หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 4

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาเปรียบเทียบถึงประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานและแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe

ผลสรุปเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้น มีดังนี้

1. หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานมีจำนวนร้อยละ 47.9 และหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์มีร้อยละ 44.9

2. คะแนนเฉลี่ยของแบบภาวะผู้นำ (LPC) คือ 68.7 คะแนน คะแนนเฉลี่ยการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (SC) คือ 46.3 ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง

3. หัวหน้างานที่ถือว่ามีแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์มีร้อยละ 38.8

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากสมมติฐานที่ได้เสนอไว้สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 "หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ จะมีประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ กล่าวคือจากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 12-15 พบว่าหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง จะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$=6.15) สูงกว่า หัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.27) อย่างมีนัยสำคัญ ($p<.01$) และหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการ

ควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ จะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$=6.50) สูงกว่าหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.27) อย่างมีนัยสำคัญ (P<.01) ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่าจากการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967) ที่ว่าผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ ซึ่งจัดว่าเป็นความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งจัดเป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fiedler, O'Brien and Hgen (1969) พบว่าผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Croka (1975) ที่ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์กับทฤษฎีบรรยากาศในองค์การของ Burns และได้ผลการวิจัยที่ยืนยันว่าผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำจะมีการปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งการควบคุมสถานการณ์แบบนี้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การแบบกลไก (mechanistic) คือมีลักษณะไม่ค่อยยืดหยุ่น มีการกวดขันมีโครงสร้างตามลำดับ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบบนลงล่าง ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก และจากการศึกษาของ Edward (1984) ที่ศึกษาความสอดคล้องระหว่างประสิทธิผลของผู้บริหารกับแนวคิดตามทฤษฎีของ Fiedler โดยการมีการวัดประสิทธิผลจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งพบผลว่าคะแนน LPC กับประสิทธิผลของผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางลบ (-) เมื่อผู้นำมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กันทางบวก (+) เมื่อผู้นำมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งพบผลที่สอดคล้องกับทฤษฎีของ Fiedler และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Loyer and O'Keilly (1985) วัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมินผล พบผลว่าหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน มีประสิทธิผลในการทำงานสูง ในกลุ่มที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2 "หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จะมีประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ กล่าวคือจากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 16-19 พบว่า หัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางจะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$=6.93) สูงกว่าหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ($\bar{X}$=4.43) อย่างมีนัยสำคัญ (P<.001) และหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$=6.93) สูงกว่าหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ ($\bar{X}$=2.39) อย่างมีนัยสำคัญ (P<.001) ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่า จากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ได้กล่าวไว้ว่าหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งจัดว่าเป็นความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์จะปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิผลสูงกว่า หัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ จัดว่าเป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งผลที่ได้จากงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Croka (1975) ที่ศึกษากับนายทหารระดับผู้บังคับบัญชา และวัดผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปโดยตรง และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเหมือนกับงานวิจัยครั้งนี้ที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้า และผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางจะปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งการควบคุมสถานการณ์นี้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การแบบอบอุ่น (Organic) คือมีโครงสร้างหลวมๆ หัวหน้าให้ความไว้วางใจลูกน้องสูง ตลอดจนให้ความเป็นธรรมและมีการสื่อสารหลายแนวทาง และสอดคล้องกับการศึกษาเชิงทดลองของ Chemers and Skrzpek's (1972) ซึ่งทดลองโดยมีการแบ่งกลุ่มย่อย และให้ทำงานตาม

ที่ได้กำหนดไว้ และพบผลที่สนับสนุนตามทฤษฎีของ Fiedler และจากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การรับรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ของ Miller (1987) โดยให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าประเมินตนเอง พบผลว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ ซึ่งตรงกับผลของการวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งยังพบผลที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Evers (1987) โดยมีตัวแปรตามคือประสิทธิผลของงาน ซึ่งวัดโดยให้ผู้นำรับรู้ประสิทธิผลในการทำงานของตน พบว่าแบบภาวะผู้นำ การควบคุมสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน คือผู้บริหารที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จะปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้บริหารที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีนี้เป็นส่วนใหญ่ โดยพิจารณาแล้วเห็นว่าหัวหน้างานที่มีความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า หัวหน้างานที่ไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์