

บทที่ 5

สรุปและขอเสนอแนะ



ผลการศึกษาแบบผู้นำของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มคือเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ฯ กลุ่มหนึ่ง กับคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ อีกกลุ่มหนึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมในทางบริหารที่ปรากฏในสภาสังคมสงเคราะห์ฯ

เป็นการวิเคราะห์ลักษณะในทางบริหารของกรรมการสภาสังคมฯ กับของเจ้าหน้าที่สภาสังคมฯ รวม ๆ กันในฐานะที่ต่างก็ทำงานให้กับสภาสังคมฯ ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าส่วนใหญ่มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพของงานสูง ไม่ว่าจะเป็นในแบบหลัก แบบสนับสนุนหรือแบบรวม กล่าวคือ ร้อยละ 66.177 ของคนที่ทำงานในสภาฯ จะใช้ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นหลักในการบริหารงาน โดยเฉพาะในลักษณะบุกงานและสอนแนะ ส่วนในแบบสนับสนุนมีถึงร้อยละ 50.725 ที่ใช้เป็นลักษณะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะสอนแนะมีถึงร้อยละ 20.290 ส่วนแบบรวมนั้น คนในสภาฯ มีร้อยละ 78.000 โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิยมใช้การคุมกฎ และการสอนแนะมากที่สุด

อย่างไรก็ดี ร้อยละ 10.294 และร้อยละ 20.290 ของคนในสภาฯ เป็นผู้ที่ไม่ได้ใช้แบบหลักและแบบสนับสนุนในการบริหารงานตามลำดับ

2. พฤติกรรมในทางบริหารของเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาฯ

เมื่อแยกพิจารณาระหว่างเจ้าหน้าที่สภาฯ และกรรมการสภาฯ พบว่าส่วนใหญ่ต่างก็ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นในแบบหลัก แบบสนับสนุนและแบบรวม ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 59

ตารางที่ 59

แสดงสรุปผลการวิเคราะห์แบบการบริหารของเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาฯ

ประเภท ผู้ทำงาน	แบบหลัก		แบบสนับสนุน		แบบรวม	
	ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		ประสิทธิผล	
	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
เจ้าหน้าที่	58.333	25.001	54.055	27.026	70.371	29.630
	สอนแนะ 38.889 คมกฏ 11.111 บกงาน 8.333		สอนแนะ 21.622 บกงาน 16.216 คมกฏ 13.514 น้ำดื่ม 2.703		สอนแนะ 37.037 คมกฏ 29.630 บกงาน 3.704	
กรรมการ	75.000	21.875	46.875	31.250	86.957	13.044
	บกงาน 53.125 สอนแนะ 12.500 คมกฏ 9.375		คมกฏ 18.750 สอนแนะ 18.750 บกงาน 6.250 น้ำดื่ม 3.125		คมกฏ 34.783 สอนแนะ 26.087 บกงาน 17.391 น้ำดื่ม 8.696	

หมายเหตุ - ค่าในตารางเป็นเปอร์เซ็นต์ของแบบแต่ละแบบ

- ค่าแบบหลักจากตารางที่ 4, 6 แบบสนับสนุนจากตารางที่ 20, 22 แบบรวมจากตารางที่ 36, 37

- ค่าเปอร์เซ็นต์ในแบบหลักและแบบสนับสนุนที่ขาดไป (ไม่ครบร้อยเปอร์เซ็นต์) เป็นจำนวนที่ไม่ใช่แบบบริหารนั้น ๆ

- กรรมการ : ตรงกับสถานการณ์มาก และมีความต้องการกรรมการลักษณะเอางาน, สัมพันธและเอาเกณฑ์ตามลำดับ

- เจ้าหน้าที่ : ตรงกับสถานการณ์บ้างและต้องการเจ้าหน้าที่ลักษณะสัมพันธ เอากเกณฑ์ และเอางานตามลำดับ แต่ต้องการอย่างอื่นด้วย

นำสังเกตุว่ากรรมการสภา จะมีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนในแบบสนับสนุน เจ้าหน้าที่ที่มีสัดส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ไม่ต่างไปจากของกรรมการ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากข้อมูลในตารางที่ 59 จะพบว่า เจ้าหน้าที่สภา ส่วนใหญ่ซึ่งใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ได้ใช้ลักษณะสอนแนะถึงร้อยละ 38.88 ในขณะที่กรรมการใช้ลักษณะสอนแนะเพียงร้อยละ 12.50 อย่างไรก็ตามในกลุ่มกรรมการซึ่งส่วนใหญ่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนเจ้าหน้าที่นั้น ได้ใช้ลักษณะบุกงานถึงร้อยละ 53.125 ในขณะที่เจ้าหน้าที่ใช้เพียง 8.333 เท่านั้น

สำหรับแบบสนับสนุนทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่ต่างก็ใช้ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงในสัดส่วนที่เกือบจะไม่แตกต่างกัน เจ้าหน้าที่จะใช้ลักษณะสอนแนะถึงร้อยละ 21.622 ในขณะที่กรรมการใช้เพียงร้อยละ 18.750 และเจ้าหน้าที่ใช้ลักษณะบุกงานร้อยละ 16.216 ในขณะที่กรรมการใช้เพียง 6.250 เท่านั้น อย่างไรก็ตามกรรมการกลับใช้ลักษณะคุมกฎสูงถึงร้อยละ 18.750 โดยเจ้าหน้าที่ใช้เพียงร้อยละ 13.514 เท่านั้น แต่ก็เป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญ

ส่วนในแบบรวมนั้น แม้ทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะใช้ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง และแม้ว่ากรรมการมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าของเจ้าหน้าที่ แต่ก็เป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 60

แสดงสรุปผลการวิเคราะห์แบบการบริหารกบดลักษณะทางประชากรของเจ้าหน้าที่สภาฯ

ลักษณะ ทางประชากร	แบบหลัก		แบบสนับสนุน		แบบรวม		
	ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		
	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	
<u>เพศ</u>	ชาย	<u>44.444</u>	44.444	<u>66.666</u>	22.222	<u>50.000</u>	50.000
	หญิง	<u>62.962</u>	18.519	<u>50.001</u>	28.571	<u>76.190</u>	23.810
<u>สถานภาพ</u>	สมรส	<u>69.565</u>	30.435	<u>53.571</u>	32.143	<u>73.685</u>	26.315
	โสด	<u>38.416</u>	15.385	<u>55.555</u>	11.111	<u>62.500</u>	37.500
<u>ตำแหน่ง</u>	สูง	<u>79.999</u>	13.334	<u>60.000</u>	30.000	<u>88.888</u>	11.111
	ต่ำ	<u>42.857</u>	33.334	<u>51.852</u>	25.924	<u>61.112</u>	38.889
<u>ระยะ ทำงาน</u>	มาก	<u>58.823</u>	11.764	<u>56.521</u>	30.436	<u>78.572</u>	21.429
	น้อย	<u>63.157</u>	31.578	<u>50.000</u>	21.429	<u>61.539</u>	38.461
<u>ระดับการ ศึกษา</u>	สูง	<u>65.384</u>	23.076	<u>40.742</u>	33.332	<u>68.421</u>	31.579
	ต่ำ	<u>40.000</u>	30.000	<u>90.000</u>	10.000	<u>75.000</u>	25.000

ตารางที่ 60 (ต่อ)

ลักษณะทาง ประชากร	แบบหลัก		แบบสนับสนุน		แบบรวม	
	ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		ประสิทธิผล	
	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
อายุ						
ไม่เกิน 30	<u>42.857</u>	28.572	<u>80.000</u>	0.000	<u>80.000</u>	20.000
30 - 40	<u>57.142</u>	23.810	<u>52.000</u>	32.000	<u>64.706</u>	35.294
40 ขึ้นไป	<u>75.000</u>	25.000	<u>42.857</u>	28.572	<u>80.000</u>	20.000

- หมายเหตุ - ค่าในตารางเป็นเปอร์เซ็นต์ของแต่ละแบบ
- ที่มา จากตารางที่ 4 ว่าด้วยการวิเคราะห์ลักษณะประชากรกับแบบการบริหารในบทที่ 4
- การยอดลงในแบบหลักและแบบสนับสนุนที่ขาดไป (ไม่ครบร้อยละ 100) เป็นจำนวนผู้ที่ไม่ใช่แบบบริหารนั้น ๆ

จากข้อมูลสรุปในตารางที่ 60 ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นลักษณะทางประชากรของ  
 เจ้าหน้าที่ว่าจะมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้ลักษณะการบริหารอย่างไร จะเห็นได้ว่าในแบบ  
 หลักเจ้าหน้าที่หญิงจะใช้ลักษณะที่มีประสิทธิภาพในสัดส่วนที่สูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย สถานภาพการ  
 สมรส, ตำแหน่งหน้าที่การงาน, ระดับการศึกษาและอายุของเจ้าหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับการ  
 เลือกใช้แบบหลักในทางบวก ส่วนระยะเวลาการทำงานกลับมีความสัมพันธ์ไปในทางลบ

สำหรับแบบสนับสนุนนั้น เจ้าหน้าที่ชายใช้ลักษณะที่มีประสิทธิภาพในสัดส่วนที่สูงกว่า  
 เจ้าหน้าที่หญิง ตำแหน่งหน้าที่การงานและระยะเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์  
 กับการเลือกใช้แบบสนับสนุนเป็นไปในทางบวก ส่วนระดับการศึกษาและอายุมีความสัมพันธ์ไป  
 ในทางลบ สำหรับสถานภาพการสมรสของเจ้าหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกแบบสนับสนุน

ส่วนในแบบรวมนั้น เจ้าหน้าที่ชายจะมีสัดส่วนของผู้ใช้ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงมาก  
 กว่าเจ้าหน้าที่หญิง สถานภาพการสมรส, ตำแหน่งหน้าที่การงาน, ระยะเวลาในการทำงานของ  
 เจ้าหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้ลักษณะรวมเป็นไปในทางบวก ส่วนระดับการศึกษามี  
 ความสัมพันธ์ในทางลบ และอายุของเจ้าหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกแบบรวม

ตารางที่ 61

แสดงสรุปผลการวิเคราะห์แบบการบริหารกับลักษณะทางประชากรของกรมการศึกษานานาชาติ

ลักษณะทาง ประชากร	แบบหลัก		แบบสนับสนุน		แบบรวม		
	ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		
	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	
<u>เพศ</u>	ชาย	<u>58.823</u>	35.294	<u>50.000</u>	27.778	<u>75.000</u>	25.000
	หญิง	<u>93.333</u>	6.667	<u>42.857</u>	35.714	<u>100.000</u>	0.000
<u>สถานภาพ</u>	สมรส	<u>77.778</u>	18.518	<u>46.514</u>	34.615	<u>84.211</u>	15.789
	โสด	<u>60.000</u>	40.000	<u>50.001</u>	16.667	<u>100.000</u>	<u>0.000</u>
<u>ตำแหน่ง</u>	สมทบ 1	<u>74.999</u>	25.000	<u>42.858</u>	35.714	<u>90.000</u>	10.000
	สมทบ 2	<u>75.000</u>	20.000	<u>50.000</u>	27.778	<u>84.616</u>	15.384
<u>ระดับการศึกษา</u>	สูง	<u>75.000</u>	25.000	<u>42.858</u>	35.714	<u>90.910</u>	9.091
	ต่ำ	<u>75.000</u>	20.000	<u>50.000</u>	27.778	<u>83.333</u>	16.666
<u>ระยะทำงาน</u>	มาก	<u>68.182</u>	27.272	<u>54.166</u>	25.001	<u>88.235</u>	11.766
	น้อย	<u>90.000</u>	10.000	<u>25.000</u>	50.000	<u>100.000</u>	0.000

ตารางที่ 61 (ต่อ)

ลักษณะทาง ประชากร	แบบหลัก		แบบสนับสนุน		แบบรวม		
	ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		ประสิทธิผล		
	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	
อายุ	ไม่เกิน 30	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	30 - 40	<u>100.000</u>	0.000	<u>33.333</u>	33.333	<u>50.000</u>	50.000
	40 ขึ้นไป	<u>71.428</u>	25.000	<u>48.276</u>	31.034	<u>90.411</u>	9.524
ประเภทอาชีพ	แม่บ้าน ข้าราชการ บ้านๆ	<u>88.889</u>	11.111	<u>54.546</u>	36.363	<u>100.000</u>	0.000
	ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ	<u>81.819</u>	18.182	<u>25.000</u>	37.500	<u>83.333</u>	16.667
	นักธุรกิจ องคกรฯ	<u>58.334</u>	33.333	<u>61.539</u>	15.384	<u>80.000</u>	20.000

- หมายเหตุ - ค่าในตารางเป็นเปอร์เซ็นต์ของแต่ละแบบ  
 - ที่มา จากตารางที่วากยการวิเคราะห์ลักษณะประชากรกับแบบการบริหารในบทที่ 4  
 - ค่าร้อยละในแบบหลักและแบบสนับสนุนที่ขาดไป (ไม่ครบร้อยละ) เป็นจำนวนที่ไม่ใช่แบบบริหารนั้น ๆ



จากข้อมูลในตารางที่ 61 เป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรของกรรมการกับการเลือกลักษณะการบริหารในแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในแบบหลัก กรรมการหญิงมีผู้ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการชาย สถานภาพการสมรสของกรรมการมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้แบบหลักในทางบวก ในขณะที่อายุ, ระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางลบ ส่วนตำแหน่งหน้าที่การงานและระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้แบบหลัก นอกจากนี้จะเห็นได้ว่ากรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการ เป็นกลุ่มที่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ

ในแบบสนับสนุนนั้นจะเห็นได้ว่ากรรมการชายมีส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการหญิง ตำแหน่งหน้าที่การงาน, ระยะเวลาในการทำงานและอายุของกรรมการมีความสัมพันธ์กับการใช้แบบสนับสนุนไปในทางบวก ส่วนสถานภาพการสมรสและการศึกษามีความสัมพันธ์ไปในทางลบ และกรรมการที่มีอาชีพเป็นนักธุรกิจและทำงานกับองค์กรระหว่างประเทศใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ

สำหรับในแบบรวมนั้น กรรมการหญิงมีส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการชาย สถานภาพการสมรส, ตำแหน่งหน้าที่การงานและระยะเวลาการทำงานของกรรมการมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้ลักษณะรวมในทางลบ ในขณะที่ระดับการศึกษาและอายุมีความสัมพันธ์ไปในทางบวก นอกจากนี้จะเห็นได้ว่ากรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการบ้านอยู่ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ

อย่างไรก็ตามความแตกต่างเกี่ยวกับเรื่องประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ อันเนื่องมาจากลักษณะประชากรแต่ละอย่างดังที่ปรากฏในตารางที่ 59 - 61 นั้น เป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นกรณีที่เป็นลักษณะการบริหารในตารางที่ 59 ซึ่งพบว่ากรรมการสภา และเจ้าหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันอย่างสำคัญในการบริหารแบบหลัก ส่วนการบริหารที่เป็นแบบสนับสนุนและแบบรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างสำคัญ เนื่องจากกลุ่มประชากรที่ศึกษามีจำนวนน้อยมาก การที่พบว่าคนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงก็อาจจะเป็นเรื่องของความบังเอิญที่วิธีการทำงานไม่ตรงกับสถานการณ์ จึงไม่อาจลงความเห็นอย่างมั่นใจได้ว่ากลุ่มประชากรที่ได้รับเลือกเป็นตัวอย่างครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงจริงหรือไม่อย่างไร

### 3. ระดับคะแนนมิติที่ปรากฏในสภาฯ

#### ก) เปรียบเทียบคะแนนมิติของคนทำงานสภาฯ

จากตารางที่ 52 เมื่อพิจารณาระดับค่าคะแนนมิติรวม ๆ กันทั้งหมดสภาฯ แล้ว ปรากฏว่าคนที่ทำงานในสภาฯ นั้น มีระดับค่าคะแนนที่เน้นค่านางานต่ำมาก แต่มีค่าคะแนนเน้น ค่านคนปานกลางค่อนข้างต่ำ และมีคะแนนที่เน้นประสิทธิภาพในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

เมื่อพิจารณาแยกเป็นกลุ่มกรรมการสภาฯ และเจ้าหน้าที่จากตารางที่ 53 และ 54 แล้วพบว่า ทั้งกรรมการสภาฯ และเจ้าหน้าที่มีค่าคะแนนมิติที่เน้นค่านางานต่ำมาก ส่วนค่า คะแนนมิติที่เน้นค่านคนนั้น กรรมการมีค่าคะแนนที่ต่ำมาก ส่วนเจ้าหน้าที่มีค่าคะแนนปานกลาง ค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาถึงค่าคะแนนที่เน้นประสิทธิภาพแล้วกลับปรากฏว่าแมกรรมการจะเน้นค่าน งานและคนต่ำ แต่ก็มีค่าคะแนนมิติของประสิทธิภาพสูงมาก ส่วนเจ้าหน้าที่มีค่าประสิทธิภาพในระดับ ปานกลางค่อนข้างสูง

#### ข) ค่าคะแนนมิติเปรียบเทียบเทียบกับลักษณะทางประชากร

ค่าคะแนนมิติที่เน้นค่านางาน ค่านคน และประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบเทียบกับลักษณะ ทางประชากรในเรื่องระดับการศึกษา อาชีพ และตำแหน่งหน้าที่แล้วสรุปได้ดังนี้

##### 1) คะแนนมิติกับหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่สภาฯ

จากตารางที่ 55 พบว่าเจ้าหน้าที่ในระดับต่ำกว่าหัวหน้างาน มีระดับคะแนน ที่เน้นค่านางานสูงกว่าหัวหน้างาน และมีระดับค่าคะแนนมิติที่เน้นค่านคนต่ำกว่าหัวหน้างานไม่มากนัก อย่างไรก็ตามก็ดีเมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของงานแล้วพบว่าหัวหน้างานมีค่าระดับประสิทธิภาพสูงกว่าผู้มี ตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้างานเล็กน้อย

## 2) คะแนนเมตริกกับการศึกษา

จากตารางที่ 56 เจ้าหน้าที่สภาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปจะเน้นค่านงานมากกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนคนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกลับมีค่าคะแนนเมตริกที่เน้นค่านคนสูงกว่าคนที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนค่าการเน้นประสิทธิภาพของคนที่มีการศึกษาทั้ง ๒ ระดับไม่แตกต่างกัน

เมื่อหันมาพิจารณา ระดับค่าคะแนนเมตริก ระดับการศึกษาของกรรมการจากตารางที่ 57 ก็พบว่า มีลักษณะสอดคล้องกับของเจ้าหน้าที่เฉพาะในเรื่องที่เน้นงาน คือคนที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีค่าคะแนนเมตริกในระดับที่สูงกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำกว่า ส่วนในเรื่องเน้นงานและการเน้นประสิทธิภาพของกรรมการนั้น คนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีแม้จะเน้นค่านคนน้อยกว่าคนที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ก็แต่ก็เน้นประสิทธิภาพของงานมากกว่า

## 3) คะแนนเมตริกกับอาชีพของกรรมการ

กรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการบ้านนาญ มีค่าคะแนนเมตริกที่เน้นค่านงานสูงมากกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ขณะเดียวกันก็เป็นพวกที่มีค่าคะแนนที่เน้นประสิทธิภาพสูงสุดด้วย และค่าคะแนนเมตริกที่เน้นค่านคนนั้น กรรมการที่เป็นข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจมีค่าคะแนนสูงกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ ทั้งหมด

### ข้อพิสูจนสมมติฐาน

1. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร กับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกของสภาสังคมสงเคราะห์ ต่างก็มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นในแบบหลักแบบสนับสนุน หรือแบบรวม แสดงว่าการใช้ชีวิตการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้หรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและสถานภาพของบุคคล

2. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร กับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกของสภาสังคมสงเคราะห์ แม้ส่วนใหญ่ต่างก็มีคุณลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกัน แต่ก็มีความแตกต่างกันในเรื่องการเน้นความสำคัญของลักษณะการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแบบหลัก (Dominant Styles)

3. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร กับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกของสภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ไม่ได้เชื่อมั่นในเรื่องสัมพันธภาพมากกว่าในเรื่องภารกิจงาน(ความแตกต่างที่พบมีเพียงเล็กน้อย)

4. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารมุ่งไปในทางสัมพันธภาพเท่า ๆ กับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก

สรุปรวมความได้ว่า สมมติฐานข้อ 2 ถูกต้อง ส่วนข้อ 1,3, 4 ไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้  
ข้อจำกัด

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี โดยนำทฤษฎี 3 มิติ และเครื่องมือ Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA) ของเรคคินมาประยุกต์ใช้กับคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารปัจจุบันของสภาสังคมสงเคราะห์ รวมทั้งสิ้น 34 คน กับเจ้าหน้าที่สภาฯ ระดับหัวหน้างานและต่ำกว่าหัวหน้างาน รวม 50 คน กลุ่มประชากรเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็ก ประกอบกับลักษณะของแบบทดสอบทำให้ข้อจำกัดดังนี้คือ

1. แบบทดสอบ MSDT - MA ของเรคคินมีลักษณะที่แปลก ผู้ตอบไม่ถนัด ไม่เข้าใจ ทำให้ตอบไม่ครบถ้วนหรือไม่ยอมตอบ
2. แบบทดสอบมีจุดอ่อนที่ว่าหากผู้ตอบ ๆ ไม่ครบ 64 ข้อ จะทำให้ค่าความน่าเชื่อถือลดลงไป ไม่สามารถวัดว่าผู้ตอบนั้น ๆ มีแบบการบริหารแบบใด
3. แบบทดสอบมีคำถามที่ซ้ำซาก วกวน ทำให้ผู้ตอบเบื่อหน่าย แล้วล้มเลิกความตั้งใจที่จะตอบในที่สุด
4. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา มีจำนวนน้อยเกินไป เมื่อผู้ตอบแบบทดสอบตั้งใจไม่ตอบ หรือตอบไม่ครบถ้วนทำให้แบบทดสอบไม่สมบูรณ์ต้องตัดออก และทำให้ค่าทางสถิติเปลี่ยนแปลงไปมาก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก
5. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการบางท่านไม่ให้ความสนใจ หรือไม่มีเวลาพอที่จะตอบแบบทดสอบโดยตลอด ท้องอืดความสัมพันธ์ส่วนตัวติดคอทวงถาม หรือส่งแบบทดสอบช้า ทำให้ความสมบูรณ์ของการศึกษาลดลง

6. แม่แบบทดสอบ MSDT - MA จะสามารถวัดแบบผู้นำของผู้ทำการทดสอบได้เป็นการเฉพาะตัวก็ตาม แต่การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์รวม การที่มีกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ทำให้ค่าความน่าเชื่อถือมีค่าน้อยมาก

7. ทฤษฎี 3 มิติ เป็นทฤษฎีทางการบริหาร ไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องสถานภาพและบทบาท เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับทางสังคมวิทยา จึงทำให้การตีความยุ่งยากอยู่บ้าง

### ข้อเสนอแนะ

1. การใช้แม่แบบทดสอบ MSDT - MA ควรจะใช้กับผู้ทดสอบเป็นกลุ่มเป็นคณะ อยู่ในสถานการณ์ที่มีอารมณ์ร่วมที่จะตอบแบบทดสอบเหมือนกัน และต้องมีผู้คอยให้คำแนะนำและในระหว่างทำแบบทดสอบด้วย เช่นในการอบรมทางวิชาการ หรือการจัดสัมมนา เป็นต้น

2. การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานกับองค์การสาธารณสุข เช่นการทำงานกับสภาสังคมสงเคราะห์ ควรพยายามกำหนดขนาดประชากรให้มีขนาดใหญ่ เพราะโอกาสที่จะไม่ตอบมีสูงมาก

3. ผู้ที่สนใจศึกษาแบบผู้นำของสภาสังคมสงเคราะห์ต่อไป ควรจะศึกษาความเปลี่ยนแปลงของกรรมการชุดต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มตั้งสภาสังคมสงเคราะห์ ถึงปัจจุบัน ไม่ควรศึกษาเฉพาะกรรมการสมัยใดสมัยหนึ่งโดยเฉพาะ