป็นผู้นำที่มีอายุน้อยอาจมีผลกระทบเชิงบวกเกี่ยวกับการตั้งของผู้นำ 2. ผลกระทบของการเพิ่มขีดความสามารถและรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าระดับของการศึกษาที่สูงการเปลี่ยนแปลงน้อยลงและขีดความสามารถและความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้จัดการที่ถือระดับมหาวิทยาลัยควรใช้ทั้งสองรูปแบบ การเป็นผู้นำและแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่พวกเขามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ ความผูกพัน การสื่อสารและประสิทธิภาพ

สตีเวน บูเทอร์ (Steven Buter)<sup>[51]</sup> ศึกษาเรื่อง การอธิบายวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตัวแปรอิสระคือ วัฒนธรรมของผู้จัดการ โครเบอร์ และคลุคโฮห์น (Kroeber and Kluckhohn, 1962) ตัวแปรตามคือประสิทธิผลการบริหารงาน (เลสลีย์ และคณะ (Leslie, et al, 2002) (1. กรรมการผู้จัดการและผู้นำ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3. ความรู้ และการริเริ่ม 4. ความสำเร็จของการนิเทศงาน 5. บริบทผู้เชี่ยวชาญ) ผลพบว่า ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมเม็กซิกันและวัฒนธรรมของชาวต่างชาติตะวันตกสามารถอธิบายได้ด้วยสามเหตุผลของฮอฟสเต็ด (Hofstede) คือ: ความแตกต่างทางวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสังคมและความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการเมือง มีความเกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสิ่งที่สำคัญ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งสอง ระหว่างวัฒนธรรมเม็กซิกันและวัฒนธรรมชาวต่างชาติตะวันตก ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสังคมทำให้ชาวต่างชาติตะวันตกเปลี่ยนวิธีการของพวกเขา ปัญหาสำคัญคือความไม่พอใจของการเผชิญหน้าของชาวเม็กซิกันที่รัฐชาวต่างชาติตะวันตก ที่ชาวเม็กซิกันจะไม่สุจริตและเห็นด้วยกับทุกอย่างที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า วัฒนธรรมเม็กซิกันดีขึ้น ด้วยการต้อนรับจากชาวต่างชาติตะวันตกต้อนรับขับสู้จะช่วยให้ชาวต่างชาติตะวันตกจะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

โรเบิร์ต จี แฮมลิน และคณะ (Robert G. Hamlin et al)<sup>[40]</sup> ศึกษาเรื่องการสอนที่เป็นหัวใจของประสิทธิผลการบริหารงาน: การศึกษาวัฒนธรรมพฤติกรรมการบริหารตัวแปรอิสระ คือ การฝึกการบริหารจัดการ ตัวแปรตามคือประสิทธิผลการบริหารงาน ผลพบว่า การวิจัยโดยการเปรียบเทียบประเภทพฤติกรรมการสอนด้านการบริหารจัดการและพฤติกรรมของตน จะเห็นได้ว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงอยู่ระหว่างพฤติกรรมการสอนที่เกิดขึ้นในการศึกษาแต่ละภาพตามเนื้อหาที่ เพื่อแสดงให้เห็น



ความสอดคล้องกันของความหมายระหว่างพฤติกรรม ของเบตตี้ (Beattie) พฤติกรรม 9 ประเภท มี 8 ประเภท ที่ถือว่าคล้ายกันมากกับประเภทของพฤติกรรมของเอลลินเจอร์ (Ellinger) ผลของการเปรียบเทียบของเอลลินเจอร์ (Ellinger) และเบตตี้ (Beattie) ประเภทพฤติกรรมการสอนด้านการบริหารจัดการ และเนื้อหานั้นมี 6 ประเภท และเนื้อหาของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยรูปแบบทั่วไปของประสิทธิผลการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่สามารถเห็นได้มีระดับสูงมีความคล้ายคลึงกันระหว่าง 6 รูปแบบทั่วไปของแฮมลินของประสิทธิผลการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นหมวดหมู่ของการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นใน

มาร์ค เอ เฮาส์ริด และคณะ (Mark A Huselid et al)<sup>[52]</sup> ศึกษาเรื่อง เทคนิคและกลยุทธ์ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยการดำเนินงานของบริษัทตัวแปรอิสระ คือ การดำเนินงานของบริษัท ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลพบว่า สำหรับตัวอย่างของบริษัทสหรัฐดึงออกมาจากความหลากหลายของอุตสาหกรรมหลักฐานของเราแสดงให้เห็นว่าในปี 1991 ระดับของความมีประสิทธิภาพทางเทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พวกเขาได้ประสบความสำเร็จสูงกว่าระดับของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ระดับค่าเฉลี่ยของการรับรู้ทางเทคนิคประสิทธิภาพมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงกว่าระดับเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้การรับรู้ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และเทคนิคที่มีความสัมพันธ์เพียงอย่างสุภาพ ( $r = 0.35$ ) ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นขอบเขตกิจกรรมทางเทคนิคขึ้นกับสถาบัน กิจกรรมของสถาบันเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ไม่เพียงพอเป็นวิธีการที่แตกต่างของกลุ่มและไม่ได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับดึงดูดเปรียบเทียบในการแข่งขันในอนาคตอันใกล้ ดังนั้นถ้าไรที่มีศักยภาพที่จะทำโดยบริษัทสหรัฐที่มีขนาดใหญ่ผ่านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นอาจจะมากขึ้นให้กับ บริษัท ในระดับที่มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงภายในโดเมนของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

แวน เดอ ลี (van der Lee)<sup>[41]</sup> ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการบริหารจัดการบทบาทและประสิทธิผลการรับรู้และมาตรการขององค์กรตัวแปรอิสระ คือ ผลสะท้อนกลับ 360 องศา และคะแนนที่เข้ากันไม่ได้ ตัวแปรตาม คือ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (ลูธานส์ เวลส์ และเทย์เลอร์ (Luthans Welsh and Taylor, 1988) ผลพบว่า ผลโดยรวมแสดงให้เห็นว่าสามารถอธิบายทั้งหมด 73% ของความแปรปรวนในประสิทธิผล  $R^2 = 0.73$ ,  $F = 107.86$ ,  $p < 0.01$  เป็นความแปรปรวนที่อธิบายเป็นสัดส่วน การแข่งขันทั้งหมดยกเว้นสามารถในการวิเคราะห์ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ โดยรวมแล้วผลแสดงให้เห็นว่าแต่ละกลุ่ม (ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา) มีมุมมองที่แตกต่างกันซึ่งมีบทบาทที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการจัดการที่เฉพาะเจาะจงที่จะดำเนินการ นอกจากนี้แต่ละกลุ่มยังมีมุมมองที่แตกต่างกันความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้

ผลให้ข้อมูลเชิงลึกในมูลค่าเพิ่มจากการรับรู้บทบาทในการบริหารของกลุ่มที่แตกต่างกันในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถในการจัดการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าสำหรับแต่ละกลุ่มทั้งหมดวางแผนทางการดำเนินการความสามารถเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับผู้จัดการที่จะได้รับการรับรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่สำหรับกลุ่มผู้ประเมินในทุกความสามารถนี้ แสดงให้เห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่มีประสิทธิภาพวัตถุประสงค์การวางแผนทางการดำเนินการจึงสร้างความประทับใจที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่มันเป็นความจำเป็นที่เกิดขึ้นจริงของการที่มีประสิทธิภาพผลที่คล้ายกันถูกพบในเรื่องเกี่ยวกับความรักความเมตตาความสามารถสำหรับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กลุ่มนี้เชื่อมโยงความสามารถเชิงบวกกับความมีประสิทธิภาพ (การรับรู้) แต่มันมีผลกระทบต่อการจัดการการเงิน วัตถุประสงค์ของประสิทธิภาพ คือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยังขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมขององค์กร บทบาทการบริหารงานจึงสามารถได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมและการจัดแนวบทบาทของปัจจัยเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นความเพียรความสามารถซึ่งไม่ได้มีนัยสำคัญในการอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิภาพของการรับรู้ แต่อย่างมีนัยสำคัญอธิบายความแปรปรวนในผลประสิทธิภาพ 'กระบวนการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้'

เซ็ง ลิง ทาน และอิสซัท โมค นาซุดิน (Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin)<sup>[42]</sup> ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร: การประเมินบทบาทที่มีต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ตัวแปรอิสระคือแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (1. ผลการดำเนินงาน 2. การบริหารงาน 3. การฝึกอบรม 4. รางวัล 5. การจ้างงาน) ตัวแปรตาม คือ 1. การจัดการความรู้ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ 2. นวัตกรรมองค์กรผลพบว่า บางแนวทางปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (การจัดการอาชีพเช่นระบบการให้รางวัลและการรับสมัคร) พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมการบริหาร) เหตุผลหนึ่งที่เป็นไปได้สำหรับความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญนี้อาจเกี่ยวข้องกับความจริงที่ว่าบริษัทที่เข้าร่วมในประเทศมาเลเซียที่รับรู้ในระดับของการดำเนินการจัดการอาชีพ ( $M = 4.70$ ) ระบบรางวัล ( $M = 4.47$ ) และการรับสมัคร ( $M = 4.21$ ) จะค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับเพื่อประเมินผลการปฏิบัติ ( $M = 5.20$ ) และการฝึกอบรม ( $M = 5.00$ ) ตรงกันข้ามกับความคาดหวังของทั้งสองระบบการรับสมัครและผลตอบแทนเป็นมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ น่าจะเป็นคำอธิบายได้ว่า บริษัท ตัวอย่างจะประกอบด้วย การรวมกันของบริษัทต่างชาติเป็นเจ้าของ (35.1%) ในประเทศที่เป็นเจ้าของเอง (44.7%) และกิจการร่วมค้า (20.2%) ตามชีว (Chew, 2005) ต่างชาติเป็นเจ้าของบริษัท ผู้ผลิตและประเทศที่เป็นเจ้าของบริษัท ผู้ผลิตมีวิธีที่แตกต่างกันในการรับสมัครงาน รวม บริษัท เหล่านี้อาจจะเป็นสาเหตุที่ความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการ

สรรหาและสามมิติของนวัตกรรมองค์กร (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมการบริหาร) ในการนี้ บริษัทมีแนวโน้มที่จะใช้ตัวควบคุมลดค่าใช้จ่ายและดำเนินตามเศรษฐกิจ นอกจากนี้ควบคุมสถานการณ์อาจนำไปสู่ที่สุดของบริษัท มีค่าใช้จ่ายที่มีความละเอียดอ่อน ดังนั้นเท่าที่ได้รับผลตอบแทนอาจจะเป็นสาเหตุที่ปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างระบบรางวัลและสามมิติของนวัตกรรมองค์กร (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมการบริหาร)

เทสซี เฮชเฮิร์บ และปีเตอร์ (Tessie H H Herbst and Pieter D P Conradie)<sup>[43]</sup> ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับอุดมศึกษา: การจัดการตนเองการรับรู้เมื่อเทียบกับการรับรู้ของผู้อื่น ตัวแปรอิสระ คือ 1. มิตความเป็นผู้นำ (กูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1995) 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบส (Bass, 1998; แบบส และอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1993) ตัวแปรตาม คือ 1. ประสิทธิภาพผู้นำ กูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1995) 2. การรับรู้ตนเองที่ถูกต้อง ผลพบว่า ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำเกี่ยวกับมิตความเป็นผู้นำ “กระบวนการที่ท้าทาย” “แรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ที่ไว้ร่วมกัน” และ “กำลังใจ” เป็นคำทำนายที่ดีที่สุด คะแนนมากที่สุดคือขึ้นอยู่กับตัวเองโดยในมิตเดียวกับการให้กำลังใจและประสิทธิผลภาวะผู้นำโดยรวม (ทุกหำมิต) ได้รับคะแนนที่ดีที่สุดคือ “แรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ที่ไว้ร่วมกัน”

ผลจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีตัวแปรอิสระหลายตัวที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงาน ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความเหนื่อยหน่ายในงาน บุคลิกภาพ 5 ลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ลักษณะส่วนบุคคลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ความรับผิดชอบทางจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร ความเครียดในงาน ระดับการบริหาร (ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจและด้านการติดต่อสื่อสาร) การบริหารงานภายใน เป็นต้น ตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยให้ความสนใจคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันและผู้นำหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัว ปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง และประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานมีนัยสำคัญทางสถิติผลจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้สรุปไว้ใน ตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                  | ตัวแปรอิสระ                                                      | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                          | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความสัมพันธ์ของการความเหนื่อยหน่ายของพนักงานบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ                                                                                                | ตัวแปรอิสระ                                                      | กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้จัดการ (ผู้ชาย) จากองค์กร ภาคเอกชนที่แตกต่างกัน 30 องค์กรภาคเอกชนจากนิวเดลี | พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.44, p < 0.01) ประสิทธิภาพการทำงานสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.42, p < 0.01) ความอ่อนเพลียอารมณ์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นที่ยอมรับแล้วว่ายังอยู่ในการศึกษาปัจจุบัน (r = 0.44, p < 0.01) ผลทางสถิติแสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลและอ่อนเพลียอารมณ์เป็นตัวทำนายที่สำคัญของประสิทธิภาพการบริหารงานใน ตัวอย่างภาคองค์กร ผลยังแสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการเชื่อมโยงระหว่างตนเป็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญและในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.52, p > 0.01, r = 0.64, p > 0.01) ซึ่งหมายความว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ได้สนับสนุนตัวแปรความเหนื่อยหน่ายในงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน การตรวจสอบผลกระทบภายใต้ของพฤติกรรม การควบคุมซึ่งหมายความว่าเชื่ออำนาจในตนได้ทำหน้าที่ |
| ความสัมพันธของการความเหนื่อยหน่ายของพนักงานบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ                                                                                                 | 1. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Rhoades and Eisenberger, 2002) | องค์กรภาคเอกชนจากนิวเดลี                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ผลกระทบจากพฤติกรรมการควบคุมและการสนับสนุนการรับรู้ขององค์กร:                                                                                                            | 2. ความเหนื่อยหน่ายในงาน (Maslach C & Jackson, 1981)             | รวม 550 คน                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| การศึกษาระยะกึ่งในผู้จัดการอินเดีย                                                                                                                                      | 3. พฤติกรรมควบคุม (Udai Pareek, 1992)                            |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Job burnout and managerial effectiveness relationship: Moderating effect of locus of control and perceived Organizational support: Anempirical study on Indian managers | ตัวแปรตาม                                                        |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Author:                                                                                                                                                                 | ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                          |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ชาลินี ศรีวิสตาวา (Shalini Srivastava, 2011)                                                                                                                            | (Gupta, 1996)                                                    |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                                                         | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                                             | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ผลการศึกษา |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ประสิทธิผลของการบริหารงาน: ฟังก์ชันของประเภทบุคลิกภาพและส่วนประกอบขององค์กร<br>Managerial Effectiveness: A Function of Personality Type and Organizational Components<br>Author: เจย์เดฟ บานเอร์จี<br>(Jay Dev Banerjee, 2012) | ตัวแปรอิสระ<br>1. แผนก<br>2. ตำแหน่งผู้บริหาร<br>3. ประเภทบุคลิกภาพ (Type A-Type B: Bartnor, 1985)<br>ตัวแปรตาม<br>ประสิทธิผลการบริหารงาน<br>(Gupta, 1996) | ผู้จัดการชาย100 จากหน่วยงานต่างๆของภาคเอกชนของแคว้นมคธประเทศอินเดียได้รับการจัดการรายละเอียบบุคลิกภาพพบว่า ผู้จัดการมีรายละเอียบบุคลิกภาพสูงกว่าระดับต่ำกว่าผู้จัดการ (M = 187.60) ในการบริหารจัดการประสิทธิผล มีแนวโน้มที่คล้ายกันสำหรับประเภทบุคลิกภาพคือ ประเภท B ผู้จัดการมีรายละเอียบบุคลิกภาพพบว่า มีประสิทธิภาพมากขึ้น (M = 195.35) เมื่อเปรียบเทียบกับกับพิมพ์ผู้จัดการ (M = 187.90) นอกจากนี้สำหรับตำแหน่งปฏิสัมพันธ์บุคลิกภาพประเภทการบริหารผล (F = 38.34, p <ระดับ 0.01) และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสาม (เขตปกครองตำแหน่งการบริหารจัดการบุคคลประเภท) ผลพบว่า เป็นอย่างมีนัยสำคัญ ผลลัพธ์เหล่านี้สนับสนุนสมมติฐานที่4 การค้นพบที่สำคัญคือการที่ตำแหน่งการบริหารจัดการปฏิสัมพันธ์บุคคลประเภทที่เห็นออกไปอย่างมีนัยสำคัญ (F = 5.92, df = 1, 72, p <0.05) นี้ชี้ให้เห็นว่าการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการจัดการตำแหน่งประเภท |            |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง | ตัวแปรที่ศึกษา | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|----------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                |               | บุคลากรที่ไม่ได้เป็นเหมือนกันสำหรับสองแผนก (ผลิตและการตลาด) ผู้จัดการประเภทที่ระดับบนมีประสิทธิภาพมากขึ้นในแผนกผลิตกว่าผู้จัดการมีประเภทบุคลากรในผู้จัดการฝ่ายการตลาดประเภทที่มีบุคลากรที่ระดับบนสุดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทำนองเดียวกันในระดับที่ต่ำกว่าประเภทผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในแผนกผลิต แต่ในด้านการตลาดผู้จัดการยังมีบุคลากรประเภทปีในระดับต่ำจะพบว่ามีความมีประสิทธิภาพมากขึ้น หมายถึงหน่วยงานในตำแหน่งการบริหารจัดการปฏิบัติงานที่ระดับบุคลากรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานของหน่วยงานที่ส่งเสริมบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารที่มีบุคลากรแตกต่างกันและนำไปวางไว้ในระดับที่แตกต่างกันของการจัดการดำเนินงาน |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                                                                     | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                   | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                               | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์<br>เกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการ<br>ในการดูแลสุขภาพ: หลักฐานเชิงประจักษ์<br>จากปากีสถาน<br>Impact of emotional intelligence on<br>managerial effectiveness in health<br>care: Empirical evidence from Pakistan | ตัวแปรอิสระ<br>1. ลักษณะส่วนบุคคล<br>2. ความฉลาดทางอารมณ์<br>3. บุคลิกภาพ 5 ลักษณะ<br>ตัวแปรตาม<br>ประสิทธิภาพการจัดการบริหารงาน | แพทย์ฝึกหัดและพยาบาล<br>อาวุโสที่ปฏิบัติงานในการ<br>บริหารภาคเอกชนและ<br>โรงพยาบาลภาครัฐในกรุง<br>อิสลามาบัดและละลาว่าป็นดี<br>จำนวน 100 คน | พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ถูกนำมาใช้ในการตรวจ<br>สอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความฉลาดทางอารมณ์<br>(emotional intelligence) และขนาดของเงินที่มีการบริหาร<br>จัดการที่มีประสิทธิภาพ บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่าง<br>ลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence)<br>และประสิทธิภาพการจัดการที่ถูกพบว่ามีความสำคัญ<br>( $r = 0.710$ , $p < 0.01$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการ<br>ที่มีประสิทธิภาพและความฉลาดทางอารมณ์ (emotional<br>intelligence) ลักษณะมีการตรวจสอบต่อไป ประสิทธิภาพการ<br>บริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับลักษณะอารมณ์<br>( $r = 0.577$ , $p < 0.000$ ) ตามด้วยเป็นอยู่ที่ดี ( $r = 0.53$ , $p <$<br>$0.00$ ) และการควบคุมตนเอง ( $r = 0.478$ , $p < 0.00$ ) ในขณะที่<br>ที่ทำการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์ที่ต่ำที่สุดด้วย<br>กันเอง ( $r = 0.402$ , $p < 0.001$ ) |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                                                                                                           | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                                                                                 | กลุ่มตัวอย่าง                                                                        | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยใน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยใน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยใน | ตัวแปรอิสระคือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยใน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยใน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยใน | กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาล ประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยใน จำนวน 201 คน | ผลพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยในอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยในอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหอผู้ป่วยและหอผู้ป่วยในอยู่ในระดับสูง |
| Author: จารุณี อิฐารมณ                                                                                                                                                                                                                                                           | นุกเงิน                                                                                                                                                                                        |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Year: 2550                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| การวิเคราะห์องค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                                                           | ตัวแปรอิสระ                                                                                                                                                                                    | กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย                                                        | 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร                                                                                                                                                                                                                                           |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร                                                                                                                                                                                                                                              | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                                                                        | จำนวน 351 คน โดยการสุ่ม                                                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารโดยรวมและรายได้จำนวนมากโดยดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ                                                                |
| มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                           | (Bass B M and Avolio B J, 1994)                                                                                                                                                                | แบบหลายขั้นตอนจากประชากรที่เป็นข้าราชการพลเรือน                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| การบริหารมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                             | ตัวแปรตาม                                                                                                                                                                                      | ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Author: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สัมมา รมนิษฐ์                                                                                                                                                                                                                                     | ประสิทธิภาพการบริหาร                                                                                                                                                                           | ข้าราชการสายวิชาการ และ                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง           | ตัวแปรที่ศึกษา                                   | กลุ่มตัวอย่าง                                                                               | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Year: 2554                       | มหาวิทยาลัย (Hoy & Miskel, 2001)                 | ปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัย<br>ราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง<br>ในปีการศึกษา 2552 จำนวน<br>7,510 คน | 2. ประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมและ<br>รายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยด้านเทคโนโลยี<br>ในมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดส่วนด้านความมี<br>เสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดองค์ประกอบ<br>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพ<br>การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยการบริหาร<br>การเปลี่ยนแปลงการกระตุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง<br>และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานซึ่งสามารถพยากรณ์ถึง<br>ประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ<br>76.20 |
| อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคม  | ตัวแปรอิสระ                                      | ประชากร คือผู้บริหารและ<br>พนักงานของบริษัทผาแดง                                            | การวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structure Equation<br>Model) พบว่าตัวแปรทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทุกเส้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหาร | 1. ความรับผิดชอบต่อสังคม<br>(Kotler & Lee, 2005) | อินคัสทรีจำกัด (มหาชน)<br>รวมทั้งสิ้น 512 คน                                                | ทางในทิศทางเชิงบวก โดยเฉพาะเส้นทางการปรับตัวแปรด้านความ<br>รับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ตัวแปรด้านประสิทธิภาพการ<br>บริหารงาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางการเท่ากับ 0.709 และมี<br>ค่า R เท่ากับ 0.503 รองลงมาเป็นเส้นทางของตัวแปรดี                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| งานของบริษัทผาแดงอินคัสทรีจำกัด  | 2. ความรับผิดชอบทาง<br>เศรษฐกิจ                  |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| (มหาชน)                          | 3. ความรับผิดชอบต่อ                              |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Author:                          |                                                  |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| สุรพงษ์ พิณเกิดติสกุล            |                                                  |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง             | ตัวแปรที่ศึกษา                | กลุ่มตัวอย่าง                  | ผลการศึกษา                                                                                                       |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Year:</b> 2554                  | กฎหมาย                        |                                | ความรับผิดชอบทางจริยธรรมไปสู่ตัวแปรด้านความรับผิดชอบ                                                             |
| <b>ที่มา:</b> วารสารวิทยาการจัดการ | 4. ความรับผิดชอบทางจริยธรรม   |                                | ต่อสังคม โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางการเท่ากับ 0.456 และมีค่า R เท่ากับ 0.599 และความรับผิดชอบด้านจริยธรรมมีอิทธิพล |
| มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง             | <b>ตัวแปรตาม</b>              |                                | ทางอ้อมต่อด้านประสิทธิผลการบริหารงานมีค่าสัมประสิทธิ์                                                            |
|                                    | ประสิทธิผลการบริหารงาน        |                                | เส้นทางการเท่ากับ 0.323 สรุปผลความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ                                                           |
|                                    | (James L Glibson, 1997)       |                                | มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมความรับผิดชอบ                                                                   |
|                                    |                               |                                | ทางจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมความ                                                                 |
|                                    |                               |                                | รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหาร                                                                 |
|                                    |                               |                                | งาน แต่ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย "ไม่มีอิทธิพลต่อความ                                                               |
|                                    |                               |                                | รับผิดชอบต่อสังคม                                                                                                |
| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการ | <b>ตัวแปรอิสระ</b>            | ประชากร คือ ผู้อำนวยการ        | ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยภาพ                                                                  |
| บริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถม   | 1. ปัจจัยระดับนักเรียน ได้แก่ | ครู และนักเรียน จากโรงเรียน    | รวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.54$ , $SD = 0.70$ ) ในขณะที่ค่า                                                       |
| ศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร          | พฤติกรรมกรรมการเรียน และ      | ประถมศึกษามีจำนวน 431          | สัมประสิทธิ์ของการกระจายมีค่าน้อย ( $CV = 19.78$ ) ปัจจัย                                                        |
| <b>Author:</b>                     | เจตคติต่อการเรียน             | โรงเรียน รวมประชากรทั้งหมด     | ระดับนักเรียนเกี่ยวกับเจตคติต่อการเรียนของนักเรียนไม่                                                            |
| ทรงยศ แก้วมงคล                     | 2. ปัจจัยระดับครู ได้แก่ วุฒิ | 47,270 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ | มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ส่วนพหุติ-                                                             |
| ศศ.ดร. มณฑป ไชยจิต                 | การศึกษา ประสบการณ์           | นักวิจัยและผู้สอนชั้นประถม     | กรรมการเรียนของนักเรียนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการ                                                                 |

## ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                  | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                                                                                      | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการ: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก<br><b>Author:</b> ธารนิศร ทวีทรัพย์ | สอน คุณลักษณะครูและพฤติกรรมการสอนของครู 3.ปัจจัยระดับผู้บริหาร ได้แก่ 3.1.ประสิทธิภาพทางการบริหาร 3.2.การฝึกอบรมทางการบริหาร 3.3.พฤติกรรมการนำผู้นำ พฤติกรรมการตัดสินใจ และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร | ศึกษาปีที่ 6 และผู้บริหาร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร 84 แห่ง รวม ตัวอย่างทั้งหมด 1,638 คน | บริหารงานวิชาการปีจัดระดับครูทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ส่วนปัจจัยระดับผู้บริหารซึ่งพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ และพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ( $t = 14.57, 16.73$ และ 22.42 ตามลำดับ) แสดงว่าพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ และพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน |
|                                                                                                                                         | <b>ตัวแปรตาม</b><br>ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร                                                                                                         | ประชากร คือเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ทั้งหมดจำนวน 98 คน                             | พบว่าวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบราชการหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นหลัก และที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีทักษะด้านการจัดการโดยรวมในระดับดี (ค่า                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                         | <b>ตัวแปรอิสระ</b><br>1. วัฒนธรรมองค์การ (Cameron และ Quinn, 1999)<br>- วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น<br>การบังคับบัญชา                                                                                      |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                               | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                       | กลุ่มตัวอย่าง                                                                      | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Year: 2551<br>ที่มา: Thai Pharm aceutical Health Science journal                                                                                                                                     | - วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการตลาด<br>- วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์<br>- วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน                             |                                                                                    | เฉลี่ย 3.73) เมื่อพิจารณาตามการแบ่งกลุ่มของทักษะการจัดการ พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีทักษะด้านการจัดการแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.77) รองลงมา ได้แก่ ด้านกลุ่มทักษะแบบมุ่งการตลาด/เชิงวิสัยทัศน์ (ค่าเฉลี่ย 3.74) และกลุ่มทักษะแบบราชการหรือแบบลำดับขั้นการบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.73) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการโดยรวม พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการ โดยรวม ( $r = 0.636$ ) |
| ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของความเครียดงานในเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรกานา (Ghanaian) Relational Impact of Job Stress on Gender Based Managerial Effectiveness in Ghanaian Organizations | ตัวแปรอิสระ<br>1. ความเครียดเกี่ยวกับงานที่ทำ (ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ อาชีพที่ถูกปิดกั้น ความรู้สึกแปลกแยก การทำงานเกินพิกัดสภาพ- | ศึกษาในผู้ชายและผู้หญิง ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศกานา | พบว่า ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าทุกปัจจัยขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเครียดในแง่ผู้บริหารหญิงในองค์กรการประเมินประสิทธิภาพการทำงานมาจากการวิเคราะห์ได้จากความขัดแย้งในบทบาทและความรู้สึกแปลกแยกมากกว่าผู้จัดการเพศชาย แต่ไม่ได้มาจากอาชีพที่ถูกปิดกั้นซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อผู้จัดการเพศชาย                                                                                                                                                                                   |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                   | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                                                                                | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                              | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Author:</b><br>โจเซลินแวกคีย์ และคณะ (Jocelyn Sackey, Priscilla Boahemaa, and Mohammed A Sanda, 2011) | แวดล้อมการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวย (C L Cooper, S Williams, 1988)<br>2. ความเครียดในงาน                                                                                                          |                                                                                                                            | มากขึ้น แม้ว่าผู้บริหารหญิงและชายสถิติที่ปรากฏจะพบในระดับเดียวกันว่าความเครียดเกิดจากการทำงานเกินพิกัดและความเครียดอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่พอใจ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารหญิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรกาเนียน ได้รับผลกระทบความเครียดในงานน้อยกว่าของผู้จัดการชาย แม้ว่าผลกระทบของงานที่เน้นประสิทธิภาพของความรู้ผู้บริหารหญิงและชายและความคิดริเริ่มแนวทางความสำเร็จและการบริหารจัดการและความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดูเหมือนจะไม่แตกต่างกัน |
|                                                                                                          | <b>ตัวแปรตาม</b><br>ประสิทธิภาพผลการบริหารงาน (ผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความรู้และความคิดริเริ่ม การวางแผนทางความสำเร็จ) (J B Leslie, M Dalton, C Emst, J Deal, 2002) | ผู้บริหารระดับสูงในแผนกภาครัฐขนาดใหญ่ ใน Thailand (ดอร์แมน)แอฟริกาใต้ประเทศประกอบด้วยผู้จัดการ 400 คน กลุ่มตัวอย่าง 202 คน | พบว่า บทบาทในการบริหาร ผู้ให้คำปรึกษา ผู้อำนวยการ ผู้ตรวจสอบ ผู้ประสานงาน อำนาจการผู้ผลิต ผู้ริเริ่มโครงการ) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับแต่ละอื่น ๆ ตั้งแต่การบริหารบทบาทที่ซับซ้อนกันอย่างมากมีนัยสำคัญ (บางมากขึ้นขอบเขตกว่าคนอื่น ๆ) ความหมายก็คือว่าในการ                                                                                                                                                                                                             |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง | ตัวแปรที่ศึกษา                                        | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| management development | ไบรกดอร์ (Quinn, Faerman, Thompson and McGrath, 2003) |               | ปรับปรุงได้ ๆ เหล่านี้ที่มีบทบาทการบริหารจัดการที่มีศักยภาพที่จะมีผลกระทบในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความสามารถในการบริหารจัดการพัฒนาและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยรวมและครอบคลุมการประเมินประสิทธิภาพของการผลกำไรของแบบที่ที่สำคัญการบริหารจัดการบทบาทสมรรถนะที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรคุณลักษณะ (ระดับบริหาร อายุ เชื้อชาติ การดำรงตำแหน่ง เพศ) ผู้จัดการที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันในการบริหารจัดการระดับและการแข่งขันจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในขอบเขตที่พวกเขามีและแสดงความสามารถด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการด้านบ่มมีและแสดงผลอย่างมีนัยสำคัญที่สูงขึ้นคาดหวังว่าระดับของสมรรถนะผู้อำนวยการระดับกลางและระดับสูงขึ้น อย่างไรก็ตามค่าคะแนนเฉลี่ยสะท้อนให้เห็นว่าโดยรวมมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการปรับปรุงในขอบเขตที่บทบาทของผู้ชำนาญการจะถูกเติมเต็มโดยผู้จัดการ ในทำนอง |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                                                                                                                                | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                              | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                                                                           | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร: การศึกษาในองค์กรภาครัฐบาลและองค์กรภาคเอกชน<br>Factors Favouing Managerial Effectiveness- A Study of Select Public & Private Sector Organizations<br>Author: โมฮัมเมด อับดุล อะซิม และซานิมา ฟาร์ทิม่า<br>(DR. Mohammed Abdul Azeem and DR. Saneem Fatima, 2012) | ตัวแปรอิสระ<br>1. องค์กรภาครัฐบาล<br>2. องค์กรภาคเอกชน<br>ตัวแปรตาม<br>ประสิทธิภาพการบริหารงาน<br>(Reddin, J William, 1970) | ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประกอบ ด้วยผู้ตอบแบบสอบถาม 140 คน เลือกจากสื่อองค์กรการ ศึกษา จากแต่ละองค์กร 35 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ ระดับบนสุด 5 คน ผู้จัดการ ระดับกลาง 10 คนและผู้จัดการ ระดับที่ต่ำ 20 คน | เดียวกันสมเลและฟรีสบี (Smale and Frisby, 1990) ที่ระบุ ี่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในความสามารถ การรับรู้ในหลายด้านการบริหารจัดการที่ความสามารถ ในหน่วยงานจากระดับที่แตกต่างกันของการจัดการ พบว่า 1. องค์กรสาธารณะไม่แตกต่างกันในการรับรู้ของ ผู้บริหาร (ระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง) ที่มีต่อปัจจัยที่ มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการจะพบว่ามีนัยสำคัญที่ ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับผู้จัดการระดับบนและ ระดับล่างและไม่มีนัยสำคัญในกรณีของผู้บริหารระดับกลาง ดังนั้นสรุปได้ว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการ รับรู้ของผู้จัดการระดับบนและล่างและความแตกต่างใน การรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางขององค์กร ไม่แตกต่าง 2. องค์กรภาคเอกชน ไม่แตกต่างกันในการรับรู้ของผู้บริหาร (ระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง) ที่มีต่อปัจจัยที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการจะพบว่ามีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับผู้จัดการระดับบนและระดับล่างไม่มีนัยสำคัญ |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                                                                                                              | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                 | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                                                                                                               | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รูปแบบขององค์ความรู้ที่ทันสมัยที่พัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารงาน: การศึกษาของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนภาคธนาคารในประเทศไทย<br>Cognitive Style a Predictor of Managerial Effectiveness: Study of Public and Private Sector Bank Managers in India<br>Author: ริชชีปาล (Rishipal, 2012) | ตัวแปรอิสระ<br>รูปแบบความคิด (Witkin, 1959)<br>ตัวแปรตาม<br>ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (Walter W Hudson, 1993) | กลุ่มตัวอย่างจาก 300 คน ผู้บริหารจากทั้งสองธนาคาร ภาครัฐและเอกชน (150 ผู้บริหารจากภาครัฐและ 150 ผู้บริหารจากภาคเอกชน) ที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ของระดับจูเนียร์ (50 ผู้บริหารระดับสูง) ระดับกลาง (50 ผู้บริหาร) และระดับอาวุโส (50 ผู้บริหาร) | สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ดังนั้นข้อสรุปที่อาจจะถูกคิดว่ามีอย่างมีนัยสำคัญผลการวิจัยความแตกต่างในการรับรู้สำหรับการระดับบนและระดับล่างและไม่มีความแตกต่างในการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางขององค์กร พบว่าคะแนนรูปแบบการคิดของจูเนียร์กลางและระดับผู้จัดการอาวุโสของธนาคารภาครัฐเป็น 130.05, 109.54 และ 98.47 ตามลำดับและคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจในรูปแบบของจูเนียร์กลางและผู้จัดการระดับอาวุโสของธนาคารภาคเอกชนเป็น 126.33, 104.14 และ 92.17 ตามลำดับ สูงกว่าคะแนนแบบองค์ความรู้มากจึงเห็นแนวโน้มของข้อมูลการพึ่งพาอาศัยและลดคะแนนมากขึ้นแนวโน้มของข้อมูลเป็นอิสระ F-ratio ระหว่างกลุ่มของธนาคารภาครัฐจะ 7.046 ซึ่งมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตั้งแต่ F-ratio พบอย่างมีนัยสำคัญจะหมายถึงการมีอยู่แตกต่างที่สำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบองค์ความรู้อย่างน้อยสองกลุ่มด้วยเหตุนี้ F-ratio ระหว่างกลุ่มของธนาคารภาคเอกชนจะ 8.096 |



ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                           | ตัวแปรที่ศึกษา                                                  | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                           | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การอธิบายวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ | ตัวแปรอิสระ<br>วัฒนธรรมของผู้จัดการ (Kroeber & Kluckhohn, 1962) | กลุ่มตัวอย่างการวิจัยประกอบ ด้วยผู้จัดการเม็กซิกัน 10 คน และชาวต่างชาติตะวันตก 10 คน ที่ทำงานในเม็กซิโก | ซึ่งมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในฐานะที่เป็น F-ratio พบอย่างมีนัยสำคัญจะหมายถึงการมีอยู่แตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบองค์ความรู้ของสองกลุ่ม พบว่า ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าแตกต่าง ทางวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมเม็กซิกันและวัฒนธรรม ของชาวต่างชาติตะวันตกสามารถอธิบายได้ด้วยสามเหตุผล ของ Hoistede คือ: ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจิตวิทยา แตกต่างทางวัฒนธรรมสังคมและความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการเมือง มีความเกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จิตวิทยาความแตกต่างในวิธีการที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็น สิ่งที่สำคัญแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สองแตกต่างทางวัฒนธรรม สังคมทำให้ชาวต่างชาติตะวันตกเปลี่ยนวิธีที่พวกเขาปัญหา สำคัญคือความไม่พอใจของการเผชิญหน้าของชาวเม็กซิกัน ที่รัฐชาติตะวันตกที่ชาวมกซ์กันจะไม่ยุติและเห็นด้วย กับทุกอย่างที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าวัฒนธรรมเม็กซิกัน สิ้นด้วยการต้อนรับจากชาวต่างชาติตะวันตกต้อนรับผู้ |
| Does culture explain managerial effectiveness    | ตัวแปรตาม                                                       |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Author:                                          | ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| สตีเวน บุตเตอร์ (Steven Buter, 2012)             | (Leslie, et al, 2002)                                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                   | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสะท้อนที่เป็นหัวใจของประสิทธิภาพ<br>การบริหารงาน: การศึกษาวัฒนธรรม<br>พฤติกรรมกรรมการบริหาร<br>Coaching at the Heart of Managerial<br>Effectiveness: A Cross-Cultural Study<br>of Managerial Behaviours<br>Author:<br>โรเบิร์ต จี แฮมลิน และคณะ (Robert G<br>Hamlin, Andrea D Ellinger, Rona S<br>Beattie, 2006) | ตัวแปรอิสระ<br>การฝึกการบริหารจัดการ<br>ตัวแปรตาม<br>ประสิทธิภาพผลการบริหารงาน<br>(Hamlin, 2004) | การศึกษาคำนี้พยายามที่จะ<br>อยู่กับการตัดสินใจและเพียงพอ<br>นี้ฐานเชิงประจักษ์โดยนำ<br>เสนอผลของการเปรียบเทียบ<br>ข้ามวัฒนธรรมของผลการ<br>วิจัยเชิงประจักษ์จากหลาย ๆ<br>ที่ก่อนหน้านี้ 'ประสิทธิภาพ'<br>การฝึกการบริหารจัดการ'และ<br>'การบริหารจัดการและความ<br>เป็นผู้นำประสิทธิภาพ' การ<br>ศึกษาแล้วเสร็จ โดยผู้เขียน<br>ในสามประเทศของตน | จะช่วยให้ชาวต่างชาติจะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น<br>ซึ่งสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ<br>พบว่า การวิจัยโดยการเปรียบเทียบประเภทพฤติกรรม<br>สอนด้านการบริหารจัดการและพฤติกรรมของตนจะเห็น<br>ได้ว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงอยู่ระหว่างพฤติกรรม<br>สอนที่เกิดขึ้นในการศึกษาแต่ละภาพตามเนื้อหาที่ เพื่อ<br>แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของความสอดคล้องกันของความหมายระหว่าง<br>พฤติกรรม ของเบตตี้ (Beattie) พฤติกรรม 9 ประเภท มี 8<br>ประเภทที่ถือว่าคล้ายกันมากกับประเภทของพฤติกรรมของ<br>เอลลิ่งเจอร์ (Ellinger) ผลของการเปรียบเทียบของเอลลิ่งเจอร์<br>(Ellinger) และเบตตี้ (Beattie) ประเภทพฤติกรรมการสอน<br>ด้านการบริหารจัดการและเนื้อหาที่มี 6 ประเภท และเนื้อหา<br>ของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยรูปแบบทั่วไปของ<br>แฮมลินของประสิทธิภาพการบริหารจัดการและความเป็น<br>ผู้นำที่สามารถเห็น ได้มีระดับสูงมีความคล้ายคลึงกันระหว่าง<br>รูปแบบทั่วไปของแฮมลินของประสิทธิภาพการบริหารจัดการ |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง                                                                                                                                                                   | ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                          | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความสามารถในการบริหารจัดการบทบาท<br>และประสิทธิภาพการรับรู้และมาตรการ<br>ขององค์กรManagerial competencies,<br>roles, and effectiveness; rater perceptions<br>and organizational measures | ตัวแปรอิสระ<br>ผลสะท้อนกลับ 360 องศาและ<br>คะแนนที่เข้ากันไม่ได้ (Toegel<br>and Conger, 2003) | การศึกษาด้านการภายใน<br>องค์กรในธุรกิจภาคบริการ<br>ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่ง<br>มีพนักงานประมาณ 450 คน | และความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นหมวด<br>หมู่ของการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นใน<br>พบว่า ผลโดยรวมแสดงให้เห็นว่าสามารถอธิบายทั้งหมด<br>73% ของความแปรปรวนในประสิทธิภาพ $R^2=0.73$ , $F =$<br>107.86, $p <0.01$ เป็นความแปรปรวนที่อธิบายเป็นสัดส่วน<br>การแข่งขันทั้งหมดยกเว้นสามารถในการวิเคราะห์ซึ่งไม่มี<br>ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ โดยรวมแล้วผลแสดงให้เห็น<br>ว่าแต่ละกลุ่ม (ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับ<br>บัญชา) มีมุมมองที่แตกต่างกันซึ่งมีบทบาทที่สำคัญและ<br>เกี่ยวข้องกับการจัดการที่เฉพาะเจาะจงที่จะดำเนินการ นอกจากนี้<br>นี้แต่ละกลุ่ม ยังมีมุมมองที่แตกต่างกันในความสามารถที่<br>เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้<br>ผลให้ข้อมูลเชิงลึกในมูลค่าเพิ่มจากการปรับปรุงบทบาทในการ<br>บริหารของกลุ่มที่แตกต่างกันในความสัมพันธ์ระหว่าง<br>รับรู้ความสามารถในการจัดการและการบริหารจัดการที่มี<br>ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าสำหรับ |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้แต่ง | ตัวแปรที่ศึกษา | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|----------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                |               | แต่ละกลุ่มทั้งหมดวางแผนทางการดำเนินการความสามารถเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับผู้จัดการที่จะได้รับการรับรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่ยังสำหรับผู้ประกอบการทุกคนในทุกระดับสามารถแสดงให้เห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่มีประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ การวางแผนทางการดำเนินการจึงสร้างความประทับใจที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่นั่นเป็นความจำเป็นที่เกิดขึ้นจริงของการที่มีประสิทธิภาพผลที่คล้ายกันถูกพบในเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อความสามารถสำหรับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กลุ่มนี้เชื่อมั่นในความสามารถเชิงบวกกับความมีประสิทธิภาพ (การรับรู้) แต่ไม่มีผลกระทบต่อการเงิน วัตถุประสงค์ของประสิทธิภาพ คือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรแวดล้อมองค์กร |

สรุปในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวน ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารงาน ตามแนวคิดกูปต้า (Gupta, 1996) ส่วนตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส (Bass, 1985) ซึ่งจากกลุ่มตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแผนภูมิที่ 1.1 ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 เพื่อใช้สำหรับการดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 ต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งครั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงมีวิธีดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัยและหน่วยการวิเคราะห์
  - 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.4 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ
  - 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ
  - 3.6 ขอบพิจารณาด้านจริยธรรม
  - 3.7 เกณฑ์การคัดผู้ยินยอมคนให้ทำการวิจัยเข้าร่วมโครงการ
  - 3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.10 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัยและหน่วยการวิเคราะห์

##### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้การสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Survey) เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

##### หน่วยการวิเคราะห์

หน่วยการวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวน 22 หอผู้ป่วย โดยมีจำนวนพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย (ไม่รวมหัวหน้าหอผู้ป่วย) ทั้งหมด 340 คน ดังตารางที่ 3.1

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวน 191 คน ที่ได้จากการคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตร แล้วนำจำนวนมาสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Sampling)

#### การคำนวณขนาดตัวอย่าง

ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คำนวณจากสูตรของโรสนเนอร์ (Rosner)<sup>[44]</sup> ดังนี้

สูตร

$$n = \frac{[(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2]}{Z_0^2} + 3$$

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$\alpha$  = กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05

$Z_{1-\alpha}$  = 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$\beta$  = กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05

$Z_{1-\beta}$  = 1.64 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$r$  = ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่า  $r = 0.54$  จากผลการวิจัยของวราภรณ์ สีหอม<sup>[47]</sup>

$$Z_0 = \frac{1}{2} \log \left( \frac{1 + 0.54}{1 - 0.54} \right)$$

$$= \frac{1}{2} \log \left( \frac{1.54}{0.46} \right)$$

$$Z_0 = \frac{1}{2} \log(3.348) = 0.262$$

$$n = \frac{[(1.96 + 1.64)^2]}{(0.262)^2} + 3$$

$$n = \left( \frac{12.96}{0.069} \right) + 3$$

$$= 190.83 \approx 191 \text{ คน}$$

เพราะฉะนั้นจากการคำนวณจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 191 คน

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีอัตราการตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 96% ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างเพิ่มไว้อีก 10% (วารกรณ์ สีหอม, 2546) เพื่อป้องกันการส่งแบบสอบถามกลับมากับไม่ครบถ้วนและขาดความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจะได้เพิ่มอีก 19 คน รวมเป็นจำนวน 210 คน

จัดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพออกเป็นชั้นตามหอผู้ป่วยเพื่อทำการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Sampling) โดยคำนวณหาจำนวนพยาบาลวิชาชีพในแต่ละหอผู้ป่วยตามสัดส่วนของ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง : จำนวนพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย คือ  $210 : 340 = 1 : 1.6$  ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหอผู้ป่วย

| หอผู้ป่วย   | จำนวนพยาบาลวิชาชีพ (คน) | ร้อยละจำนวนประชากร | ประชากร : กลุ่มตัวอย่าง |
|-------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|
| หอผู้ป่วย 1 | 24                      | 7.00               | 24 : 15                 |
| หอผู้ป่วย 2 | 24                      | 7.00               | 24 : 15                 |
| หอผู้ป่วย 3 | 19                      | 5.00               | 19 : 11                 |
| หอผู้ป่วย 4 | 21                      | 6.00               | 21 : 13                 |
| หอผู้ป่วย 5 | 10                      | 3.00               | 10 : 6                  |
| หอผู้ป่วย 6 | 10                      | 3.00               | 10 : 6                  |



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหอผู้ป่วย (ต่อ)

| หอผู้ป่วย    | จำนวนพยาบาล<br>วิชาชีพ (คน) | ร้อยละจำนวน<br>ประชากร | ประชากร :<br>กลุ่มตัวอย่าง |
|--------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------|
| หอผู้ป่วย 7  | 16                          | 5.00                   | 16 : 10                    |
| หอผู้ป่วย 8  | 10                          | 3.00                   | 10 : 6                     |
| หอผู้ป่วย 9  | 13                          | 4.00                   | 13 : 8                     |
| หอผู้ป่วย 10 | 10                          | 3.00                   | 10 : 6                     |
| หอผู้ป่วย 11 | 16                          | 5.00                   | 16 : 10                    |
| หอผู้ป่วย 12 | 12                          | 4.00                   | 12 : 8                     |
| หอผู้ป่วย 13 | 16                          | 5.00                   | 16 : 10                    |
| หอผู้ป่วย 14 | 18                          | 5.00                   | 18 : 11                    |
| หอผู้ป่วย 15 | 15                          | 4.00                   | 15 : 9                     |
| หอผู้ป่วย 16 | 10                          | 3.00                   | 10 : 6                     |
| หอผู้ป่วย 17 | 12                          | 4.00                   | 12 : 8                     |
| หอผู้ป่วย 18 | 14                          | 4.00                   | 14 : 9                     |
| หอผู้ป่วย 19 | 16                          | 5.00                   | 16 : 10                    |
| หอผู้ป่วย 20 | 13                          | 4.00                   | 13 : 8                     |
| หอผู้ป่วย 21 | 21                          | 6.00                   | 21 : 13                    |
| หอผู้ป่วย 22 | 20                          | 5.00                   | 20 : 12                    |
| <b>รวม</b>   | <b>340</b>                  | <b>100.00</b>          | <b>340 : 210</b>           |

ผู้วิจัยนำรายชื่อพยาบาลวิชาชีพในแต่ละหอผู้ป่วยมาทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random Sampling) โดยการจับสลากแบบไม่คืนที่เดิม จนครบจำนวนตามที่คำนวณได้

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสำนวนภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งโดยผู้วิจัยแปลมาจากแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงาน (Managerial Effectiveness Questionnaire (MEQ)) แนวคิดของซีต้ากุปต้า (Seeta Gupta, 1996)<sup>[16]</sup> มีจำนวน 45 ข้อ

แบบสอบถามเป็นลักษณะถามความคิดเห็นให้เลือกตอบ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert's Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งข้อคำถามประกอบด้วยเนื้อหาเชิงบวก จำนวน 35 ข้อ และเนื้อหาเชิงลบ จำนวน 10 ข้อดังตารางที่ 3.2

**ตารางที่ 3.2** ประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำแนกรายด้าน

| ลำดับที่ | ตัวแปร                                                          | ข้อถามที่ |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1        | ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา<br>(Confidence in Subordinate) | 1         |
|          |                                                                 | 2         |
|          |                                                                 | 3         |
| 2        | การสื่อสารและการมอบหมายงาน<br>(Communication & Task Assignment) | 4*        |
|          |                                                                 | 5*        |
|          |                                                                 | 6*        |
|          |                                                                 | 7         |
| 3        | การสร้างเครือข่าย (Networking)                                  | 8         |
|          |                                                                 | 9         |
|          |                                                                 | 10        |
| 4        | การจัดการเพื่อนร่วมงาน (Colleagues Management)                  | 11        |
|          |                                                                 | 12        |
|          |                                                                 | 13        |
|          |                                                                 | 14        |
|          |                                                                 | 15        |
| 5        | ระเบียบวินัย (Discipline)                                       | 16        |
|          |                                                                 | 17        |
| 6        | การสื่อสารแบบเป็นกันเอง (Informal Communication)                | 18        |
|          |                                                                 | 19        |
|          |                                                                 | 20        |

**ตารางที่ 3.2** ประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำแนกรายด้าน (ต่อ)

| ลำดับที่ | ตัวแปร                                                           | ข้อถามที่            |
|----------|------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 7        | การจัดการสิ่งแวดล้อม<br>(Management of Market Environment)       | 21<br>22             |
| 8        | การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution)                       | 23<br>24             |
| 9        | ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร<br>(Integrity & Communication)        | 25*<br>26*           |
| 10       | ความสามารถและการจัดการลูกค้า<br>(Client Management & Competence) | 27<br>28*            |
| 11       | แรงจูงใจ (Motivating)                                            | 29<br>30<br>31<br>32 |
| 12       | การมอบหมายหน้าที่ (Delegation)                                   | 33*<br>34            |
| 13       | การสร้างจินตนาการ (Image Building)                               | 35*<br>36<br>37*     |
| 14       | การจัดการสวัสดิการ (Welfare Management)                          | 38<br>39<br>40       |
| 15       | การเป็นที่ปรึกษา (Consultative)                                  | 41<br>42             |
| 16       | การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม<br>(Inspection & Innovation)          | 43<br>44<br>45*      |

หมายเหตุ \* เป็นข้อถามเนื้อหาเชิงลบ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในการประเมิน ดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 2 หมายถึง เกิดขึ้นน้อยครั้ง
- 3 หมายถึง เกิดขึ้นบางครั้ง
- 4 หมายถึง เกิดขึ้นบ่อย
- 5 หมายถึง เกิดขึ้นตลอดเวลา

| เกณฑ์กำหนดระดับ | เนื้อหาเชิงบวก | เนื้อหาเชิงลบ |
|-----------------|----------------|---------------|
| น้ำหนักคะแนน    | 5 คะแนน        | 1 คะแนน       |
| น้ำหนักคะแนน    | 4 คะแนน        | 2 คะแนน       |
| น้ำหนักคะแนน    | 3 คะแนน        | 3 คะแนน       |
| น้ำหนักคะแนน    | 2 คะแนน        | 4 คะแนน       |
| น้ำหนักคะแนน    | 1 คะแนน        | 5 คะแนน       |

เกณฑ์การแปลผลคะแนน ทำโดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ของแต่ละช่วงอันตรภาคชั้น โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีประสิทธิผลระดับน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีประสิทธิผลระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีประสิทธิผลระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีประสิทธิผลระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลระดับมากที่สุด

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยนำมาจากแบบสอบถามผู้นำหลากหลายทั้ง 5 ระดับ (Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form 5 X: MLQ Form 5X) แนวคิดของเบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1995)<sup>[20]</sup> ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยเนื้อหาเชิงบวก จำนวน 20 ข้อ ดังนี้

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)

##### 1.1 คุณลักษณะอุดมการณ์ (Idealized Attributes: IIA)

จำนวน 4 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1 - 4

## 1.2 พฤติกรรมอุดมการณ์ (Idealized Behaviors: IIB) จำนวน

4 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 5-8

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) จำนวน 4 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 9 - 12
3. การกระตุ้นทางปัญญา (IS) จำนวน 4 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 13 - 16
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) จำนวน 4 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 17 - 20

แบบสอบถามเป็นลักษณะถามความคิดเห็นให้เลือกรับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert's Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 0 หมายถึง ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 1 หมายถึง เกิดขึ้นน้อยครั้ง
- 2 หมายถึง เกิดขึ้นบางครั้ง
- 3 หมายถึง เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
- 4 หมายถึง เกิดขึ้นบ่อย แต่ไม่ตลอดเวลา

การวิเคราะห์เพื่อระบุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 2.75 (40<sup>th</sup> percentile) แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าบรรทัดฐาน

คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 2.75 (40<sup>th</sup> percentile) แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าบรรทัดฐาน<sup>[20]</sup>

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แผนกที่ทำงาน จำนวน 3 ข้อ

## 3.4 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ

การนำเครื่องมือที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย
2. ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
4. รวบรวมเครื่องมือแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ

### 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข
2. นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาในเรื่องที่จะวัดจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน
3. ตรวจสอบรายละเอียดและแก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ
4. นำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบและความเหมาะสมของภาษาอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
2. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวัดความสอดคล้องภายใน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) ค่า  $\alpha = 0.7$  (อ้างใน นันนารี (Nunnally, 1978))<sup>[45]</sup>

### 3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยยื่นขอจริยธรรมจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ผู้วิจัยขออนุญาตเก็บข้อมูลในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มายื่นต่อผู้อำนวยการ
3. ผู้วิจัยแนบเอกสารใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดของการวิจัยและสิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิบอกเลิกการเข้าร่วมวิจัยได้ตลอดเวลา และการวิจัยครั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้รับค่าตอบแทนใด ๆ

4. ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและไม่เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมวิจัย

### 3.7 เกณฑ์การคัดเลือกผู้ยินยอมตนให้ทำการวิจัยเข้าร่วมโครงการ

1. พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานประจำหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง
2. พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไปในหน่วยงานนั้น ๆ
3. พยาบาลวิชาชีพที่มีความสนใจ และยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย

### 3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ขั้นที่ 1 การเตรียมการเก็บข้อมูล

1. จัดทำแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของเนื้อหา โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปใช้
2. ทำหนังสือขออนุญาตเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลและประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### ขั้นที่ 2 ดำเนินการเก็บข้อมูล

1. นำหนังสือขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง
2. เลือกผู้ประสานงานในหน่วยงาน หน่วยละ 1 คน เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้ก่อนที่ผู้วิจัยจะไปเก็บคืนด้วยตนเอง โดยกำหนดช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูลที่ชัดเจน
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน

#### ขั้นที่ 3 การจัดการข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำไปวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ

### 3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล

ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS)

#### 3.10 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

ใช้ในการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

##### 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแปลความหมายของความสัมพันธ์ตามแนวคิดของอีลิฟสัน และคณะ (Elifson et.al., 1990)<sup>[46]</sup> ดังนี้

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| ไม่มีความสัมพันธ์           | $r = 0$                   |
| ความสัมพันธ์ต่ำ             | $r = \pm 0.01 - \pm 0.30$ |
| ความสัมพันธ์ปานกลาง         | $r = \pm 0.31 - \pm 0.70$ |
| ความสัมพันธ์สูง             | $r = \pm 0.71 - \pm 0.99$ |
| ความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ | $r = \pm 1$               |

วิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายความผันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงอรรถาธิบายโดยใช้วิธีการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Survey) กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 477 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงาน (Managerial Effectiveness Questionnaire (MEQ)) ที่พัฒนา



มาจากซีต้ากุปต้า (Seeta Gupta, 1996) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง ที่นำมาจากแบบวัดภาวะผู้นำของเบส และอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1995) และส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิจัยครั้งนี้รวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้พยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยตอบแบบสอบถามเมื่อทำการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เชิงอนุมานและการวิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง หน่วยการวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ในหน่วยงานนั้น ๆ รวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามจำนวน 210 ชุด ได้คืน 208 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.05 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 208 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.05 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 88.0 และ 12.0 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มากที่สุด คือ 1-5 ปี รองลงมา คือ >15 ปีขึ้นไป, 11-15 ปี และ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.8, 26.4, 17.3 และ 14.4 ตามลำดับ โดยระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเฉลี่ย 10.89 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อยที่สุดคือ 1 ปี มากที่สุด คือ 36 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก ม.10 ข จำนวน 14 คน รองลงมา คือ แผนก PICU, ศ. 5 A, ศ. 8 B จำนวนแผนกละ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และ 6.1 ตามลำดับ

โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงาน 1-5 ปี

**ตารางที่ 4.1** จำนวน และร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งตามระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกที่ทำงานจำนวน 208 คน ( $n = 208$ )

| ข้อมูลทั่วไป                                              | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------------------------------------|-------|--------|
| ระดับการศึกษาสูงสุด                                       |       |        |
| ปริญญาตรี                                                 | 183   | 88.0   |
| ปริญญาโท                                                  | 25    | 12.0   |
| สูงกว่าปริญญาโท                                           | 0     | 0      |
| ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน                                     |       |        |
| 1-5 ปี                                                    | 87    | 41.8   |
| 6-10 ปี                                                   | 30    | 14.4   |
| 11-15 ปี                                                  | 36    | 17.3   |
| > 15 ปีขึ้นไป                                             | 55    | 26.4   |
| Mean = 10.89, SD = 8.574, Minimum = 1 ปี, Maximum = 36 ปี |       |        |
| แผนกที่ทำงาน                                              |       |        |
| 1. ม.10 ข                                                 | 14    | 7.1    |
| 2. PICU                                                   | 12    | 6.1    |
| 3. ศ. 5 A                                                 | 12    | 6.1    |
| 4. ศ. 8 B                                                 | 12    | 6.1    |

## ส่วนที่ 2 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

จากตารางที่ 4.2 ประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง ตามแนวคิดของกูปต้า Gupta ในภาพรวมพบว่าประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.97$ )

ในรายด้าน พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร ( $M = 4.44$ ) ตามลำดับปานกลางถึงน้อยที่สุด ดังนี้ คือ การสร้างจินตนาการ ( $M = 4.25$ ) การสื่อสารและการมอบหมายงาน ( $M = 4.23$ ) ความสามารถในการจัดการลูกค้า ( $M = 4.10$ ) การสร้างเครือข่าย ( $M = 4.06$ ) การจัดการสิ่งแวดล้อม ( $M = 4.00$ ) การบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน ( $M = 3.98$ ) การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม ( $M = 3.95$ ) ความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา ( $M = 3.94$ ) การมอบหมายหน้าที่ ( $M = 3.91$ ) แรงจูงใจ ( $M = 3.85$ ) ระเบียบวินัย ( $M = 3.81$ ) การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ ( $M = 3.81$ ) การแก้ปัญหาคัดแย้ง ( $M = 3.79$ ) การเป็นที่ปรึกษา ( $M = 3.76$ ) และน้อยที่สุด คือ การบริหารสวัสดิการ ( $M = 3.69$ )

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกภาพรวมและรายด้าน ( $n = 208$ )

| ประสิทธิผลการบริหารงาน           | M    | SD   | ระดับความคิดเห็นของ<br>ประสิทธิผลการบริหารงาน |
|----------------------------------|------|------|-----------------------------------------------|
| ภาพรวม                           | 3.97 | 0.50 | มาก                                           |
| 1. ความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา | 3.94 | 0.80 | มาก                                           |
| 2. การสื่อสารและการมอบหมายงาน    | 4.23 | 0.71 | มากที่สุด                                     |
| 3. การสร้างเครือข่าย             | 4.06 | 0.81 | มาก                                           |
| 4. การบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน  | 3.98 | 0.79 | มาก                                           |
| 5. ระเบียบวินัย                  | 3.81 | 0.77 | มาก                                           |
| 6. การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ | 3.81 | 0.72 | มาก                                           |
| 7. การจัดการสิ่งแวดล้อม          | 4.00 | 0.77 | มาก                                           |
| 8. การแก้ปัญหาคัดแย้ง            | 3.79 | 0.81 | มาก                                           |
| 9. ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร    | 4.44 | 0.70 | มากที่สุด                                     |

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกภาพรวมและรายด้าน (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิผลการบริหารงาน           | M    | SD   | ระดับความคิดเห็นของ<br>ประสิทธิผลการบริหารงาน |
|----------------------------------|------|------|-----------------------------------------------|
| 10. ความสามารถและการจัดการลูกค้า | 4.10 | 0.86 | มาก                                           |
| 11. แรงจูงใจ                     | 3.85 | 0.85 | มาก                                           |
| 12. การมอบหมายหน้าที่            | 3.91 | 0.69 | มาก                                           |
| 13. การสร้างจินตนาการ            | 4.25 | 0.75 | มากที่สุด                                     |
| 14. การบริหารสวัสดิการ           | 3.69 | 0.86 | มาก                                           |
| 15. การเป็นที่ปรึกษา             | 3.76 | 0.83 | มาก                                           |
| 16. การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม   | 3.95 | 0.75 | มาก                                           |

เมื่อวิเคราะห์รายชื่อในตารางที่ 4.3 พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งทั้งหมด 45 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการมีสติ (M = 4.37) รองลงมา คือ ใส่ใจในการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและให้คุณค่ากับความมุ่งมั่นการทำงานร่วมกัน และทำงานเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา (M = 4.27 และ 4.26 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีบทลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา ทำงานไม่มีประสิทธิภาพและมีพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม (3.29) และรองลงมาคือ จัดหาทรัพยากรที่ขาดแคลนเช่นการเงิน บุคลากรเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร และสามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาได้ลุล่วง (M = 3.50, 3.51 และตามลำดับ) ซึ่งแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้

ด้านความเชื่อมั่นในผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจในอนาคตให้กับผู้ได้บังคับบัญชา (M = 3.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทำงานกับเพื่อนร่วมงานไว้วางใจหัวหน้าและต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากหัวหน้า (M = 3.80)

ด้านการสื่อสารและการมอบหมายงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เชื่อว่าควรแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้ได้บังคับบัญชา (M = 4.04) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถทำงานราบรื่นโดยจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชา (M = 3.90)

ด้านการสร้างเครือข่าย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ติดต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วง (M = 4.01) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พยายามติดต่อสื่อสารกับบุคคลนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับองค์กร (M = 3.89)

ด้านการบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ควบคุมและติดตามการทำงานของสมาชิกในทีมงาน ( $M = 4.02$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เข้าใจความต้องการและเป้าหมายของเพื่อนร่วมงานและกระตุ้นให้พวกเขารับรู้เป้าหมาย ( $M = 3.81$ )

ด้านระเบียบวินัย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติ ( $M = 4.03$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีบทลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา ทำงานไม่มีประสิทธิภาพและมีพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม ( $M = 3.29$ )

ด้านการติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปรึกษาหารือเมื่อเกิดประเด็นเรื่องข่าวลือต่าง ๆ ( $M = 3.81$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดหาทรัพยากรที่ขาดแคลน เช่น การเงิน บุคลากรเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ( $M = 3.50$ )

ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พยายามสื่อสารกับคนภายนอกทุกคนที่มีความสำคัญกับองค์กร ( $M = 3.95$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก เช่น ผู้มาใช้บริการฝ่ายพัสดุการประชุมภายนอกและกิจกรรมการบริการ ( $M = 3.93$ )

ด้านการแก้ปัญหาคัดแย้ง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานพึงพอใจ ( $M = 3.80$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาได้ลงตัว ( $M = 3.51$ )

ด้านความซื่อสัตย์และการสื่อสาร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการมีสติ ( $M = 4.37$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ( $M = 4.27$ )

ด้านความสามารถและการจัดการลูกค้า พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตอบสนองข้อเสนอจากผู้รับบริการ ( $M = 4.11$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ขอบงานท้าทายและมุ่งความสำเร็จในการทำงานนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ ( $M = 3.72$ )

ด้านแรงจูงใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีแผนงานชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบในแนวทางปฏิบัติ ( $M = 3.81$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สร้างสรรค์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ( $M = 3.60$ )

ด้านการมอบหมายหน้าที่ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ถ้าขาดหัวหน้าผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ( $M = 3.83$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้ได้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาหัวหน้าในการทำงาน ( $M = 3.65$ )

ด้านการสร้างจินตนาการ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้คุณค่ากับความมุ่งมั่นการทำงานร่วมกัน และทำงานเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา ( $M = 4.26$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ด้วยตนเอง ( $M = 3.96$ )

ด้านการบริหารสวัสดิการ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ( $M = 3.69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชา ( $M = 3.57$ )

ด้านการเป็นที่ปรึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในปัญหาสำคัญ ( $M = 3.71$ ) และพยายามสร้างความร่วมมือและข้อตกลงร่วมกันระหว่างทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ( $M = 3.69$ )

ด้านการตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่ลังเลในการที่จะเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเอง ( $M = 3.82$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มอบหมายงานพร้อมอำนาจการตัดสินใจ ( $M = 3.81$ )

สรุปผล พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานตามการรับรู้ของพยาบาล ภาพรวมพบว่า ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการมีสติ ( $M = 4.37$ ) รองลงมา คือ ใส่ใจในการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและให้คุณค่ากับความมุ่งมั่นการทำงานร่วมกัน และทำงานเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา ( $M = 4.27$  และ  $4.26$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนรายชื่อ (n = 208)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                                        | M    | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |  |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|------------------|
|                                                                                |      |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |                   | เกิดขึ้นบ้างครั้ง |                   | เกิดขึ้นบ่อย      |  | เกิดขึ้นตลอดเวลา |
|                                                                                |      |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |  |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                            |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |  |                  |
| ความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา                                                  |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |  |                  |
| 1. แบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจในอนาคตให้กับผู้บังคับบัญชา | 3.88 | .761 | 0                 | 6<br>(2.9)        | 56<br>(26.9)      | 103<br>(49.5)     | 43<br>(20.7)      |  |                  |
| 2. ท่านกับเพื่อนร่วมงานไว้วางใจหัวหน้าและต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากหัวหน้า       | 3.80 | .741 | 0                 | 7<br>(3.4)        | 61<br>(29.3)      | 107<br>(51.4)     | 33<br>(15.9)      |  |                  |
| 3. ยอมรับต่อความผิดพลาดและใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้                            | 3.83 | .748 | 0                 | 6<br>(2.9)        | 61<br>(29.3)      | 104<br>(50.0)     | 37<br>(17.8)      |  |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                            |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |  |                  |
| การสื่อสารและการมอบหมายงาน                                                     |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |  |                  |
| 1. มอบหมายงานโดยคำนึงความสามารถของบุคคล                                        | 3.91 | .753 | 0                 | 0                 | 69<br>(33.2)      | 89<br>(42.8)      | 50<br>(24.0)      |  |                  |



ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                                     | M    | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                             |      |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |                   | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |                   | เกิดขึ้นบางครั้ง  |                   |
|                                                                             |      |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |
| 2. สามารถทำงานราบรื่น โดยจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชา | 3.90 | .732 | 0                 | 1                 | 64                | 98                | 45                |                   |
|                                                                             |      |      |                   | (0.5)             | (30.8)            | (47.1)            | (21.6)            |                   |
| 3. เชื่อว่าควรแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้ได้บังคับบัญชา                       | 4.04 | .773 | 0                 | 0                 | 58                | 84                | 66                |                   |
|                                                                             |      |      |                   |                   | (27.9)            | (40.4)            | (31.7)            |                   |
| 4. เข้าพบเพื่อปรึกษางานได้ตลอดเวลา                                          | 4.00 | .857 | 0                 | 9                 | 49                | 83                | 67                |                   |
|                                                                             |      |      |                   | (4.3)             | (23.6)            | (39.9)            | (32.2)            |                   |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                         |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| การสร้างเครือข่าย                                                           |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 1. ติดต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วง                 | 4.01 | .758 | 0                 | 8                 | 34                | 113               | 53                |                   |
|                                                                             |      |      |                   | (3.8)             | (16.3)            | (54.3)            | (25.5)            |                   |
| 2. พยายามติดต่อสื่อสารกับบุคคลนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับองค์กร              | 3.89 | .785 | 2                 | 3                 | 55                | 103               | 45                |                   |
|                                                                             |      |      | (1.0)             | (1.4)             | (26.4)            | (49.5)            | (21.6)            |                   |

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าผู้ปวยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                                                 | M    | SD   | ระดับความคิดเห็น  |          |                   |          |                  |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|
|                                                                                         |      |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |          | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |          | เกิดขึ้นบางครั้ง |          |
|                                                                                         |      |      | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน            | (ร้อยละ) |
| 3. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>ทั้งภาครัฐและอื่น ๆ                 | 4.00 | .732 | 0                 |          | 4                 |          | 43               |          |
|                                                                                         |      |      |                   |          | (1.9)             |          | (20.7)           |          |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                                     |      |      |                   |          |                   |          | 109              |          |
|                                                                                         |      |      |                   |          |                   |          | (52.4)           |          |
| การบริหารจัดการผู้ร่วมงาน                                                               |      |      |                   |          |                   |          |                  | 52       |
|                                                                                         |      |      |                   |          |                   |          |                  | (25.0)   |
| 1. ควบคุมและติดตามการทำงานของสมาชิกใน<br>ทีมงาน                                         | 4.02 | .729 | 0                 |          | 4                 |          | 41               |          |
|                                                                                         |      |      |                   |          | (1.9)             |          | (19.7)           |          |
| 2. มีปฏิภาณไหวพริบสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ได้<br>บังคับบัญชา ทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพ | 3.88 | .755 | 0                 |          | 8                 |          | 111              |          |
|                                                                                         |      |      |                   |          | (3.8)             |          | (53.4)           |          |
| 3. เข้าใจธรรมชาติของข้อมูลผลลัพธ์ขององค์กรและ<br>สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี                | 3.84 | .735 | 0                 |          | 7                 |          | 112              |          |
|                                                                                         |      |      |                   |          | (3.4)             |          | (53.8)           |          |
| 4. เข้าใจความต้องการและเป้าหมายของเพื่อนร่วม<br>งานและกระตุ้นให้พวกเขابرรรลุเป้าหมาย    | 3.81 | .779 | 0                 |          | 13                |          | 114              |          |
|                                                                                         |      |      |                   |          | (6.2)             |          | (54.8)           |          |

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนกรายข้อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                       | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                               |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |                   | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |                   | เกิดขึ้นบางครั้ง  |                   |
|                                               |                    |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |
| 5. ทำงานบรรลุตามความคาดหวังของผู้บริหาร       | 3.97               | .711 | 0                 | 4                 | 44                | 115               | 45                |                   |
| หัวหน้าของท่าน.....                           |                    |      |                   | (1.9)             | (21.2)            | (55.3)            | (21.6)            |                   |
| ระเบียบวินัย                                  |                    |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ                         | 4.03               | .680 | 0                 | 4                 | 33                | 124               | 47                |                   |
|                                               |                    |      |                   | (1.9)             | (15.9)            | (59.6)            | (22.6)            |                   |
| 2. มีบทลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเลว | 3.29 <sub>L1</sub> | .914 | 5                 | 32                | 86                | 67                | 18                |                   |
| ทำงานไม่มีประสิทธิภาพและมีพฤติกรรมที่ขาด      |                    |      | (2.4)             | (15.4)            | (41.3)            | (32.2)            | (8.7)             |                   |
| จริยธรรม                                      |                    |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |

H = High    L = Low

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                          | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |          |                   |          |                  |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|
|                                                  |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |          | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |          | เกิดขึ้นบางครั้ง |          |
|                                                  |                    |      | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน            | (ร้อยละ) |
| หัวหน้าของท่าน.....                              |                    |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ                    |                    |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| 1. จัดหาทรัพยากรที่ขาดแคลนเช่นการเงิน บุคลากร    | 3.50 <sub>L2</sub> | .805 | 0                 |          | 18                |          | 91               |          |
| เทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร                       |                    |      |                   |          | (8.7)             |          | (43.8)           |          |
| 2. ช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองตามแผน | 3.78               | .685 | 0                 |          | 5                 |          | 61               |          |
| พัฒนาบุคลากร                                     |                    |      |                   |          | (2.4)             |          | (29.3)           |          |
| 3. ปรึกษาหารือเมื่อเกิดประเด็นเรื่องข้อขัดแย้ง   | 3.81               | .748 | 0                 |          | 10                |          | 51               |          |
|                                                  |                    |      |                   |          | (4.8)             |          | (24.5)           |          |

H = High      L = Low

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                         | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |          |                   |          |              |          |                  |
|-------------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|----------|-------------------|----------|--------------|----------|------------------|
|                                                 |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |          | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |          | เกิดขึ้นบ่อย |          | เกิดขึ้นตลอดเวลา |
|                                                 |                    |      | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน        | (ร้อยละ) |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                             |                    |      |                   |          |                   |          |              |          |                  |
| การจัดการสิ่งแวดล้อม                            |                    |      |                   |          |                   |          |              |          |                  |
| 1. ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเช่น ผู้มาใช้ | 3.93               | .742 | 0                 | 5        | 50                | 108      | 45           |          |                  |
| บริการฝ่ายปฏิบัติการประชุมภายนอกและกิจการ       |                    |      | (2.4)             | (24.0)   | (51.9)            | (21.6)   |              |          |                  |
| การบริการ                                       |                    |      |                   |          |                   |          |              |          |                  |
| 2. พยายามสื่อสารกับคนภายนอกทุกคนที่มีความ       | 3.95               | .763 | 0                 | 7        | 45                | 108      | 48           |          |                  |
| สำคัญกับองค์กร                                  |                    |      | (3.4)             | (21.6)   | (51.9)            | (23.1)   |              |          |                  |
| การแก้ปัญหาความขัดแย้ง                          |                    |      |                   |          |                   |          |              |          |                  |
| 1. พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานพึงพอใจ              | 3.80               | .764 | 1                 | 9        | 52                | 114      | 32           |          |                  |
|                                                 | (0.5)              |      | (4.3)             | (25.0)   | (54.8)            | (15.4)   |              |          |                  |
| 2. สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา  | 3.51 <sub>L3</sub> | .804 | 1                 | 19       | 79                | 90       | 19           |          |                  |
| ได้คล่อง                                        | (0.5)              |      | (9.1)             | (38.0)   | (43.3)            | (9.1)    |              |          |                  |

H = High    L = Low

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าผู้ช่วยในองค์กรดูแลสภาพเด็กคนหนึ่ง จำนวนรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิผลการบริหารงาน                                                | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |          |                   |          |                  |          |              |          |                  |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------|----------|------------------|
|                                                                       |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |          | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |          | เกิดขึ้นบางครั้ง |          | เกิดขึ้นบ่อย |          | เกิดขึ้นตลอดเวลา |
|                                                                       |                    |      | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน            | (ร้อยละ) | จำนวน        | (ร้อยละ) |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                   |                    |      |                   |          |                   |          |                  |          |              |          |                  |
| ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร                                            |                    |      |                   |          |                   |          |                  |          |              |          |                  |
| 1. ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และการมีสติ                             | 4.37 <sub>H1</sub> | .781 | 0                 | 2        | 33                | 60       | 113              |          |              |          |                  |
|                                                                       |                    |      |                   | (1.0)    | (15.9)            | (28.8)   | (54.3)           |          |              |          |                  |
| 2. ใส่ใจในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า                                      | 4.27 <sub>H2</sub> | .758 | 1                 | 0        | 33                | 82       | 92               |          |              |          |                  |
|                                                                       |                    |      | (0.5)             |          | (15.9)            | (39.4)   | (44.2)           |          |              |          |                  |
| ความสามารถและการจัดการลูกค้า                                          |                    |      |                   |          |                   |          |                  |          |              |          |                  |
| 1. ขอบงานที่ท้าทายและมุ่งความสำเร็จในการทำงาน<br>เพื่อให้เสร็จสมบูรณ์ | 3.72               | .869 | 0                 | 9        | 49                | 83       | 67               |          |              |          |                  |
|                                                                       |                    |      |                   | (4.3)    | (23.6)            | (39.9)   | (32.2)           |          |              |          |                  |
| 2. ตอบสนองข้อเสนอจากผู้รับบริการ                                      | 4.11               | .926 | 3                 | 8        | 37                | 76       | 84               |          |              |          |                  |
|                                                                       |                    |      | (1.4)             | (3.8)    | (17.8)            | (36.5)   | (40.4)           |          |              |          |                  |

H = High    L = Low

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                | M    | SD   | ระดับความคิดเห็น  |          |                   |          |                  |          |
|--------------------------------------------------------|------|------|-------------------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|
|                                                        |      |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |          | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |          | เกิดขึ้นบางครั้ง |          |
|                                                        |      |      | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน            | (ร้อยละ) |
| หัวหน้าของท่าน.....                                    |      |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| แรงจูงใจ                                               |      |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| 1. มีแผนงานชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ปัญหาทราบ     | 3.81 | .769 | 0                 |          | 8                 | 61       | 102              | 37       |
| ในแนวทางปฏิบัติ                                        |      |      |                   |          | (3.8)             | (29.3)   | (49.0)           | (17.8)   |
| 2. กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน          | 3.72 | .810 | 0                 |          | 13                | 66       | 95               | 34       |
| สามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด                         |      |      |                   |          | (6.2)             | (31.7)   | (45.7)           | (16.3)   |
| 3. สร้างสรรค์ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีความสุข       | 3.60 | .879 | 1                 |          | 21                | 69       | 86               | 31       |
|                                                        |      |      | (0.5)             |          | (10.1)            | (33.2)   | (41.3)           | (14.9)   |
| 4. มีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานแบบตรงไปตรงมา (เปิดเผย) | 3.74 | .875 | 2                 |          | 14                | 60       | 93               | 39       |
|                                                        |      |      | (1.0)             |          | (6.7)             | (28.8)   | (44.7)           | (18.8)   |





ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                                                               | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                                       |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |                   | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |                   | เกิดขึ้นบางครั้ง  |                   |
|                                                                                                       |                    |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |
| 3. ให้คุณค่ากับความมุ่งมั่นการทำงานร่วมกัน และทำงานเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา<br>หัวหน้าของท่าน..... | 4.26 <sub>H3</sub> | .744 | 0                 | 0                 | 37                | 79                | 92                |                   |
|                                                                                                       |                    |      |                   |                   | (17.8)            | (38.0)            | (44.2)            |                   |
| การบริหารสวัสดิการ                                                                                    |                    |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 1. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชา                                                 | 3.57               | .882 | 2                 | 19                | 75                | 82                | 30                |                   |
|                                                                                                       |                    |      | (1.0)             | (9.1)             | (36.1)            | (39.4)            | (14.4)            |                   |
| 2. ให้ความสำคัญกับสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา                                              | 3.69               | .841 | 0                 | 16                | 67                | 90                | 35                |                   |
|                                                                                                       |                    |      |                   | (7.7)             | (32.2)            | (43.3)            | (16.8)            |                   |
| 3. ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมในการกระจายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา                                   | 3.62               | .838 | 0                 | 20                | 68                | 92                | 28                |                   |
|                                                                                                       |                    |      |                   | (9.6)             | (32.7)            | (44.2)            | (13.5)            |                   |

H = High    L = Low

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการบริหารงาน                                                 | M    | SD   | ระดับความคิดเห็น  |          |                   |          |                  |          |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|
|                                                                         |      |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |          | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |          | เกิดขึ้นบางครั้ง |          |
|                                                                         |      |      | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน            | (ร้อยละ) |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                     |      |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| การเป็นที่ปรึกษา                                                        |      |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| 1. ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา                       | 3.71 | .808 | 0                 |          | 14                | (6.7)    | 65               | (31.2)   |
| ในปัญหาสำคัญ                                                            |      |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| 2. พยายามสร้างความร่วมมือและข้อตกลงร่วมกัน                              | 3.69 | .824 | 0                 |          | 17                | (8.2)    | 62               | (29.8)   |
| ระหว่างทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน                                         |      |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม                                              |      |      |                   |          |                   |          |                  |          |
| 1. มอบหมายงานพร้อมอำนาจการตัดสินใจ                                      | 3.81 | .701 | 0                 |          | 5                 | (2.4)    | 59               | (28.4)   |
| 2. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเอง                         | 3.82 | .717 | 0                 |          | 5                 | (2.4)    | 60               | (28.8)   |
| 3. ไม่ลังเลในการที่จะเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.82 | .706 | 0                 |          | 0                 |          | 74               | (35.6)   |

### ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

จากตารางที่ 4.4 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งตามแนวคิดของแบส (Bass and Avolio, 1995) อ้างอิง เนตรนภา แก้วพูน<sup>[25]</sup> พบว่าในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งอยู่ในระดับสูงกว่าบรรทัดฐาน ( $M = 3.25$ )

ในรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งมากที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $M = 3.34$ ) รองลงมา คือ คุณลักษณะอุดมการณ์ ( $M = 3.27$ ) พฤติกรรมอุดมการณ์ ( $M = 3.27$ ) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $M = 3.25$ ) และน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $M = 3.21$ )

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง ในแต่ละคุณลักษณะ ( $n = 208$ )

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง             | M    | SD  | ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ |
|-------------------------------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ภาพรวม                              | 3.25 | .49 | สูงกว่าบรรทัดฐาน                                                                     |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)   |      |     |                                                                                      |
| คุณลักษณะอุดมการณ์ (IIA)            | 3.27 | .58 | สูงกว่าบรรทัดฐาน                                                                     |
| พฤติกรรมอุดมการณ์ (IIB)             | 3.27 | .54 | สูงกว่าบรรทัดฐาน                                                                     |
| การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)            | 3.34 | .58 | สูงกว่าบรรทัดฐาน                                                                     |
| การกระตุ้นทางปัญญา (IS)             | 3.21 | .62 | สูงกว่าบรรทัดฐาน                                                                     |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) | 3.25 | .49 | สูงกว่าบรรทัดฐาน                                                                     |

**หมายเหตุ** คะแนนเฉลี่ย < 2.75 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าบรรทัดฐาน  
คะแนนเฉลี่ย > 2.75 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าบรรทัดฐาน

เมื่อพิจารณารายข้อในภาพรวมทั้งหมด พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เน้นสำคัญของความร่วมมือในการร่วมกันทำงานตามพันธกิจ รองลงมา คือ มองอนาคตในเชิงบวก มักกล่าวถึงความสำเร็จอย่างกระตือรือร้นและแสดงความเชื่อมั่นว่าทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ( $M = 3.20, 3.19, 3.16$  และ  $3.16$  ตามลำดับ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ให้ความสำคัญกับความเชื่อและค่านิยมตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ ตั้งคำถามทบทวนสมมติฐานที่สำคัญได้เหมาะสม และเมื่อต้องแก้ไขปัญหาค้นหาแนวทางการแก้ไขหลายมิติที่แตกต่างกัน ( $M = 2.78, 2.85$  และ  $2.88$  ตามลำดับ) ซึ่งแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เน้นสำคัญของความร่วมมือในการร่วมกันทำงานตามพันธกิจ ( $M = 3.20$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความสำคัญกับความเชื่อและค่านิยมตนเองมากที่สุด ( $M = 2.78$ )

การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มองอนาคตในเชิงบวก ( $M = 3.19$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลักดันวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน ( $M = 3.10$ )

การกระตุ้นทางปัญญา (IS) พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ ( $M = 3.03$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตั้งคำถามทบทวนสมมติฐานที่สำคัญได้เหมาะสม ( $M = 2.85$ )

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้เวลาสอนงานและแนะนำการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน ( $M = 3.09$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปฏิบัติกับทุกคนเป็นรายบุคคลมากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่ม ( $M = 2.93$ )

**ตารางที่ 4.5** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกรายชื่อ (n = 208)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>หัวหน้าหอผู้ป่วย                                                    | M    | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |        |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------|------------------|
|                                                                                                   |      |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |                   | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |                   | เกิดขึ้นบ่อย      |        | เกิดขึ้นตลอดเวลา |
|                                                                                                   |      |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |        |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                                               |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |        |                  |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี<br>(Idealized Influence or Charisma Leadership: II) |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |        |                  |
| 1. สร้างความภาคภูมิใจในสัมพันธภาพระหว่างการทำงาน                                                  | 3.01 | .702 | 0                 | 0                 | 50                | 106               | 52                | (25.0) |                  |
| 2. ให้ความสนใจในผลงานที่ดีของกลุ่มมากกว่าของตัวเอง                                                | 2.92 | .691 | 1<br>(0.5)        | 0                 | 52                | 116               | 39                | (18.8) |                  |
| 3. มีวิธีการแสดงออกที่ทำให้ท่านเกิดความเคารพนับถือ                                                | 3.09 | .649 | 0                 | 0                 | 35                | 119               | 54                | (26.0) |                  |
| 4. แสดงความมีอำนาจและความเชื่อมั่น                                                                | 3.04 | .658 | 0                 | 0                 | 41                | 118               | 49                | (23.6) |                  |

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>หัวหน้าหอผู้ป่วย                | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                               |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย | เกิดขึ้นน้อยครั้ง | เกิดขึ้นบางครั้ง  | เกิดขึ้นบ่อย      | เกิดขึ้นตลอดเวลา  |
|                                                               |                    |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |
| หัวหน้าของท่าน.....                                           |                    |      |                   |                   |                   |                   |                   |
| Idealized Behaviors                                           |                    |      |                   |                   |                   |                   |                   |
| 1. ให้ความสำคัญกับความสำเร็จและคำนึงตนเองมากที่สุด            | 2.78 <sub>LI</sub> | .706 | 0                 | 2<br>(1.0)        | 73<br>(35.1)      | 101<br>(48.6)     | 32<br>(15.4)      |
| 2. ระบุถึงความสำคัญของการตั้งวัตถุประสงค์                     | 3.01               | .606 | 0                 | 0                 | 37<br>(17.8)      | 132<br>(63.5)     | 39<br>(18.8)      |
| 3. คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีคุณธรรมและจริยธรรม | 3.15               | .663 | 0                 | 0                 | 32<br>(15.4)      | 112<br>(53.8)     | 64<br>(30.8)      |
| 4. เน้นสำคัญของการร่วมมือในการร่วมกันทำงานตามพันธกิจ          | 3.20 <sub>HI</sub> | .648 | 0                 | 0                 | 27<br>(13.0)      | 113<br>(54.3)     | 68<br>(32.7)      |

H = High    L = Low

**ตารางที่ 4.5** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>หัวหน้าหอผู้ป่วย                   | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |                   |              |  |                  |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--|------------------|
|                                                                  |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |                   | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |                   | เกิดขึ้นบางครั้ง  |                   | เกิดขึ้นบ่อย |  | เกิดขึ้นตลอดเวลา |
|                                                                  |                    |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |              |  |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                                              |                    |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |              |  |                  |
| การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)                 |                    |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |              |  |                  |
| 1. มองอนาคตในเชิงบวก                                             | 3.19 <sub>H2</sub> | .653 | 0                 | 0                 | 28<br>(13.5)      | 112<br>(53.8)     | 68<br>(32.7)      |                   |              |  |                  |
| 2. มักกล่าวถึงความล้ำเออย่างกระตือรือร้น                         | 3.16 <sub>H3</sub> | .661 | 0                 | 0                 | 31<br>(14.9)      | 112<br>(53.8)     | 65<br>(31.2)      |                   |              |  |                  |
| 3. ผลักดันวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน                                    | 3.10               | .684 | 0                 | 0                 | 39<br>(18.8)      | 109<br>(52.4)     | 60<br>(28.8)      |                   |              |  |                  |
| 4. แสดงความเชื่อมั่นว่าทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ | 3.16 <sub>H3</sub> | .666 | 0                 | 0                 | 32<br>(15.4)      | 111<br>(53.4)     | 65<br>(31.2)      |                   |              |  |                  |

H = High    L = Low

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำแนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>หัวหน้าหอผู้ป่วย                         | M                  | SD   | ระดับความคิดเห็น  |          |                   |          |                  |          |              |          |                  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------|----------|------------------|
|                                                                        |                    |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |          | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |          | เกิดขึ้นบางครั้ง |          | เกิดขึ้นบ่อย |          | เกิดขึ้นตลอดเวลา |
|                                                                        |                    |      | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน             | (ร้อยละ) | จำนวน            | (ร้อยละ) | จำนวน        | (ร้อยละ) |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                    |                    |      |                   |          |                   |          |                  |          |              |          |                  |
| การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)                      |                    |      |                   |          |                   |          |                  |          |              |          |                  |
| 1. ตั้งคำถามทบทวนสมมติฐานที่สำคัญได้เหมาะสม                            | 2.85 <sub>L2</sub> | .689 | 0                 | 0        | 67                | 105      | 36               |          |              |          |                  |
|                                                                        |                    |      |                   |          | (32.2)            | (50.5)   | (17.3)           |          |              |          |                  |
| 2. เมื่อต้องแก้ไขปัญหาจะค้นหาแนวทางแก้ไข                               | 2.88 <sub>L3</sub> | .671 | 0                 | 0        | 60                | 112      | 36               |          |              |          |                  |
| หลายมิติที่แตกต่างกัน                                                  |                    |      |                   |          | (28.8)            | (53.8)   | (17.3)           |          |              |          |                  |
| 3. สอนให้มองปัญหาจากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน                            | 2.98               | .719 | 0                 | 0        | 56                | 101      | 51               |          |              |          |                  |
|                                                                        |                    |      |                   |          | (26.9)            | (48.6)   | (24.5)           |          |              |          |                  |
| 4. เสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ | 3.03               | .694 | 0                 | 0        | 47                | 108      | 53               |          |              |          |                  |
|                                                                        |                    |      |                   |          | (22.6)            | (51.9)   | (25.5)           |          |              |          |                  |

H = High    L = Low



**ตารางที่ 4.5** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวนกรายชื่อ (n = 208) (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>หัวหน้าหอผู้ป่วย                          | M    | SD   | ระดับความคิดเห็น  |                   |                   |                   |                   |                   |              |        |                  |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------|------------------|
|                                                                         |      |      | ไม่เคยเกิดขึ้นเลย |                   | เกิดขึ้นน้อยครั้ง |                   | เกิดขึ้นบางครั้ง  |                   | เกิดขึ้นบ่อย |        | เกิดขึ้นตลอดเวลา |
|                                                                         |      |      | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |              |        |                  |
| หัวหน้าของท่าน.....                                                     |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |              |        |                  |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล<br>(Individualized Consideration: IC)    |      |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |              |        |                  |
| 1. ใช้เวลาสอนงานและแนะนำการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน            | 3.09 | .699 | 0                 | 0                 | 42                | 105               | 61                | (29.3)            |              |        |                  |
| 2. ปฏิบัติกับทุกคนเป็นรายบุคคลมากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่ม         | 2.93 | .735 | 0                 | 1<br>(0.5)        | 61                | 98                | 48                | (29.3)            | (47.1)       | (23.1) |                  |
| 3. พิจารณาความแตกต่างตามความต้องการความสามารถและความปรารถนาเป็นรายบุคคล | 2.97 | .722 | 0                 | 0                 | 57                | 100               | 51                | (27.4)            | (48.1)       | (24.5) |                  |
| 4. สนับสนุนให้แต่ละคนพัฒนาจุดเด่น                                       | 2.95 | .710 | 0                 | 1                 | 55                | 106               | 46                | (0.5)             | (51.1)       | (22.1) |                  |

#### ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยแปลความหมายของความสัมพันธ์ตามแนวคิดของอีลิฟสัน (Elifson)<sup>[46]</sup> ดังนี้

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| ไม่มีความสัมพันธ์           | $r = 0$                   |
| ความสัมพันธ์ต่ำ             | $r = \pm 0.01 - \pm 0.30$ |
| ความสัมพันธ์ปานกลาง         | $r = \pm 0.31 - \pm 0.70$ |
| ความสัมพันธ์สูง             | $r = \pm 0.71 - \pm 0.99$ |
| ความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ | $r = \pm 1$               |

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทั้งคุณลักษณะอุดมการณ์และพฤติกรรมอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง ( $r = 0.584$  และ  $0.512$  ตามลำดับที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง ( $r = 0.587$  ที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ

พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง ( $r = 0.521$  ที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง ( $r = 0.586$  ที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งจะมีค่าเพิ่มขึ้นถ้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คุณลักษณะอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญาและพฤติกรรมอุดมการณ์เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.6 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง (n = 208)

| ตัวแปร                 | ประสิทธิผลการ |                 |                |                    |                      |                        |
|------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------------|----------------------|------------------------|
|                        | บริหารงาน     | คุณสมบัติ (IIA) | พฤติกรรม (IIB) | สร้างแรงจูงใจ (IM) | กระตุ้นทางปัญญา (IS) | ป้องกันอุบัติเหตุ (IC) |
| ประสิทธิผลการบริหารงาน | 1             |                 |                |                    |                      |                        |
| คุณสมบัติ (IIA)        | 0.584**       | 1               |                |                    |                      |                        |
| พฤติกรรม (IIB)         | 0.512**       | 0.616**         | 1              |                    |                      |                        |
| สร้างแรงจูงใจ (IM)     | 0.587**       | 0.623**         | 0.632**        | 1                  |                      |                        |
| กระตุ้นทางปัญญา (IS)   | 0.521**       | 0.559**         | 0.581**        | 0.636**            | 1                    |                        |
| ป้องกันอุบัติเหตุ (IC) | 0.586**       | 0.584**         | 0.564**        | 0.584**            | 0.664**              | 1                      |

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ความสามารถอธิบายความผันแปรพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งเท่ากับ 0.745 และทั้ง 5 ตัวแปร สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานได้ร้อยละ 55.5 มีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ 0.339 โดยมีค่าน้ำหนักสำคัญในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีค่าเท่ากับ 0.340, 0.236 และ 0.185 ตามลำดับ

หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะอุดมการณ์แสดงความสัมพันธ์เด่นกว่าด้านอื่น ๆ หากต้องการให้มีประสิทธิผลการบริหารงานเพิ่มขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขคุณลักษณะอุดมการณ์ได้ง่ายที่สุด

**ตารางที่ 4.7** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่ออธิบายความผันแปรระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง (n = 208)

| ตัวแปร                              | Unstandardized |            | Standardized | t      | p-value |
|-------------------------------------|----------------|------------|--------------|--------|---------|
|                                     | Coefficients   |            | Coefficients |        |         |
|                                     | B              | Std. Error | beta         |        |         |
| Model 1                             |                |            |              |        |         |
| ค่าคงที่                            | 1.682          | .156       |              | 10.799 | .000    |
| คุณลักษณะอุดมการณ์ (IIA)            | .319           | .070       | .340         | 4.566  | .000    |
| พฤติกรรมอุดมการณ์ (IIB)             | .014           | .078       | .014         | .180   | .857    |
| การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)            | .162           | .066       | .185         | 2.441  | .016    |
| การกระตุ้นทางปัญญา (IS)             | .067           | .064       | .082         | 1.049  | .296    |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) | .193           | .059       | .236         | 3.268  | .001    |

$R^2 = 0.555$  adjust  $R^2 = 0.544$   $F = 50.354$   $p\text{-value} < 0.000$   $SE_{\text{est}} = 0.339$

#### สรุปผลการวิจัยในบทที่ 4 ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวน 210 ชุด แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำนวน 208 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานมากที่สุด อยู่ในช่วง 1-5 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเฉลี่ย 10.89 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อยที่สุดคือ 1 ปี มากที่สุดคือ 36 ปี และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก ม.10 ข จำนวน 14 คน รองลงมา คือ แผนก PICU, ศ. 5 A, ศ. 8 B จำนวนแผนกละ 12 คน

ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.44$ ) ส่วนรายด้าน พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งมากที่สุด คือความซื่อสัตย์และการสื่อสาร ตามลำดับปานกลางถึงน้อยที่สุด ดังนี้ คือ การสร้างจินตนาการ การสื่อสารและการมอบหมายงาน ความสามารถในการจัดการลูกค้า การสร้างเครือข่าย การจัดการสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายหน้าที่ แรงจูงใจ ระเบียบวินัย การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การเป็นที่ปรึกษา และน้อยที่สุด คือ การบริหารสวัสดิการ

ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งอยู่ในระดับสูงกว่าบรรทัดฐาน ส่วนรายด้านพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา คือ พฤติกรรมอุดมการณ์ คุณลักษณะอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1-4 ผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยนำไปอภิปรายในบทที่ 5 ต่อไป

## บทที่ 5

### การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

**สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง**

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทั้งคุณลักษณะอุดมการณ์และพฤติกรรมอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.584$  และ  $0.512$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่ง

สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 หมายความว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลการบริหารในองค์กร เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะอุดมการณ์ที่มีวิถีทางการแสดงออกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ แสดงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นและสร้างความภาคภูมิใจในสัมพันธภาพระหว่างการทำงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีพฤติกรรมอุดมการณ์ที่เน้นสำคัญของความร่วมมือในการร่วมกันทำงานตามพันธกิจ คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีคุณธรรมและจริยธรรม และระบุถึงความสำคัญของการตั้งวัตถุประสงค์จึงทำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของสัมมา ธิราช [28] พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงาน

## สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.587$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 หมายความว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจจะช่วยสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมองอนาคตในเชิงบวกแสดงความเชื่อมั่นว่าทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ และมักกล่าวถึงความสำเร็จอย่างกระตือรือร้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับการศึกษาของสัมมา ธิราช [28] ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงาน เพราะผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านเพื่อประสิทธิผลการบริหารงานสูงสุด



### **สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง**

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.521$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 หมายความว่าถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่ดี จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานในองค์กร เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ สอนให้มองปัญหาจากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน และเมื่อต้องแก้ไขปัญหาลูกค้าหัวหน้าจะกระตุ้นให้ค้นหาแนวทางการแก้ไขหลายมิติที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน ผู้นำจะต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจเพื่อให้ผู้ตามพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของ สัมมา วรรณิชย์<sup>[28]</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงาน

### **สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง**

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.586$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 หมายความว่าถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลการบริหารงานก็จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาสอนงานและแนะนำการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน พิจารณาความแตกต่างตามความต้องการ ความสามารถและความปรารถนาเป็นรายบุคคล และหัวหน้ายังสนับสนุนให้พัฒนาจุดเด่น

ของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เพื่อการพัฒนาของผู้ตามแต่ละคน สอดคล้องกับการศึกษาของสัมมา รัตนชัย<sup>[28]</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง หากต้องการให้ประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้มากขึ้นตามด้วย

สรุปผลการอภิปรายตามสมมติฐานทั้ง 4 พบว่าผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้การสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Survey) เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครและปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ในหน่วยงานนั้น ๆ จำนวน 210 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความถูกต้องของภาษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตามแนวคิดทฤษฎีของ ซีต้า กุปต้า (Seeta Gupta) จำนวน 45 ข้อ มีความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.944 ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีของเบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) จำนวน 20 ข้อ มีความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.982 และส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป การเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2557 ถึง 30 กันยายน 2557 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งอยู่ในระดับมาก รายด้าน พบว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร รองลงมาตามลำดับปานกลางถึงน้อยที่สุด คือ การสร้างจินตนาการ การสื่อสารและการมอบหมายงาน ความสามารถในการจัดการลูกค้า การสร้างเครือข่าย การจัดการสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายหน้าที่ แรงจูงใจ ระเบียบวินัย การติดต่อสื่อสารไม่ผ่านทาง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเป็นที่ปรึกษา และน้อยที่สุด คือ การบริหารสวัสดิการ ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง พบว่าอยู่ในระดับสูงกว่าบรรทัดฐาน รายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมากที่สุด คือการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ พฤติกรรมอุดมการณ์ คุณลักษณะอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา การทดสอบสมมติฐานพบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทั้งคุณลักษณะอุดมการณ์ และพฤติกรรมอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย:

1.1 กำหนดนโยบายให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นต้นแบบบทบาทที่น่าเอาอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับพยาบาล

1.2 กำหนดนโยบายส่งเสริมให้พยาบาลคิดหาวิธีการปฏิบัติงานและแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน

1.3 กำหนดนโยบายให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้สอนงาน (coach) และเป็น  
ที่ปรึกษา (Adviser) แก่พยาบาลในหอผู้ป่วย เพื่อพัฒนาพยาบาลให้รู้สึกรับผิดชอบและความสำคัญ

1.4 กำหนดนโยบายการเป็นต้นแบบแสดงบทบาทที่น่าเอาอย่าง (exemplary  
role model)

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ: ฝ่ายการพยาบาลน่าจะ

2.1 จัดอบรมแบบ Role Model ให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด  
ไปยังพยาบาล

2.2 จัดทำกรณีศึกษา (Case Study) ทางกรพยาบาลในหน่วยงานมานำ  
เสนอเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อเปิดให้พยาบาลคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
และมีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทาง  
ใหม่ ๆ

2.3 ให้โอกาสหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละคนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการสนับสนุน  
การพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความจำเป็นและความต้องการของ  
แต่ละคน

2.4 ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยถ่ายทอดวิสัยทัศน์และบทบาทที่เป็นแบบอย่าง  
ให้กับพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

## 3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ: หัวหน้าหอผู้ป่วยน่าจะ

3.1 เป็นผู้นำที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องและมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง

3.2 จูงใจสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหา  
คำตอบของปัญหา ให้กำลังใจพยาบาลในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

3.3 ส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ  
(Management by walking around) สนใจความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นเป็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล  
ทั้งคน (As a whole person) มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการ  
มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพยาบาลในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้พยาบาลใช้ความ  
สามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย หัวหน้าสนับสนุนความก้าวหน้าในการปฏิบัติ  
งานของพยาบาลที่รับผิดชอบอยู่โดยไม่รู้สึกว่า เป็นการตรวจสอบ

3.4 สนับสนุนความเชื่อมั่นในตนเอง ค่านิยม ความภาคภูมิใจให้กับพยาบาล  
ในหน่วยงาน

#### 4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยค้นหาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม การบริหารงานตรวจสอบภายใน ปัจจัยระดับผู้บริหาร (ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจและด้านการติดต่อสื่อสาร) และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิผลการบริหารงาน

4.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยประเมินผลการบริหารงานจากผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง

TRANSFORMATION LEADERSHIP AFFECTING THE MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF HEAD NURSE AS PERCEIVED BY NURSES WORKING IN PEDIATRIC HEALTH CARE ORGANIZATION

จุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์ 5537949 PHPH/M

วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ภูมิศา อินทรประสงค์, พบ.ค.(การบริหารการพัฒนา), จรรยา ภัทรอาชาชัย, Sc.D.(BIostatistics)

## บทสรุปแบบสมบูรณ์

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล<sup>[1]</sup> ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมการเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีอื่น ๆ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบสำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันหากมองในระดับองค์กรทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนและในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองทั้งในจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขและเพื่อให้ตระหนักว่าหากเราไม่มีการเปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจทำให้เราล้าหลัง ไม่ทันต่อเหตุการณ์และนำมาสู่ความเสียหายได้

รวมทั้งระบบบริการสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก่อให้เกิดความท้าทายหรือภาวะคุกคามต่อองค์กรวิชาชีพการพยาบาลทั้งสิ้น ทั้งนี้ระบบบริการสุขภาพ

ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพ และทั่วถึงในการให้บริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิและตติยภูมิ<sup>[1]</sup> ในปัจจุบันสถานการณ์ของวิชาชีพการพยาบาลในหลาย ๆ ประเทศ กำลังเผชิญวิกฤตที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเข้มแข็งและศักยภาพของพยาบาลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารการพยาบาล เช่น 1) ภาระงานที่สูงมากขึ้นของพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาล 2) ระบบการบริการพยาบาลยังขาดตัวชี้วัดคุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานที่ไวต่อผลลัพธ์ด้านสุขภาพซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการให้บริการพยาบาล 3) มีอำนาจต่อรองในการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาภารกิจด้านต่าง ๆ น้อย<sup>[2][3]</sup>

หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ มีบทบาทในการสร้างเสริมกำลังใจ ส่งผลให้การปฏิบัติการพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำ<sup>[4]</sup> โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาในการพัฒนาศักยภาพและมีความสามารถสูงขึ้น และการบริหารภายในก็จะต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนที่มารับบริการ ส่วนพยาบาลวิชาชีพเป็นกลุ่มผู้ให้บริการที่มีขนาดใหญ่ มีความสำคัญอย่างมากในการให้การพยาบาลดูแลผู้ป่วยหรือผู้ที่มารับบริการทางสุขภาพ ซึ่งพยาบาลต้องให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ โดยมีหัวหน้าเป็นผู้บริหารจัดการภายในหน่วยงานให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มารับบริการและองค์กร ฉะนั้นจึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยศึกษาประสิทธิผลการบริหารตามการรับรู้ของพยาบาลเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้

จากปัญหาที่พบบ่อยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งเกิดจากการเรียกร้องต่อระบบการบริการสุขภาพของประชาชนที่มารับบริการอย่างมาก อาทิเช่น ระบบการบริการที่ล่าช้า ระบบบริการที่ซับซ้อน การไม่ได้รับข้อมูลในการรักษา รวมถึงคุณภาพในการให้บริการสุขภาพต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ การให้ยาผิด เป็นต้น (ข้อมูลได้จากคณะกรรมการบริหารกลุ่มภารกิจบริการวิชาการขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร) ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาก่อให้เกิดการร้องเรียน ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในระบบการให้บริการ ฉะนั้นสามารถสรุปปัญหาได้ว่า ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น ความต้องการของผู้มารับบริการก็มากขึ้นตามด้วยเช่นกัน ผู้ที่เข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลส่วนใหญ่ต้องการการบริการที่ดี รวดเร็ว ให้ความเอาใจใส่ดูแลมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่อาจให้บริการได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ความอ่อนล้าจากการทำงาน ความเหนื่อยหน่ายในงาน รวมถึงการบริหารงานภายในต่าง ๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้คุณภาพการให้บริการลดลง ผู้มารับบริการเกิดความไม่พึงพอใจในหน่วยงาน การร้องเรียนมากขึ้น ซึ่งอาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้และไม่เกิดประสิทธิผลขององค์กร



ถ้าต้องการลดปัญหาอุบัติเหตุและข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สามารถทำได้โดยการบริหารงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้าที่จะต้องบริหารจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และสามารถทำให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจในองค์กรเพิ่มมากขึ้น และการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาถึงเหตุที่มุ่งใจในการทำงานในทีม ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการปรับตัวที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงมากในยุคปัจจุบัน เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรได้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

### วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. วัดระดับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. วัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างเสริม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างเสริม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

## สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

## ทบทวนวรรณกรรม

**ประสิทธิผลการบริหารงาน** หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (goal) ที่ตั้งไว้ขององค์กร กุ๊ปด้า (Gupta)<sup>[16]</sup> กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลการบริหารงานต้องประกอบด้วย 1 ข้อ หรือมากกว่า ดังนี้ 1. ความรู้ของแต่ละบุคคล ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้จัดการ 2. ข้อปฏิบัติงานและพฤติกรรมดำเนินการของผู้จัดการและกระบวนการจัดการที่ปฏิบัติ 3. จุดมุ่งหมายและเป้าประสงค์บรรลุผลของกระบวนการจัดการ 4. ความเป็นไปได้ที่ผู้จัดการจะสามารถทำงานที่ยากขึ้นหรือมีความแตกต่างกันจนเกิดประสิทธิผล การตัดสินใจการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้ และกุ๊ปด้า (Gupta) ยังกล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของลักษณะประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา (Confidence in Subordinate)
2. การสื่อสารและการมอบหมายงาน (Communication & Task Assignment)
3. เครือข่าย (Networking)
4. การบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน (Colleagues Management)
5. ระเบียบวินัย (Discipline)
6. การสื่อสารแบบเป็นกันเอง (Informal Communication)
7. การจัดการสิ่งแวดล้อม (Management of Market Environment)

8. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution)
9. ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร (Integrity & Communication)
10. ความสามารถและการจัดการลูกค้า (Client Management & Competence)
11. แรงจูงใจ (Motivating)
12. การมอบหมายหน้าที่ (Delegation)
13. การสร้างจินตนาการ (Image Building)
14. การจัดการสวัสดิการ (Welfare Management)
15. การเป็นที่ปรึกษา (Consultative)
16. การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม (Inspection & Innovation)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของกูปต้า (Gupta, 1996) เนื่องจากเป็นรูปแบบการวัดประสิทธิผลการบริหารงานที่มีความครอบคลุมเหมาะสมกับการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในหลาย ๆ ด้าน และมีแบบวัดประเมินที่ชัดเจน

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบไปด้วย องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM )
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1995) เนื่องจากมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันและผู้นำหรือหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัว ปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งเป็นเหตุผลที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

## วิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้การสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Survey) กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 210 คน สุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Sampling) โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยแปลมาจากแบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารงาน (Managerial Effectiveness Questionnaire (MEQ) แนวคิดของซีต้า กุปต้า (Seeta Gupta, 1996)<sup>[16]</sup> มีจำนวน 45 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (reliability) = 0.944 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยนำมาจาก แบบสอบถามผู้นำหลากหลายทั้ง 5 ระดับ (Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form 5 X: MLQ Form 5X) แนวคิดของเบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1995)<sup>[20]</sup> ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยเนื้อหาเชิงบวก จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (reliability) = 0.982 และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างตอบกลับแบบสอบถาม จำนวน 208 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.05 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในขององค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่ง จำนวน 210 ชุด แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำนวน 208 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานมากที่สุด อยู่ในช่วง 1-5 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเฉลี่ย 10.89 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อยที่สุดคือ 1 ปีมากที่สุดคือ 36 ปี และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก ม.10 ข จำนวน 14 คน รองลงมา คือ แผนก PICU, ศ. 5 A, ศ. 8 B จำนวนแผนกละ 12 คน

ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.44$ ) ส่วนรายด้านเมื่อเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย พบว่าประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครมากที่สุด คือ การสร้างเครือข่าย รองลงมา คือ การจัดการสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจ การแก้ปัญหาคัดแย้ง ระเบียบวินัย การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ การเป็นที่

ปรึกษา การบริหารสวัสดิการ การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม ความสามารถในการจัดการลูกค้า การสร้างจินตนาการ การสื่อสารและการมอบหมายงาน การมอบหมายหน้าที่ และน้อยที่สุด คือ ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร ตามลำดับ

ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงกว่าบรรทัดฐาน และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงกว่าบรรทัดฐานเช่นเดียวกัน รายด้านเมื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา คือ พฤติกรรมอุดมการณ์ คุณลักษณะอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทั้งคุณลักษณะอุดมการณ์และพฤติกรรมอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ( $r = 0.584$  และ  $0.512$  ตามลำดับที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ( $r = 0.587$  ที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ( $r = 0.521$  ที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ปานกลางในเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ( $r = 0.586$  ที่  $p\text{-value} < 0.01$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

จากสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทั้งคุณลักษณะอุดมการณ์และพฤติกรรมอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.584$  และ  $0.512$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.01$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 หมายความว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลการบริหารในองค์กร

เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีวิธีการแสดงออกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ แสดงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นและสร้างความภาคภูมิใจในสัมพันธภาพระหว่างการทำงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีพฤติกรรมอุดมการณ์ที่เน้นสำคัญของความร่วมมือในการร่วมกันทำงานตามพันธกิจ คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีคุณธรรมและจริยธรรม และระบุถึงความสำคัญของการตั้งวัตถุประสงค์ จึงทำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่าผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของสัมมาธรรณีย์ (2554) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงาน

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.587$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.01$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 หมายความว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจจะช่วยสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานในองค์กรมากขึ้น

เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมองอนาคตในเชิงบวกแสดงความเชื่อมั่นว่าทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ และมักกล่าวถึงความสำเร็จอย่างกระตือรือร้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ สัมมา รณธิชัย (2554) เพราะผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านเพื่อประสิทธิผลการบริหารงานสูงสุด

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.521$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.01$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 หมายความว่าถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่ดี จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานในองค์กร

เนื่องจากหัวหน้าเสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ สอนให้มองปัญหาจากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน และเมื่อต้องแก้ไขปัญหาหัวหน้าจะกระตุ้นให้ค้นหาที่แนวทางการแก้ไขหลายมิติที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน ผู้นำจะต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและ

การหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจเพื่อให้ผู้ตามพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.586$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.01$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 หมายความว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลการบริหารงานก็จะเพิ่มขึ้น

เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยให้เวลาสอนงานและแนะนำการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน พิจารณาความแตกต่างตามความต้องการ ความสามารถและความปรารถนาเป็นรายบุคคล และหัวหน้ายังสนับสนุนให้พัฒนาจุดเด่นของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เพื่อการพัฒนาของผู้ตามแต่ละคน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร หากต้องการให้ประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้มากตามด้วย

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้



### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย:

- 1.1 กำหนดนโยบายให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นต้นแบบบทบาทที่น่าเอาอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับพยาบาล
- 1.2 กำหนดนโยบายส่งเสริมให้พยาบาลคิดหาวิธีการปฏิบัติงานและแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน
- 1.3 กำหนดนโยบายให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้สอนงาน (coach) และเป็นที่ปรึกษา (Adviser) แก่พยาบาลในหอผู้ป่วย เพื่อพัฒนาพยาบาลให้รู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ
- 1.4 กำหนดนโยบายการเป็นต้นแบบแสดงบทบาทที่น่าเอาอย่าง (exemplary role model)

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ: ฝ่ายการพยาบาลน่าจะ

- 2.1 จัดอบรมแบบRole Model ให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังพยาบาล
- 2.2 จัดทำกรณีศึกษา (case study) ทางกรพยาบาลในหน่วยงานมานำเสนอเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อเปิดให้พยาบาลคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ
- 2.3 ให้โอกาสหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละคนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการสนับสนุนการพัฒนานุเคราะห์โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความจำเป็นและความต้องการของแต่ละคน
- 2.4 ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยถ่ายทอดควิสัยทัศน์และบทบาทที่เป็นแบบอย่างให้กับพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ: หัวหน้าหอผู้ป่วยน่าจะ

- 3.1 เป็นผู้นำที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง
- 3.2 จูงใจสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจพยาบาลในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ
- 3.3 ส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) สนใจความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นเป็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a whole person) มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพยาบาลในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้พยาบาลใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย หัวหน้าสนับสนุนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพยาบาลที่รับผิดชอบอยู่โดยไม่รู้สึกว่า เป็นการตรวจสอบ

3.4 สนับสนุนความเชื่อมั่นในตนเอง ค่านิยม ความภาคภูมิใจให้กับพยาบาล  
ในหน่วยงาน

#### 4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยค้นหาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ  
การบริหารงาน เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย  
ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม การบริหารงานตรวจสอบภายใน ปัจจัยระดับผู้บริหาร (ด้านการเป็นผู้นำ  
ด้านการตัดสินใจและด้านการติดต่อสื่อสาร) และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริม  
พัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพการบริหารงาน

4.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยประเมินผลการบริหารงานจากผู้บริหารใน  
ระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

**TRANSFORMATION LEADERSHIP AFFECTING THE MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF HEAD NURSES AS PERCEIVED BY NURSES WORKING IN PEDIATRIC HEALTH CARE ORGANIZATION**

JUTATIP SUNJIRAT 5537949 PHPH/M

M Sc.(PUBLIC HEALTH)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D. (DEV. ADM.), JANYA PATTARA-ARCHACHAI, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

**EXTENDED SUMMARY****Background and Rationale**

Today is the era of change. Every organization is facing change problems worldwide and nationwide, as well as in the organizational, group, and personal level whether in the aspect of environment, economics, politics, culture, values, information, or technology. These changes have positive and negative effects in Thailand. In the past, we were confronted with a serious economic crisis that still affects us up to the present day. If we look at every organization whether in the government, state enterprise, or private sector, every level in the organization needs to analyze its strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) as well as the problems in the organization that need to be improved. The environment and other factors that are surrounding us are changing all the time, and being left behind or not being up to date can cause us damage.

Moreover, health service systems are changing all the time and are causing challenges or threats to the nursing profession. Health service systems need to change for better health quality and cover health services in the primary secondary, and tertiary levels <sup>[1]</sup>. The situation in the present day is that many countries are facing a crisis that affects the strengths and potential of nursing in the implementation and

administrative levels such as: 1) Increasing responsibilities of nurses and nursing administrators; 2) Nursing service systems have no standardized service Key Performance Indicators (KPI) that are sensitive to the health results that indicate the success of nursing services; 3) Negotiation power in decision making and small set of mission development policy.<sup>[2][3]</sup>

Head nurses are the link between administrators and implementers. They have a role in building up encouragement that increases implementation results. Head nurses, who are the ones who will lead the team to success, must have leadership skills<sup>[4]</sup> especially in transformational leadership. Being a good role model makes the followers have faith in the development of their potential and result in higher performance. Internal management must have the highest effectiveness and productivity towards the people who use the services. Professional nurses are a big group of service providers and it is very important for nurses to take care of patients or the ones who are using the health service. Nursing requires high quality nurses. They have a chief who runs the ward effectively and productively to achieve maximum benefits for the service users and the organization. For this reason, the researcher studied the effectiveness of management as perceived by the nurses to be a guideline for improving for the benefit of the organization.

Problems that are always found in the organizations that are involved in pediatric health care are complaints from people who use the public health system service such as slow service system, complicated service system, and users do not receive treatment information and quality health service such as accidents, giving wrong medication, etc. (information from one of the child health organization's academic service mission committee). All of these problems result in complaints and dissatisfaction in the system of the service provider. Thus, it can be concluded that due to the many changes in the present day, the needs of the service users have also increased. Most of the hospital service users need service that is good, fast, and provides more care. On the other hand, nurses cannot provide service properly because of a lot of obligations. They are exhausted and weak from work, and get tired with the job because of insufficient management from internal departments, that reduce service quality. Service users are dissatisfied with the department and complain more, which causes organizational damage and low productivity for the organization.

If we would like to reduce incident problems and complaints that happen in the organization, we can do it by managing the job efficiently and productively. It is important for the chief who would like to solve problems for efficient implementation to achieve the targets of the organization. They can also satisfy service users to increase organizational satisfaction. According to the study of transformational leadership, which is the study of teamwork motivation, transformation leadership will adapt itself appropriately to the environment, the economy, and technology that are changing in the present so that the organization can be developed.

## **Objectives**

### **General Objectives:**

To inspect the association between transformation leadership and management effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

### **Specific Objectives:**

1. To measure the level of managerial effectiveness of head nurses as perceived by professional nurses who are working in a pediatric health care organization.
2. To measure the level of transformation leadership in idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration of professional nurses who are working in a pediatric health care organization.
3. To analyze the association of idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration with managerial effectiveness of professional nurses who are working in a pediatric health care organization.

### **Hypothesis:**

1. Transformation leadership in idealized influence has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.
2. Transformation leadership in inspiration motivation has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.
3. Transformation leadership in intellectual stimulation has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.
4. Transformation leadership in individualized consideration has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

### **Literature Review**

Managerial effectiveness means an organization can achieve the goals of the organization. Gupta<sup>16</sup> mentioned that managerial effectiveness assessment involves one or more of the following items:

1. Knowledge of each person, experience, skills, attitude, and special characteristics of the manager.
2. Implementation and working behavior, and managerial process of implementation.
3. Target and objectives of the managerial process.
4. Possibilities of the manager to be able to do harder or different tasks until it is effective, and the decision making that may occur. Gupta also mentioned that important factors of effectiveness characteristics are:

- 1) Confidence in Subordinates
- 2) Communication & Task Assignment
- 3) Networking
- 4) Colleague Management
- 5) Discipline

- 6) Informal Communication
- 7) Management of Market Environment
- 8) Conflict Resolution
- 9) Integrity & Communication
- 10) Client Management & Competence
- 11) Motivating
- 12) Delegation
- 13) Image Building
- 14) Welfare Management
- 15) Consultative
- 16) Inspection & Innovation

In this research, the researcher used the concept of Gupta (1996) because the format of managerial assessment that it covers is appropriate to the managerial assessment of head nurses in many aspects and can be clearly measured.

Transformation leadership means the transformation process of a leader that transforms the performance of employees and gets results that are greater than the goal. Attitude, confidence, and the needs of followers must be transformed from low level to high level. The 4 Factors of transformation leadership are inter-correlated and separated because each of them is unique and has a different significance. Specific details of each factor are as follows:

1. Idealized Influence or Leadership (II)
2. Inspiration Motivation (IM)
3. Intellectual Stimulation (IS)
4. Individualized Consideration (IC)

In this research, the researcher applied the concept of transformation leadership of Bass and Avolio (1995) because it is associated with the changing situation in our society in the present day. Leaders or head nurses must adapt themselves and their working methods to get along with the changing situation, which is the reason why the head nurses need to use transformational leadership.

## Methodology

This research is an explanatory study with cross-sectional survey. Sample group was composed of 210 head nurses who implemented their job in a pediatric health care organization. Samples were chosen using systematic sampling. The questionnaire was divided into 3 sections: managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization. The researcher translated it from the Managerial Effectiveness Questionnaire (MEQ) based on the concept of Seeta Gupta (1996)<sup>[16]</sup>. This section has 45 questions. Cronbach's Alpha Co-efficient is 0.944.

Transformation leadership of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization. The researcher used Multi-factor Leadership Questionnaire Rater Form 5 X : MLQ Form 5X based on the concept of Bass and Avolio (1995)<sup>[20]</sup>. The questionnaire had positive contents in 20 questions with Cronbach Alpha Coefficient at 0.982 and general information of sample group. 208 questionnaires or 99.05% were received. Data were analyzed by Pearson's product moment correlation coefficient.

## Results

Sample group were professional nurses who worked in a pediatric health care organization. 210 questionnaires were mailed out and 208 or 99.05% questionnaires were collected. Majority of the respondents had a bachelor's degree as the highest educational attainment with 1-5 years of experience working in their department. Average service years was 10.89 years. The least number of years of working in the unit was 1 year and the longest was 36 years. 14 of them worked in the M10 unit, next was PICU, S5A, and S8B that had 12 employees in each unit.

Managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization was high ( $M=3.44$ ). In each aspect the result in ascending order revealed that managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization in the highest level was networking, next was management of market environment, colleague management, confidence in subordinates, motivation, conflict resolution, discipline,



informal communication, consultative, welfare management, inspection & innovation, client management and competence, image building, communication and task assignment, and the least was integrity and communication, respectively.

The overall picture of transformation leadership revealed that head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization was higher than the standard. Furthermore, they were also higher than standard in each individual aspect. When the average value of each aspect was ranked in ascending order, it was revealed that head nurses as perceived by professional nurses had transformation leadership in inspiration motivation, next was idealized leadership, idealized influence, individualized consideration, and intellectual stimulation respectively.

**Hypothesis testing revealed that:**

**Hypothesis 1:** Transformation leadership in idealized influence has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

The results revealed that transformation leadership in idealized influence and idealized behavior had a moderate association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.584$  and  $0.512$ ) respectively,  $p\text{-value} < 0.01$ ). The results support hypothesis 1.

**Hypothesis 2:** Transformation leadership in inspiration motivation has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization

The results showed that transformation leadership in inspiration motivation had a moderate positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.587$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ). The results support hypothesis 2.

**Hypothesis 3:** Transformation leadership in intellectual stimulation has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

The results found that transformation leadership in intellectual stimulation had a moderate positive association with managerial effectiveness of head nurses as

perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.521$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ). The results support hypothesis 3.

**Hypothesis 4:** Transformation leadership in individualized consideration has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

The results showed that transformation leadership in individualized consideration had a moderate positive association with managerial effectiveness of head nurse of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.586$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ). The results support hypothesis 4.

## Discussion

According to **hypothesis 1:** Transformation leadership in idealized influence had a moderate positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

The results demonstrated that transformation leadership in idealized influence and idealized behavior had a moderate association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.584$  and  $0.512$ ) respectively,  $p\text{-value} < 0.01$ ) that agree with hypothesis 1. It means that if head nurses have transformational leadership in terms of idealized influence, it will increase managerial effectiveness in the organization.

Head nurses have a way of expressing themselves towards their subordinates to gain respect, use their authority, and build up their pride in their working relationship and they also have idealized behavior that focuses on collaboration according to the mission. These actions are concerned with moral decision making and ethics and indicate the importance of objective setting in order to have managerial effectiveness, that agrees with the theory of Bass (1985) who mentioned that leaders should praise, respect, believe, trust, and make the follower proud when they are collaborating. Leaders should also avoid prioritizing their own selfish interests, so they should behave in a way that benefits other persons and groups. The results of the research are in accordance with the study of Samma

Ratanith (2011) who found that transformation leadership was associated with managerial effectiveness.

**Hypothesis 2:** Transformation leadership in inspiration motivation has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

The results revealed transformation leadership in inspiration motivation had a moderate positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.587$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) that support hypothesis 2. It means that if the head nurses have transformation leadership in inspiration motivation, it will help them build up motivation and increase managerial effectiveness in the organization.

This is because the head nurses have a positive outlook towards the future that shows confidence in working to achieve the goals, and they also frequently talk about achievements enthusiastically. This is in accordance with Bass (1985) who mentioned that leaders behave motivationally in order to inspire the follower by creating internal motivation. Leaders will stimulate team spirit, good attitude, and positive thinking. Leaders will express their confidence and intention to achieve the goals. This is also in agreement with the study of Samma Ratanith (2011) because leaders must have transformation leadership in every aspect to achieve maximum managerial effectiveness.

**Hypothesis 3:** Transformation leadership in intellectual stimulation has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

The results showed that transformation leadership in intellectual stimulation had a moderate positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.521$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) that confirms hypothesis 3. It means that if a head ward nurse has transformation leadership in intellectual stimulation, it will increase managerial effectiveness in the organization.

When leaders suggest a new way of working so that they will achieve their assigned task, they have to teach them a different point of view. When they have to solve problems, leaders will encourage people to find solutions in different

dimensions. This is in line with the study of Bass (1985) who mentioned that leaders who encourage followers to realize problems that happen in the unit would cause followers to find new solutions to solve problems in the unit. Leaders must think and solve problems systematically, seek creative ideas, set hypotheses, look at problems and face old situations with new solutions, provide motivation and encourage others to find solutions to problems in a new way to create new things.

**Hypothesis 4:** Transformation leadership in individualized consideration has a positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization.

The results found that transformation leadership in individualized consideration had a moderate positive association with managerial effectiveness of head nurses as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization ( $r=0.586$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) that is in accordance with hypothesis 4. It means that if a ward head nurse has transformation leadership in individualized consideration, managerial effectiveness will be increased.

The reason is that the head nurses spent time to teach the job and give suggestions to their colleagues, they considered the differences in needs, abilities, personal wishes of the people and leaders also supported the development of their benefits. This is in accordance with Bass (1985) who stated that leaders develop their relationship with people by taking care of them individually and giving value and importance to the development of each follower.

It can be concluded that transformation leadership in idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration had a moderate positive association with managerial effectiveness of ward head nurse as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization. If we want managerial effectiveness of head ward nurse as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization to increase, it is necessary to create more transformation leadership in the areas of idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.

## **Recommendations**

According to the research in the topic of “Transformation leadership affecting the managerial effectiveness of head nurse as perceived by nurses who are working in a pediatric health care organization”, the researcher recommends the following:

### **1. Policy Recommendations**

1.1 Establish a policy for head nurses to be role models for nurses.

1.2 Establish a policy to support professional nurses in finding ways to implement their job and in finding new solutions to solve the problems in the unit.

1.3 Establish a policy for the head nurses to be coaches and advisors to the professional nurses in the ward, to develop the value and importance of their nursing career.

1.4 Establish a policy for head nurses to become exemplary role models.

### **2. Academic Recommendations: Nursing administrators should:**

2.1 Conduct training for the leaders who have a vision to become role models and to be able to transfer their skills to the nurses.

2.2 Conduct a case study in nursing in the unit to present once a month for the nurses to think about and solve problems systematically, to come up with creative ideas, and set hypothesis, change the framework of looking at the problems, and confront old situations with new solutions.

2.3 Provide opportunities for the head nurses to learn new things by encouraging them to develop themselves by being concerned about the personal differences of each person in terms of needs, abilities and desires.

2.4 Allow the head nurses to transfer their vision and roles to become role models for the nurses in the unit.

### **3. Operation Recommendations: Head nurses should:**

3.1 Be trusted leaders with strong integrity, morality, and ethics;

3.2 Motivate and support creative ideas in considering problems and finding solutions to the problems, and encourage nurses to find new methods of problem solving.

3.3 Encourage two-way communication and Management by Walking Around, be interested in the concerns of each person in a holistic manner, listen effectively, and be empathetic. Leaders should assign the tools to develop nurses in the unit, provide opportunities for the nurses to use their full capabilities and learn challenging things. They should also support nurses to progress in the tasks within their area of responsibility and avoid making them feel like they are being audited.

3.4 Build up their self-confidence, values, pride in being a nurse in the unit.

## **Recommendations for Future Research**

1. Future research should find other factors that affect managerial effectiveness such as: social responsibilities, economic responsibilities, legal responsibilities, ethical responsibilities, internal auditing, management level factors (leadership, decision making, and communication), organizational culture, etc. to be used as a guideline for supporting the development of the factors that affect managerial effectiveness.

2. Future research should include managerial assessment from the management level to make them enthusiastic in management in order to attain maximum effectiveness.

## บรรณานุกรม

1. สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. *การบริหารการพยาบาลตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง*. เอกสารประกอบการบรรยายในการประชุมวิชาการสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศิริราช ครั้งที่ 17. กรุงเทพมหานคร; 2550.
2. พรศิริ ปุณเกษม. *การบริหารความเสี่ยง*. เอกสารอัดสำเนาการบรรยายพิเศษ ณ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2548.
3. กนก อภิรติ. *การจัดการและการพัฒนาองค์การบนฐานความรู้*. เอกสารอัดสำเนาการบรรยายพิเศษ ณ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2548.
4. เรมวอล นันทสุภวัฒน์. *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร*. เชียงใหม่: ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; 2542.
5. ธงชัย สันติวงษ์. *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช; 2533.
6. พิทยา บวรวัฒนา. *ทฤษฎีองค์การสาธารณสุข*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศักดิ์โสภาคการพิมพ์; 2541.
7. Fred E Fiedler. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill; 1967.
8. Richard M Steers. *Organization effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company; 1977.
9. Gibson J L, Ivancevich J M, Donnelly J H. *Organisations: behaviour, Structure, Process*. USA: Rob Zwettler; 1997: 315-319.
10. Stephen P Robbins. *Organization theory: Structure, design and applications*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1987.
11. William J Reddin. *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill: New York; 1970.
12. Hugh J Arnold and Daniel C Feldman. *Managing individual and group behavior in organization*. Singapore: McGraw-Hill; 1986.
13. Richard M Steers. When is an organization effective?. A process approach to understanding effectiveness. *Organizations Dynamics* 1980; 5: 50-63.
14. Luthans F Welsh, and Lewis A Taylor. Descriptive Model of Managerial Effectiveness. *Group & Organization Studies* 1988; 13(2): 148-162.

15. Jean B Leslie, Maxine A Bolton, Christopher Erns. Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures. San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership. *European journal of work and organizational psychology* 2002.
16. Seeta Gupta. "Managerial Effectiveness: Conceptual Framework and Scale development". *Indian journal of industrial Relations* 1996; 3: 392-409.
17. กระทรวงศึกษาธิการ. ข้อมูลสถิติพื้นฐานการศึกษาโดยรวมของแต่ละปีการศึกษา. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th/datastat/DownloadExcel/statistics2548.xls> [30 สิงหาคม 2556]; 2550.
18. Bernard M Bass. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press; 1985.
19. James M Burns. *Leadership*. New York: Harper & Row; 1978.
20. Bernard M Bass and Bruce J Avolio. *The Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto, CA: Mind Garden; 1995.
21. Yukul & Fleet. Theory and Research on Leadership in organizations. *Psychology Handbook or Industrial and organization*. 2<sup>nd</sup> ed; 1992.
22. ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2538.
23. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช; 2536.
24. ญัตตา อินทรประสงค์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; 2539.
25. เนตรนภา แก้วพูน. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนเขต 6. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2552.
26. พิชชากานต์ วิเชียรกัลยารัตน์. ภาวะผู้นำตามระบบบริหาร 4 ระบบ ที่มีอิทธิพลต่อความเครียดจากภาระงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน เขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2551.



27. สุรพงษ์ พินิตเกียรติสกุล. อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของบริษัทผาแดงอินดัสทรีจำกัด (มหาชน). *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*; 2554.
28. สัมมา รัตนชัย. การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย. *วารสารวิจัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*; 2554.
29. ขนิษฐา หาระคุณ และคณะ. ผลกระทบของการบริหารงานตรวจสอบภายในที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*; 2554.
30. ทรงยศ แก้วมงคล. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์ปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2551.
31. ชารณิศร์ ทวีทรัพย์. ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการ: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก. *Thai Pharmaceutical and Health Science Journal*; 2551.
32. Patsy Govender, Sanjana B Parumasur. Evaluating the roles and competencies that are critical considerations for management development. *SA Journal of Industrial Psychology* 2010; 36: 1-11.
33. Jocelyn Sackey, Priscilla Boahemaa, and Mohammed A Sanda. Relational Impact of Job Stress on Gender Based Managerial Effectiveness in Ghanaian Organizations. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 2011; 60: 2074-2083.
34. Shalini Srivastava. Job burnout and managerial effectiveness relationship: Moderating effects of locus of control and perceived Organizational support: An empirical study on Indian managers. *Asian Journal of Management Research* 2011; 2: 329-347.
35. Jay Dev Banerjee. Managerial Effectiveness: A Function of Personality Type and Organizational Components. *VSRD International Journal of Business and Management Research* 2012; 11: 555-558.
36. Rishipal. Managerial Effectiveness and Defense Mechanism Styles: a comparison of Different Level of Managers. *IOSR Journal of Business and Management* 2012; 5: 47-54.

37. Fatima Ashraf and Muhammad AsifKhan. Impact of emotional intelligence on managerial effectiveness in health care: Empirical evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management* 2012; 6: 3941-3953.
38. Mohammed Abdul Azeem and Saneem Fatima .Factors Favouing Managerial Effectiveness: A Study of Select Public & Private Sector Organizations. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research* 2012; 2: 1-27.
39. Rishipal. Cognitive Style a Predicator of Managerial Effectiveness: Study of Public and Private Sector Bank Managers in India. *Global Journal of Management and Business Research* 2012; 7: 20-26.
40. Robert G Hamlin, Andrea D Ellinger, Rona S Beattie. Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours. *Human Resource Development International* 2006; 3: 305-331.
41. Van der Lee. *Managerial competencies, roles, and effectiveness: rater perceptions and organizational measures*; 2010.
42. Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management* 2011; 9: 155-167.
43. Tessie H H Herbst, Pieter D P Conradie. Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *Journals Publishing*; 2011.
44. Bernard Rosner. *Fundamentals of Biostatistic*. 5<sup>th</sup> ed. California: Doxbery; 2000.
45. Jum C Nunnally. *Psychometric theory*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill; 1978.
46. Elifson K W, Runyon R P and Haber. *A fundamentals of social statistics*. 2<sup>nd</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill; 1990.
47. วรากรณ์ สีหอม. *ภาวะผู้นำที่น่าเอาอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปในภาคเหนือ. งานวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล*; 2549.
48. รายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางการพยาบาลผู้ป่วยใน องค์การดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปี 2551-2555.

49. จารุณี อัญจารมณ. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. งานวิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2550.
50. Galanou Ekaterini. The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce. *International Journal of Business and Management*; 2010.
51. Steven Buter. Does culture explain managerial effectiveness. *University of Twente*; 2012.
52. Mark A Huselid, Susan E Jackson, Randall S Schuler. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*; 2010.

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร. ชีรพร สติรอังกูร

รองผู้อำนวยการสำนักการพยาบาล

หัวหน้ากลุ่มภารกิจพัฒนามาตรฐานและระบบการพยาบาล

สำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

2. อาจารย์ ดร.สุธิดา มาสุชน

อาจารย์สาขาพยาบาลเด็ก

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีระ ครีกครั้นจิตร

หัวหน้าภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

**ภาคผนวก ข**  
**จริยธรรมการวิจัย**



เรื่อง อนุมัติให้ดำเนินการวิจัย

เรียน นางสาวจุฬาทิพย์ สุนจิรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย หนังสืออนุมัติฉบับภาษาไทย จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ท่านเป็นหัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THAT AFFECT THE MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF HEAD NURSES AS PERCEIVED BY NURSES WORKING IN PEDIATRIC HEALTH CARE ORGANIZATION IN BANGKOK) (Document No.๕๗-๐๔๕) ได้เสนอโครงการวิจัยดังกล่าวเพื่อให้คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี พิจารณาอนุมัตินั้น

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี ได้พิจารณาแล้ว มีมติอนุมัติให้ดำเนินการตามโครงการดังกล่าวได้ โดยขอให้แจ้งหรือรายงานสถานะ (Format Status) ให้คณะกรรมการฯ ทราบทุก ๓ เดือน หรือ ๖ เดือน โดยให้เป็นไปตามระเบียบสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี ว่าด้วยการดำเนินการวิจัยในสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี พ.ศ.๒๕๕๒ พร้อมนี้ได้แนบเอกสารรายละเอียดข้อปฏิบัติอื่นๆ ที่ควรรู้มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางศิริภรณ์ สวัสดิ์วร)

ผู้อำนวยการสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

หากมีข้อสงสัย หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

กรุณาติดต่อ ศูนย์วิจัยและพัฒนา

โทร. ๑๔๑๕ ต่อ ๕๒๑๑

โทรสาร ๐ ๒๖๔๔ ๘๙๔๓

เอกสารเลขที่ EC.178/2557



EC.12 T

**คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์**  
**สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี**

3 กรกฎาคม 2557

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เรื่อง</b>                | : แจ้งผลการพิจารณาโครงการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>โครงการวิจัย</b>          | : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THAT AFFECT THE MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF HEAD NURSES AS PERCEIVED BY NURSES WORKING IN PEDIATRIC HEALTH CARE ORGANIZATION IN BANGKOK)                                                                        |
| <b>รหัสโครงการ</b>           | : Document No.57-045                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>ผู้ดำเนินการวิจัย</b>     | : นางสาวจุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>สถานที่ดำเนินการวิจัย</b> | : สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>ระยะเวลาดำเนินการ</b>     | : กรกฎาคม 2557 – ธันวาคม 2557                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>เอกสารที่พิจารณา</b>      | : 1. แบบเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี (Proposal Version 2 date: June 2014; ฉบับภาษาไทย)<br>2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย (Participant Information Sheet) (Version Date: June 2014)<br>3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมด้วยความสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย (Informed consent Form) (Version Date: June 2014)<br>4. แบบสอบถามในโครงการวิจัย |

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี ได้พิจารณาโครงการแล้ว คณะกรรมการฯ พิจารณานุมัติในแง่จริยธรรมให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องข้างต้นได้ ทั้งนี้ให้ปฏิบัติงานตามเอกสารฉบับภาษาไทยเท่านั้น อนึ่ง ท่านต้องรายงานสถานะของโครงการให้คณะกรรมการฯ ทราบทุกปี เพื่อขออนุมัติดำเนินโครงการต่อจนกว่าจะหมดอายุโครงการ

  
 .....  
 (นายแพทย์ธนระวีรัตน์ ulyangkur)  
 ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
 สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

**ศูนย์วิจัยและพัฒนา**  
**สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี**  
 Tel./Fax. (+66) 0-2-644-8943

รับรองตั้งแต่วันที่ 3 กรกฎาคม 2557 ถึงวันที่ 2 กรกฎาคม 2558  
 แจ้งขอมติที่ประชุม ครั้งที่ 8/2557 วันที่ 12 พฤษภาคม 2557

## ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ  
หัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็ก  
แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบแบบสอบถาม โดยตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งสามารถตอบได้อย่างอิสระ และคำตอบทั้งหมดจะเก็บข้อมูลเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานของท่าน และนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

ความคิดเห็นของท่านในทุกเรื่องมีคุณค่ายิ่งในการวิจัยฉบับนี้  
ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

นางสาวจุฬาทิพย์ สุนจิรัตน์

นักศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)

วิชาเอกการบริหารสาธารณสุข

ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล



## ส่วนที่ 1 ประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วย

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามข้อความต่อไปนี้ โปรดพิจารณาข้อถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓

ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

1 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย      2 = เกิดขึ้นน้อยครั้ง      3 = เกิดขึ้นบางครั้ง

4 = เกิดขึ้นบ่อย      5 = เกิดขึ้นตลอดเวลา

| ข้อถาม<br>หัวหน้าของท่าน.....                                                       | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                     | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา (Confidence in Subordinate)</b>                 |                  |   |   |   |   |
| 1. แบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจในอนาคตให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา   |                  |   |   |   |   |
| 2. ท่านกับเพื่อนร่วมงานไว้วางใจหัวหน้าและต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากหัวหน้า            |                  |   |   |   |   |
| 3. ยอมรับต่อความผิดพลาดและใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้                                 |                  |   |   |   |   |
| <b>การสื่อสารและการมอบหมายงาน (Communication &amp; Task Assignment)</b>             |                  |   |   |   |   |
| 4. มอบหมายงานโดยไม่คำนึงความสามารถของบุคคล                                          |                  |   |   |   |   |
| 5. สามารถทำงานราบรื่นโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชา       |                  |   |   |   |   |
| 6. ไม่เชื่อว่าควรแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา                            |                  |   |   |   |   |
| 7. เข้าพบเพื่อปรึกษางานได้ตลอดเวลา                                                  |                  |   |   |   |   |
| <b>การสร้างเครือข่าย(Networking)</b>                                                |                  |   |   |   |   |
| 8. ติดต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วง                         |                  |   |   |   |   |
| 9. พยายามติดต่อสื่อสารกับบุคคลนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับองค์กร                      |                  |   |   |   |   |
| 10. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและอื่น ๆ                 |                  |   |   |   |   |
| <b>การบริหารจัดการผู้ร่วมงาน (Colleagues Management)</b>                            |                  |   |   |   |   |
| 11. ควบคุมและติดตามการทำงานของสมาชิกในทีมงาน                                        |                  |   |   |   |   |
| 12. มีปฏิภาณไหวพริบสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพ |                  |   |   |   |   |
| 13. เข้าใจธรรมชาติของข้อมูล ผลลัพธ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี              |                  |   |   |   |   |

| ข้อถาม<br>หัวหน้าของท่าน.....                                                                          | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. เข้าใจความต้องการและเป้าหมายของเพื่อนร่วมงานและกระตุ้นให้พวก<br>เขาบรรลุเป้าหมาย                   |                  |   |   |   |   |
| 15. ทำงานบรรลุตามความคาดหวังของผู้บริหาร                                                               |                  |   |   |   |   |
| <b>ระเบียบวินัย (Discipline)</b>                                                                       |                  |   |   |   |   |
| 16. มุ่งเน้นการปฏิบัติ                                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 17. มีบทลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเลวร้ายทำงานไม่มีประสิทธิภาพ<br>และมีพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม |                  |   |   |   |   |
| <b>การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ (Informal Communication)</b>                                          |                  |   |   |   |   |
| 18. จัดหาทรัพยากรที่ขาดแคลนเช่นการเงิน บุคลากรเทคนิคใหม่ๆ มา<br>ใช้ในองค์กร                            |                  |   |   |   |   |
| 19. ช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนามุขบุคลากร                                       |                  |   |   |   |   |
| 20. ปรึกษาหารือเมื่อเกิดประเด็นเรื่องข้อขัดแย้งต่างๆ                                                   |                  |   |   |   |   |
| <b>การจัดการสิ่งแวดล้อม (Management of Market Environment)</b>                                         |                  |   |   |   |   |
| 21. ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเช่น ผู้มาใช้บริการฝ่ายพัสดุการ<br>ประชุมภายนอกและกิจกรรมการบริการ  |                  |   |   |   |   |
| 22. พยายามสื่อสารกับคนภายนอกทุกคนที่มีความสำคัญกับองค์กร                                               |                  |   |   |   |   |
| <b>การแก้ปัญหาคัดแย้ง (Conflict Resolution)</b>                                                        |                  |   |   |   |   |
| 23. พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานพึงพอใจ                                                                    |                  |   |   |   |   |
| 24. สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาได้คล่อง                                             |                  |   |   |   |   |
| <b>ความซื่อสัตย์และการสื่อสาร (Integrity &amp; Communication)</b>                                      |                  |   |   |   |   |
| 25. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการมีสติ                                                      |                  |   |   |   |   |
| 26. ไม่ใส่ใจในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า                                                                   |                  |   |   |   |   |
| <b>ความสามารถและการจัดการลูกค้า (Client Management &amp; Competence)</b>                               |                  |   |   |   |   |
| 27. ชอบงานท้าทายและมุ่งความสำเร็จในการทำงานนั้นให้เสร็จสมบูรณ์                                         |                  |   |   |   |   |
| 28. ไม่ได้ตอบสนองข้อเสนอจากผู้รับบริการ                                                                |                  |   |   |   |   |
| <b>แรงจูงใจ (Motivating)</b>                                                                           |                  |   |   |   |   |
| 29. มีแผนงานชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบในแนวทางปฏิบัติ                                         |                  |   |   |   |   |

| ข้อถาม<br>หัวหน้าของท่าน.....                                                      | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด   |                  |   |   |   |   |
| 31. สร้างสรรค์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข                              |                  |   |   |   |   |
| 32. มีการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาแบบตรงไปตรงมา(เปิดเผย)                         |                  |   |   |   |   |
| <b>การมอบหมายหน้าที่ (Delegation)</b>                                              |                  |   |   |   |   |
| 33. ถ้าขาดหัวหน้าผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้                         |                  |   |   |   |   |
| 34. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาหัวหน้าในการทำงาน                                   |                  |   |   |   |   |
| <b>การสร้างภาพจินตนาการ (Image Building)</b>                                       |                  |   |   |   |   |
| 35. ไม่เชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ด้วยตนเอง                 |                  |   |   |   |   |
| 36. มีส่วนร่วมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร                                              |                  |   |   |   |   |
| 37. ไม่ให้คุณค่ากับความมุ่งมั่นการทำงานร่วมกัน และทำงานเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา |                  |   |   |   |   |
| <b>การบริหารสวัสดิการ (Welfare Management)</b>                                     |                  |   |   |   |   |
| 38. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชา                             |                  |   |   |   |   |
| 39. ให้ความสำคัญกับสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา                          |                  |   |   |   |   |
| 40. ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมในการกระจายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา               |                  |   |   |   |   |
| <b>การเป็นที่ปรึกษา (Consultative)</b>                                             |                  |   |   |   |   |
| 41. ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในปัญหาสำคัญ                     |                  |   |   |   |   |
| 42. พยายามสร้างความร่วมมือและข้อตกลงร่วมกันระหว่างทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน         |                  |   |   |   |   |
| <b>การตรวจสอบและสร้างนวัตกรรม (Inspection &amp; Innovation)</b>                    |                  |   |   |   |   |
| 43. มอบหมายงานพร้อมอำนาจการตัดสินใจ                                                |                  |   |   |   |   |
| 44. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเอง                                   |                  |   |   |   |   |
| 45. ลังเลในการที่จะเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา              |                  |   |   |   |   |

## ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามข้อความต่อไปนี้ และโปรดพิจารณาข้อถามแล้วทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

0 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย      1 = เกิดขึ้นน้อยครั้ง      2 = เกิดขึ้นบางครั้ง

3 = เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย      4 = เกิดขึ้นบ่อย แต่ไม่ตลอดเวลา

| ข้อถาม<br>หัวหน้าของท่าน.....                                                                         | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                       | 0                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II)</b> |                  |   |   |   |   |
| 1. สร้างความภาคภูมิใจในสัมพันธภาพระหว่างการทำงาน                                                      |                  |   |   |   |   |
| 2. ให้ความสนใจในผลงานที่ดีของกลุ่มมากกว่าของตัวเอง                                                    |                  |   |   |   |   |
| 3. มีวิธีการแสดงออกที่ทำให้ท่านเกิดความเคารพ นับถือ                                                   |                  |   |   |   |   |
| 4. แสดงความมีอำนาจและความเชื่อมั่น                                                                    |                  |   |   |   |   |
| <b>Idealized Behaviors</b>                                                                            |                  |   |   |   |   |
| 5. ให้ความสำคัญกับความเชื่อ และค่านิยมตนเองมากที่สุด                                                  |                  |   |   |   |   |
| 6. ระบุถึงความสำคัญของการตั้งวัตถุประสงค์                                                             |                  |   |   |   |   |
| 7. คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีคุณธรรมและจริยธรรม                                         |                  |   |   |   |   |
| 8. เน้นสำคัญของความร่วมมือในการร่วมกันทำงานตามพันธกิจ                                                 |                  |   |   |   |   |
| <b>การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)</b>                                               |                  |   |   |   |   |
| 9. มองอนาคตในเชิงบวก                                                                                  |                  |   |   |   |   |
| 10. มักกล่าวถึงความสำเร็จอย่างกระตือรือร้น                                                            |                  |   |   |   |   |
| 11. ผลักดันวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน                                                                        |                  |   |   |   |   |
| 12. แสดงความเชื่อมั่นว่าทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้                                     |                  |   |   |   |   |
| <b>การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)</b>                                              |                  |   |   |   |   |
| 13. ตั้งคำถามทบทวนสมมติฐานที่สำคัญได้เหมาะสม                                                          |                  |   |   |   |   |
| 14. เมื่อต้องแก้ไขปัญหาค้นหาที่แนวทางการแก้ไขหลายมิติที่แตกต่างกัน                                    |                  |   |   |   |   |
| 15. สอนให้ท่านมองปัญหาจากหลายมุมมอง ที่แตกต่างกัน                                                     |                  |   |   |   |   |
| 16. เสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์                              |                  |   |   |   |   |

| ข้อถาม<br>หัวหน้าของท่าน.....                                             | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                           | 0                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)         |                  |   |   |   |   |
| 17. ใช้เวลาสอนงานและแนะนำการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน             |                  |   |   |   |   |
| 18. ปฏิบัติกับทุกคนเป็นรายบุคคลมากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่ม          |                  |   |   |   |   |
| 19. พิจารณาความแตกต่างตามความต้องการ ความสามารถและความปรารถนาเป็นรายบุคคล |                  |   |   |   |   |
| 20. สนับสนุนให้ท่านพัฒนาจุดเด่นของท่าน                                    |                  |   |   |   |   |

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ระดับการศึกษาสูงสุด  
☐ปริญญาตรี      ☐ปริญญาโท      ☐อื่น ๆ โปรดระบุ.....
2. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาล.....ปี
3. แผนกที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน.....

ขอขอบพระคุณ



**ภาคผนวก ง**  
**ผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

**ตาราง ง1** ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

| ข้อถาม                                                                         | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item Deleted |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| - แบ่งปันข้อมูลต่างๆที่สำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจในอนาคตให้กับผู้ได้บังคับบัญชา | 141.03                           | 415.689                              | .814                                   | .941                                   |
| - ทำงานกับเพื่อนร่วมงานไว้วางใจหัวหน้าและต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากหัวหน้า       | 140.97                           | 416.171                              | .810                                   | .941                                   |
| - ยอมรับต่อความผิดพลาดและใช้เป็นโอกาสนั้นในการเรียนรู้                         | 140.90                           | 420.507                              | .773                                   | .941                                   |
| - มอบหมายงานโดยไม่คำนึงความสามารถของบุคคล                                      | 142.67                           | 469.057                              | -.629                                  | .949                                   |
| - สามารถทำงานราบรื่นโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชา   | 142.53                           | 461.154                              | -.450                                  | .948                                   |
| - ไม่เชื่อว่าควรแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้ได้บังคับบัญชา                            | 142.60                           | 462.938                              | -.425                                  | .949                                   |
| - เข้าพบเพื่อปรึกษางานได้ตลอดเวลา                                              | 141.17                           | 417.178                              | .771                                   | .941                                   |
| - ติดต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วง                     | 140.83                           | 420.695                              | .718                                   | .942                                   |

**ตาราง ง1** ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

| ข้อถาม                                                                                                        | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item Deleted |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| - พยายามติดต่อสื่อสารกับบุคคลนอก<br>องค์กรที่มีความสำคัญกับองค์กร                                             | 140.67                           | 423.333                              | .790                                   | .941                                   |
| - สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงาน<br>ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและอื่น ๆ                                         | 140.73                           | 420.961                              | .782                                   | .941                                   |
| - ควบคุมและติดตามการทำงานของ<br>สมาชิกในทีมงาน                                                                | 140.93                           | 416.616                              | .774                                   | .941                                   |
| - มีปฏิภาณไหวพริบสร้างสัมพันธภาพ<br>ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาทำให้ทำงาน<br>มีประสิทธิภาพ                      | 141.13                           | 410.189                              | .860                                   | .940                                   |
| - เข้าใจธรรมชาติของข้อมูลผลลัพธ์<br>ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทาง<br>เทคโนโลยี                                   | 141.00                           | 430.552                              | .472                                   | .943                                   |
| - เข้าใจความต้องการและเป้าหมาย<br>ของเพื่อนร่วมงานและกระตุ้นให้<br>พวกเขابرรูเป้าหมาย                         | 141.03                           | 413.895                              | .775                                   | .941                                   |
| - ทำงานบรรลุตามความคาดหวังของ<br>ผู้บริหาร                                                                    | 140.77                           | 423.013                              | .745                                   | .942                                   |
| - มุ่งเน้นการปฏิบัติ                                                                                          | 140.77                           | 417.082                              | .806                                   | .941                                   |
| - มีบทลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่มี<br>พฤติกรรมเฉื่อยชาทำงานไม่มี<br>ประสิทธิภาพและมีพฤติกรรมที่<br>ขาดจริยธรรม | 142.10                           | 426.576                              | .371                                   | .945                                   |

**ตาราง ง1** ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

| ข้อถาม                                                                                                 | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item Deleted |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| - จัดหาทรัพยากรที่ขาดแคลนเช่น<br>การเงินบุคคลากรเทคนิคใหม่ๆมา<br>ใช้ในองค์กร                           | 141.13                           | 417.499                              | .794                                   | .941                                   |
| - ช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนา<br>ตนเองตามแผนพัฒนามุคกลาง                                        | 140.93                           | 416.547                              | .879                                   | .941                                   |
| - ปรึกษาหารือเมื่อเกิดประเด็นเรื่อง<br>ข้าวลื้อต่าง ๆ                                                  | 140.93                           | 431.168                              | .636                                   | .943                                   |
| - ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก<br>เช่นผู้มาใช้บริการฝ่ายพัสดุการประชุม<br>ภายนอกและกิจกรรมการบริการ | 140.70                           | 430.769                              | .663                                   | .942                                   |
| - พยายามสื่อสารกับคนภายนอกทุก<br>คนที่มีความสำคัญกับองค์กร                                             | 140.83                           | 425.799                              | .714                                   | .942                                   |
| - พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานพึงพอใจ                                                                      | 141.10                           | 412.300                              | .810                                   | .941                                   |
| - สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่าง<br>ผู้ได้บังคับบัญชาได้ลุล่วง                                          | 141.33                           | 412.506                              | .749                                   | .941                                   |
| - ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์<br>และการมีสติ                                                    | 143.13                           | 465.154                              | -.572                                  | .949                                   |
| - ไม่ได้ใส่ใจในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า                                                                  | 142.93                           | 468.754                              | -.632                                  | .949                                   |
| - ชอบงานท้าทายและมุ่งความสำเร็จ<br>ในการทำงานนั้นให้เสร็จสมบูรณ์                                       | 141.13                           | 420.671                              | .680                                   | .942                                   |
| - ไม่ได้ตอบสนองข้อเสนอจากผู้รับ<br>บริการ                                                              | 142.70                           | 468.424                              | -.596                                  | .949                                   |



**ตาราง ง1** ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

| ข้อถาม                                                                                  | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item Deleted |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| - มีแผนงานชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>รับทราบในแนวทางปฏิบัติ                        | 141.10                           | 421.059                              | .805                                   | .941                                   |
| - กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้<br>ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานมี<br>ประสิทธิภาพสูงสุด  | 141.10                           | 419.955                              | .839                                   | .941                                   |
| - สร้างสรรค์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน<br>อย่างมีความสุข                                 | 141.10                           | 422.576                              | .803                                   | .941                                   |
| - มีการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา<br>แบบตรงไปตรงมา (เปิดเผย)                           | 141.13                           | 416.464                              | .858                                   | .941                                   |
| - ถ้าขาดหัวหน้าผู้ได้บังคับบัญชาไม่<br>สามารถทำงานเป็นทีมได้                            | 142.83                           | 441.523                              | .245                                   | .945                                   |
| - ผู้ได้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาหัวหน้า<br>ในการทำงาน                                      | 142.67                           | 446.299                              | .065                                   | .946                                   |
| - ไม่เชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ<br>แก้ไขความขัดแย้งได้ด้วยตนเอง                    | 142.67                           | 464.989                              | -.509                                  | .949                                   |
| - มีส่วนร่วมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร                                                     | 140.90                           | 427.679                              | .721                                   | .942                                   |
| - ไม่ให้คุณค่ากับความมุ่งมั่นการทำงาน<br>ร่วมกันและทำงานเป็นทีมของ<br>ผู้ได้บังคับบัญชา | 142.70                           | 465.803                              | -.495                                  | .949                                   |
| - ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสวัสดิการของ<br>ผู้ได้บังคับบัญชา                                | 141.03                           | 423.895                              | .723                                   | .942                                   |
| - ให้ความสำคัญกับสนับสนุนให้กำลัง<br>ใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา                             | 141.17                           | 420.489                              | .781                                   | .941                                   |

**ตาราง ง1** ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

| ข้อถาม                                                                   | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item Deleted |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| - ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมในการกระจายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา       | 141.23                           | 415.082                              | .903                                   | .940                                   |
| - ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในปัญหาสำคัญ             | 141.13                           | 421.844                              | .707                                   | .942                                   |
| - พยายามสร้างความร่วมมือและข้อตกลงร่วมกันระหว่างทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน | 141.10                           | 424.024                              | .714                                   | .942                                   |
| - มอบหมายงานพร้อมอำนาจการตัดสินใจ                                        | 141.07                           | 418.133                              | .813                                   | .941                                   |
| - กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเอง                           | 140.93                           | 422.478                              | .709                                   | .942                                   |
| - ลงเลในการที่จะเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา       | 141.30                           | 424.976                              | .632                                   | .942                                   |

Number of cases = 30      Number of Item = 45

สรุปผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงาน = 0.944

**ตาราง ง2 ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**

| ข้อถาม                                                              | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item Deleted |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>                                 |                                  |                                      |                                        |                                        |
| - สร้างความภาคภูมิใจในสัมพันธภาพ<br>ระหว่างการทำงาน                 | 52.53                            | 204.671                              | .934                                   | .981                                   |
| - ให้ความสนใจในผลงานที่ดีของกลุ่ม<br>มากกว่าของตัวเอง               | 52.47                            | 201.430                              | .876                                   | .981                                   |
| - มีวิธีการแสดงออกที่ทำให้ท่าน<br>เกิดความเคารพนับถือ               | 52.50                            | 200.810                              | .857                                   | .981                                   |
| - แสดงความมีอำนาจและความเชื่อมั่น                                   | 52.47                            | 208.395                              | .637                                   | .983                                   |
| - ให้ความสำคัญกับความเชื่อและ<br>ค่านิยมตนเองมากที่สุด              | 52.57                            | 211.426                              | .503                                   | .985                                   |
| - ระบุถึงความสำคัญของการตั้งวัตถุประสงค์                            | 52.50                            | 208.121                              | .903                                   | .981                                   |
| - คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ<br>ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม    | 52.53                            | 206.257                              | .916                                   | .981                                   |
| - เน้นสำคัญของความร่วมมือในการ<br>ร่วมกันทำงานตามพันธกิจ            | 52.50                            | 205.224                              | .870                                   | .981                                   |
| <b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>                                          |                                  |                                      |                                        |                                        |
| - มองอนาคตในเชิงบวก                                                 | 52.37                            | 203.206                              | .883                                   | .981                                   |
| - มักกล่าวถึงความสำเร็จอย่างกระตือ-<br>รือร้น                       | 52.47                            | 201.016                              | .893                                   | .981                                   |
| - ผลักดันวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน                                        | 52.50                            | 199.983                              | .922                                   | .981                                   |
| - แสดงความเชื่อมั่นว่าทำงานให้สำเร็จ<br>บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ | 52.47                            | 201.154                              | .925                                   | .981                                   |

**ตาราง ง2 ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรดูแลสุขภาพเด็กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)**

| ข้อถาม                                                                 | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item Deleted |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>                                              |                                  |                                      |                                        |                                        |
| - ตั้งคำถามทบทวนสมมติฐานที่สำคัญได้เหมาะสม                             | 52.53                            | 204.395                              | .895                                   | .981                                   |
| - เมื่อต้องแก้ไขปัญหาค้นหาที่แนวทางการแก้ไขหลายมิติที่แตกต่างกัน       | 52.57                            | 203.495                              | .925                                   | .981                                   |
| - สอนให้ท่านมองปัญหาจากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน                         | 52.57                            | 203.357                              | .885                                   | .981                                   |
| - เสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์  | 52.47                            | 203.913                              | .895                                   | .981                                   |
| <b>การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>                                          |                                  |                                      |                                        |                                        |
| - ใช้เวลาสอนงานและแนะนำการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน            | 52.57                            | 203.564                              | .877                                   | .981                                   |
| - ปฏิบัติกับทุกคนเป็นรายบุคคลมากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่ม         | 52.57                            | 205.564                              | .834                                   | .981                                   |
| - พิจารณาความแตกต่างตามความต้องการความสามารถและความปรารถนาเป็นรายบุคคล | 52.47                            | 207.016                              | .853                                   | .981                                   |
| - สนับสนุนให้ท่านพัฒนาจุดเด่นของท่าน                                   | 52.47                            | 205.016                              | .847                                   | .981                                   |

Number of cases = 30      Number of Item = 20

สรุปผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง = 0.982

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นางสาวจุฑาทิพย์ สุนจิรัตน์

วัน เดือน ปีเกิด

5 กันยายน พ.ศ. 2532

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

วุฒิการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2554  
พยาบาลศาสตรบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2555  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)  
วิชาเอกการบริหารสาธารณสุข

ที่อยู่ปัจจุบัน

33/26 หมู่ 3 ตำบลแก่งเสี้ยน อำเภอเมือง จังหวัด  
กาญจนบุรี 71000 โทรศัพท์ 0830779698  
E-mail: jutatip.sun@student.mahidol.ac.th

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ  
สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี  
420/8 ถนนราชวิถี แขวงทุ่งพญาไท  
เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400  
โทรศัพท์ 0-2534-8333 หรือ 1415 ต่อ 3904  
E-mail: jutatip.sun@student.mahidol.ac.th