

## โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน

พัชราภรณ์ อารีย์\*, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย\*\*, ธีรณัฐ วงศ์เจริญ\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปริมาณนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน จำนวน 292 คน และได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามทักษะการสื่อสาร และแบบสอบถามพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.92, 0.89 และ 0.90 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของแบบสอบถามเท่ากับ 0.98, 0.95 และ 0.95 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน ( $\beta = 0.65, p < 0.05$ ) และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.67, p < 0.05$ ) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.75, p < 0.05$ ) ทักษะการสื่อสารของพยาบาลหัวหน้างานไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน ( $\beta = 0.03$ ) โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานในโรงพยาบาลชุมชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2/df = 0.00, \text{Degree of freedom} = 0, p\text{-value} = 1.00, \text{RMSEA} = 0.000$ ) และเป็นโมเดลที่มีความสมบูรณ์เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ และสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานได้ร้อยละ 44.89 ( $R^2 = 0.4489$ ) ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางควรมีการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างานโดยมุ่งเน้นทักษะการสื่อสารเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานซึ่งอาจจะช่วยให้พยาบาลมีโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาลต่อไป

**คำสำคัญ :** พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ทักษะการสื่อสาร, พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน, พยาบาลหัวหน้างาน, โรงพยาบาลชุมชน

\* รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

\*\* ศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

\*\*\* อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

## Relationship Model among Transformational Leadership Behaviors, Communication Skill, and Innovative Work Behavior of Head Nurses at Community Hospitals

Patcharaporn Aree\*, Phechnoy Singchungchai\*\*, Neeranuch Wongcharoen\*\*\*

### Abstract

The objective of this quantitative research was to examine the relationship model among transformational leadership behaviors, communication skill, and innovative work behavior of head nurses at community hospitals. The research samples were 292 head nurses at community hospitals and recruited by using cluster sampling. The research instruments were composed of the transformational leadership behavior questionnaire, the communication skill questionnaire, and the innovative work behavior questionnaire. The content validity index of these questionnaires was 0.92, 0.89, and 0.90, respectively, and the reliabilities were 0.98, 0.95, and 0.95, respectively. The data were analyzed using descriptive statistics and path analysis.

The results of the study found that mean of the transformational leadership behaviors, the communication skill, and the innovative work behavior of head nurses were at high level. The transformational leadership behaviors of head nurses had direct effect on the innovative work behavior ( $\beta = 0.65$ ,  $p < 0.05$ ), and the communication skill ( $\beta = 0.75$ ,  $p < 0.05$ ). The transformational leadership behaviors of head nurses had an indirect effect on the innovative work behavior through the communication skill ( $\beta = 0.67$ ,  $p < 0.05$ ). The transformational leadership behaviors of head nurses, the communication skill, and the innovative work behavior were congruent with the empirical data ( $\chi^2 = 0.00$ ,  $p\text{-value} = 1.000$ ,  $RMSEA = 0.000$ ). The total effect of the model can predict the innovative work behavior at 44.89 percent ( $R^2 = 0.4489$ ). Therefore, it indicated that hospital administrative executives of community hospitals should develop the transformational leadership behaviors of head nurses, which emphasize on the communication skill for improving the innovative work behavior of head nurses.

**Keywords** : Transformational leadership behaviors, Communication skill, Innovative work behavior, Head nurse, Community hospital

---

\* Associate Professor, College of Nursing, Christian University of Thailand

\*\* Professor, College of Nursing, Christian University of Thailand

\*\*\* Instructor, Faculty of Nursing, Pa Yao University

Corresponding author, email: areepatcharaporn@gmail.com, Tel. 063-2349697

**Received** : January 19, 2023; **Revised** : February 24, 2023; **Accepted** : March 8, 2023

## ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การพัฒนางานบริการพยาบาลมีความสำคัญในการสนับสนุนนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยให้ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, 2560) สำหรับการพัฒนางานบริการพยาบาลจะครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบบริการ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการนั้นพยาบาลเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการปรับระบบการบริการสุขภาพ หากพยาบาลนำองค์ความรู้ด้านการพยาบาลผสมผสานกับองค์ความรู้ด้านการวิจัยอย่างเป็นระบบ และการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลมีปัจจัยที่สำคัญคือการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลให้ 1) การตระหนักถึงบทบาทของพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การเป็นผู้นำทางการพยาบาลแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจิตวิญญาณของการบริการ โดยยึดผู้ป่วยเป็นจุดศูนย์กลางเพื่อการพัฒนาสิ่งที่ดีกว่า และ 3) การมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพทางการพยาบาลทั้งด้านความรู้ การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง (วิจิตร ศรีสุพรรณ, วิลาวัณย์ เสนารัตน์ และ ชนิษฐา นันทบุตร, 2559) ดังนั้นการพัฒนาโดยปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้พยาบาลมีการปฏิบัติหรือกระทำด้วยความตั้งใจเพื่อการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการพยาบาลได้มากขึ้นซึ่งการปฏิบัติหรือการกระทำนี้เรียกว่า พฤติกรรมด้านนวัตกรรมในการทำงาน (De Jong & Den Hartog, 2010) ในการปฏิบัติงานทางการพยาบาลนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุดในการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลหัวหน้างาน เป็นต้น (Marquis & Huston, 2012) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้พยาบาลมีการพัฒนาพฤติกรรมด้านนวัตกรรมในการทำงาน (สหพยาบาล, 2556) และเนื่องจากการพัฒนาสถานบริการสุขภาพในภูมิภาคที่ด้อยหลักเครือข่ายบริการที่ไร้รอยต่อและแนวคิดการพัฒนาเครือข่ายบริการระดับจังหวัดโดยได้กำหนดระดับทางด้านศักยภาพของโรงพยาบาลในการรักษาผู้ป่วยหรือตามจำนวนเตียงที่จะให้ผู้ป่วยพักรักษาและการส่งต่อของระบบบริการเพื่อใช้ทรัพยากรในเครือข่ายที่มีจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุดหลีกเลี่ยงการลงทุนซ้ำซ้อนและขจัดสภาพการแข่งขัน กระทรวงสาธารณสุขจึงได้แบ่งโรงพยาบาลออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้นหรือปฐมภูมิ ระดับกลางหรือทุติยภูมิ และระดับสูงหรือตติยภูมิ ดังนั้นการพัฒนาด้านนวัตกรรมทางการพยาบาลจึงเป็นวิธีการที่ต้องขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นตั้งแต่โรงพยาบาลระดับต้น เช่น โรงพยาบาลชุมชน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงพยาบาลชุมชนระดับต้นที่มีขนาดกลาง (First level 2 hospital, F2) เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดเตียง 60-90 เตียง (สถานบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข, 2560) ดังนั้นการพัฒนาด้านนวัตกรรมทางการพยาบาลของโรงพยาบาลชุมชนนี้พยาบาลหัวหน้างานจึงมีบทบาทที่สำคัญในการทำให้พยาบาลในทีมมีพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นได้

พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานจะสำเร็จได้มากหรือน้อยยังจะขึ้นกับการตัดสินใจโดยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่เป็นผู้จัดหาแหล่งทรัพยากร ข้อมูล และการสนับสนุนที่บุคลากรต้องการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld & Groeneveld, 2010) ผู้นำจึงเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังการสร้างนวัตกรรมของแต่ละบุคคลได้นอกจากนี้ พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานจะเข้มแข็งขึ้นเมื่อผู้นำได้ทำให้พนักงานเห็นว่าพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของตนจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง (Basu & Green, 1997) และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรจะมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างาน (วิจิตร ศรีสุพรรณ, วิลาวัลย์ เสนารัตน์ และ ชนิษฐา นันทบุตร, 2559)

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติของพยาบาลหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีมพยาบาล โดยสามารถจูงใจและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมพยาบาลในหอผู้ป่วยและผู้ร่วมงานอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ตามทฤษฎีของ แบส และ ริกกิโอ (Bass & Riggio, 2006) มีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence; II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation; IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation; IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration; IC) จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (กัญญาวิณ โมกขาว, 2560; ลักขณา ศรีบุญวงศ์, เพชรน้อย สิ่งข้างชัย, และ พัชรารัตน์ อารีย์, 2563; Afsar, Badir & Saeed, 2016; Choi, Kim, Ebrahim-Ullah & Kang, 2016; Noruzy, Dalfard, & Azhdari, 2013)

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น พบว่าทักษะการชักจูง (Persuasive skills) ของพนักงานในสถาบันการศึกษา โรงพยาบาลหรือคลินิก โรงงานและบริษัทขายรถยนต์และบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ ( $r = .19, p = .021$ ) (Crawford, & Strohkirch, 2004) และจากการศึกษาในพนักงานของบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ชอบการได้รับข้อมูลข่าวสารทันทีจากองค์กรเกี่ยวกับการตัดสินใจใหม่ ๆ นโยบาย เหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยวิธีทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) มากกว่าวิธีทางอื่น ๆ และจะติดตามข้อมูลข่าวสารผ่านทางการประชุมประจำของพนักงานและการสื่อสารกับผู้จัดการอีกครั้ง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสื่อสารภายในขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานโดยพนักงานพึงพอใจในการสื่อสารแบบสองทาง สมดุล และเสริมพลังซึ่งกันและกัน พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนิยมสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารจำนวนมาก ๆ ไปยังผู้ตามผ่านช่องทางแบบตัวต่อตัว (Face-to-face channels) การสื่อสารผ่านช่องทางที่เคยปฏิบัติ คือ การโต้ตอบแบบตัวต่อตัวระหว่างกัน เช่น การติดตามตัวต่อตัว และการประชุมประจำของพนักงาน เป็นต้น และการใช้โทรศัพท์สามารถช่วยให้การฟังสะดวกขึ้น มีการสะท้อนกลับทำได้ทันที และการสนทนาก็ช่วยส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรที่สมดุล (Men, 2014) ทักษะการสื่อสารนี้เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้คำพูดและภาษาท่าทางเพื่อสื่อสารถึงเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือผู้อื่นหรือการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างชัดเจน รวมทั้งความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งและการสร้างสัมพันธภาพ ทักษะการสื่อสารจึงเป็นกลวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นอาทิหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือพยาบาลหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีบทบาทในการกระจายเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ร่วมงาน (Wood, 2009) การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นไปในทางบวกคือช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยลดความสับสนและข้อขัดแย้ง และการฟังที่ดีและให้การสื่อสารสองทางได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วย นอกจากนี้ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสามารถจูงใจและบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานในทีมทำงานหนักและให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้ทั้งของทีมและขององค์กรได้ (Luthra, & Dahiya, 2015) และรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อภาวะผู้นำและผลของรูปแบบที่แตกต่างของภาวะผู้นำและ

รูปแบบของภาวะผู้นำก็มีผลกระทบต่อสื่อสารเช่นกัน (Zulch, 2014) นอกจากนี้จากการศึกษาพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทโฆษณาพบว่า บรรยากาศของการสื่อสารแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศของการสื่อสารแบบโต้แย้งมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Arif, Zubair, & Manzoor, 2012)

จากการปฏิรูประบบสุขภาพที่เน้นให้ทุกองค์กรสุขภาพต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาให้ความสำคัญกับผู้นำที่ต้องมีบทบาทหรือมีพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นและพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานจากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น รวมทั้งการศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทยยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมด้านนวัตกรรมในการทำงานในพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนเพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานในบริบทของโรงพยาบาลชุมชนได้เพิ่มขึ้นและได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในองค์กรพยาบาลต่อไป

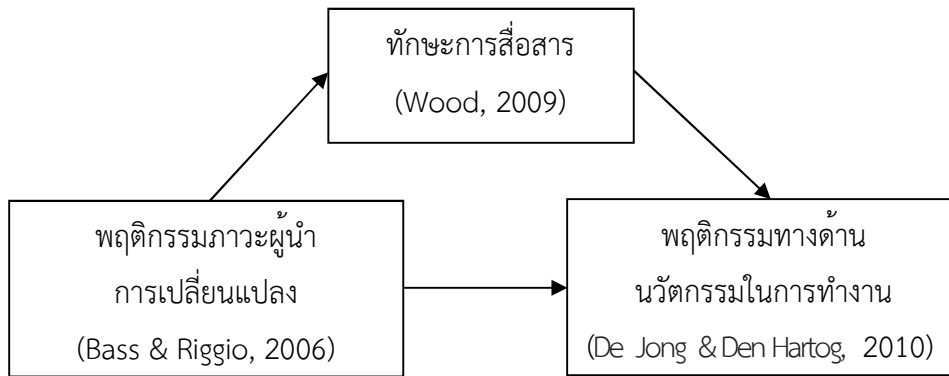
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน
2. เพื่อศึกษาลักษณะของเส้นทางอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน
3. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สังเคราะห์ขึ้นจากทฤษฎี แนวคิด และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมด้านนวัตกรรมในที่ทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส และ ริกกิโอ (Bass & Riggio, 2006) มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานตามแนวคิดของ เดอจิง และ เดนฮาท์อก (De Jong & Den Hartog, 2010) และทักษะการสื่อสารตามแนวคิดของ วูด (Wood, 2009) และอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน โดยผ่านทักษะการสื่อสารจึงนำมาเพื่อสร้างโมเดลที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงสมมติฐานของโมเดลความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน

### สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในการสร้างนวัตกรรมในพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนโดยผ่านทักษะการสื่อสาร

สมมติฐานที่ 3 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนมีความสอดคล้องตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลหัวหน้างานซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพที่เป็นหัวหน้างานในองค์กรการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางหรือระดับ F2 (First level referral hospital) เป็นโรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ ขนาด 60 - 90 เตียง จำนวน 228 แห่ง (กองบริหารการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข, 2562) มีประชากรซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพที่เป็นหัวหน้างานในองค์กรการพยาบาล จำนวนประมาณ 1,140 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 292 คน จากโรงพยาบาลชุมชน 59 แห่ง โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Mogan, 1970) โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกเข้าศึกษา (Inclusion criteria) ได้แก่ เป็นพยาบาลหัวหน้างานที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ชั้น 1 ที่เกี่ยวข้องกับงานการพยาบาลผู้ป่วยนอก งานการพยาบาลผู้ป่วยใน งานการพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉินและนิติเวช งานการพยาบาลผู้คลอด และงานการพยาบาลหน่วยควบคุมการติดเชื้อและงานจ่ายกลาง และปฏิบัติในตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพหัวหน้างานมาอย่างน้อย 6 เดือน สำหรับการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่

คัดออกจากการศึกษา (Exclusion criteria) ได้แก่ เป็นพยาบาลหัวหน้างานที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในหอผู้ป่วย ในช่วงเวลาเก็บข้อมูล เช่น ลาป่วย ลากิจ และลาคลอด เป็นต้น และคัดเลือกเข้ากลุ่มด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งกลุ่ม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งพยาบาล หัวหน้างาน และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมในที่ทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้พัฒนาขึ้นโดย สายชู, อารีย์ และ ศรีทุมมา (Saichu, Aree, & Sritoomma, 2019) จากแนวคิดของ แบส และ ริกกิโอ (Bass & Riggio, 2006) จำนวน 38 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทักษะการสื่อสารตามแนวคิดของวูด (Wood, 2009) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 43 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative work behavior) ตามแนวคิดของ เดอจอง และเดน ฮาร์ทอก (De Jong & Den Hartog, 2010) แปลโดย ลักขณา ศรีบุญวงศ์ เพชรน้อย สิ่งข่างชัย และ พัชราภรณ์ อารีย์ (2563) จำนวน 17 ข้อคำถาม

แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามทักษะการสื่อสาร และแบบสอบถามพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานมีลักษณะของคำถามให้เลือกตอบได้ 5 ระดับของ Rating scale ตั้งแต่ เห็นด้วยมากที่สุด (5) เห็นด้วยมาก (4) เห็นด้วยปานกลาง (3) ไม่เห็นด้วย (2) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) (Waltz, Strickland & Lenz, 2017)

การกำหนดเกณฑ์และการแปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบสอบถามทักษะการสื่อสาร โดยวิธีการแบ่งตามอัตรากาศขั้น โดยมีเกณฑ์ในการแปลค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ 4.51-5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับน้อย และ 1.00-1.50 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับน้อยที่สุด (Best & Kahn, 2006) สำหรับการกำหนดเกณฑ์และการแปลค่าคะแนนเฉลี่ยโดยวิธีการแบ่งตามอัตรากาศขั้น โดยมีเกณฑ์ในการแปลค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ 4.21-5.00 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับมากที่สุด 3.41-4.20 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับมาก 2.61-3.40 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับปานกลาง 1.81-2.60 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับน้อย และ 1.00-1.80 หมายถึงมีพฤติกรรมระดับน้อยที่สุด (ลักขณา ศรีบุญวงศ์ และคณะ, 2563)

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

#### การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา

การหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ของแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารทางการพยาบาล 5 ท่าน และได้ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.92, 0.89, และ 0.90 ตามลำดับ

#### การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป

ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน (Fowler, 2008) จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อามาหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าเท่ากับ 0.98, 0.95, และ 0.95 ตามลำดับ

### การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยได้ถูกนำเสนอต่อคณะกรรมการการวิจัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมให้ดำเนินการเก็บข้อมูล เลขที่ บ. 10/2562 การชี้แจงเรื่องการพิทักษ์สิทธิอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรโดยบอกวัตถุประสงค์ในการตอบแบบสอบถาม อธิบายประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างได้รับทราบ กลุ่มตัวอย่างลงนามในหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูล หากกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ถึงการถูกคุกคามทางด้านจิตใจมากเกินไป ในขณะที่เข้าร่วมการวิจัยกลุ่มตัวอย่างสามารถถอนตัวหรือยกเลิกในการเข้าร่วมวิจัยได้ทุกขั้นตอน หากปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างถือเป็นความลับและนำเสนอข้อมูลเป็นไปในภาพรวม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้ซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ และผู้วิจัยได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบว่าการเข้าร่วมวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอและส่งเอกสารอนุมัติการเก็บข้อมูลจากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ส่งถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง จำนวน 59 โรงพยาบาล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เมื่อได้รับความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ติดต่อประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในแต่ละโรงพยาบาลทางโทรศัพท์ เพื่อแนะนำตัวเองและชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และวิธีการสุ่มตัวอย่าง และขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย ตลอดจนวิธีการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน
3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามการวิจัยผ่านทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งเอกสารชี้แจงวิธีการสุ่มตัวอย่าง การแจกแบบสอบถาม และวิธีการเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้ให้วิจัย
4. เมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้วได้ส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (1) ข้อมูลส่วนบุคคลใช้สถิติเชิงพรรณนา (2) วิเคราะห์ความสอดคล้องตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยมีการพิจารณาความสอดคล้อง ดังนี้  $P \text{ value} = 1.00$ ,  $\text{Chi-Square} = 0.00$ ,  $\text{Degree of freedom} = 0$ ,  $\text{GFI} = 1.00$ ,  $\text{AGFI} = -$ ,  $\text{CFI} = 1.00$ , และ  $\text{RMSEA} = 0.00$  (3) วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) และ (4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

### ผลการวิจัย

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 292 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 99.00 และส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี ร้อยละ 54.80 มีอายุเฉลี่ย 51.22 ปี อายุน้อยสุด คือ 31 ปี อายุมากที่สุดคือ 60 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 77.80 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 21.90



กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งพยาบาลหัวหน้างานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 80.20 กลุ่มตัวอย่างที่เคยและไม่เคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านนวัตกรรมในที่ทำงานจำนวนใกล้เคียงกันคือ ร้อยละ 49.60 และ 50.40 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเคยมีประสบการณ์ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารการพยาบาลหรือการบริการพยาบาล ร้อยละ 70.60 และมีประสบการณ์ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการบริหารการพยาบาลหรือการบริการพยาบาล ร้อยละ 60.70

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน

กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนโดยรวมและรายด้านทุกด้านของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.=0.45) ทักษะการสื่อสารในด้านการฟังมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.53) และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานในด้านการสนับสนุนหรือการทำให้ความคิดได้รับการยอมรับมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.51) ดังแสดงตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
<b>พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>			
1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.13	0.45	มาก
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	4.01	0.43	มาก
3) การกระตุ้นทางปัญญา	3.96	0.45	มาก
4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.88	0.53	มาก
โดยรวม	4.01	0.39	มาก
<b>ทักษะการสื่อสาร</b>			
1) ด้านการฟัง	4.30	0.53	มาก
2) ด้านการใช้การสื่อสารสองทาง	4.20	0.50	มาก
3) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.05	0.61	มาก
4) ด้านการแสดงสีหน้าและท่าทาง และบรรยากาศสิ่งแวดล้อม	4.03	0.42	มาก
5) ด้านการพูด	4.00	0.42	มาก
6) ด้านการเขียน	3.82	0.59	มาก
7) ด้านการเลือกใช้สื่อและช่องทาง	3.77	0.58	มาก
โดยรวม	4.02	0.40	มาก
<b>พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน</b>			
1) ด้านการสนับสนุนหรือการทำให้ความคิดได้รับการยอมรับ	3.95	0.51	มาก
2) ด้านการค้นหาคำปรึกษาหรือการสำรวจค้นหา	3.82	0.48	มาก
3) ด้านการนำไปประยุกต์ใช้หรือการนำความคิดลงสู่การปฏิบัติ	3.80	0.55	มาก
4) ด้านการสร้างแนวคิดใหม่หรือการก่อความคิด	3.75	0.53	มาก
โดยรวม	3.83	0.45	มาก

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการสื่อสารในระดับสูง ( $r=0.776$ ) และความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนในระดับปานกลาง ( $r=0.680$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และทักษะการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานในระดับปานกลาง ( $r=0.518$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน

ตัวแปร	พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ทักษะการสื่อสาร	พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน
พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1		
ทักษะการสื่อสาร	0.776**	1	
พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน	0.680**	0.518**	1

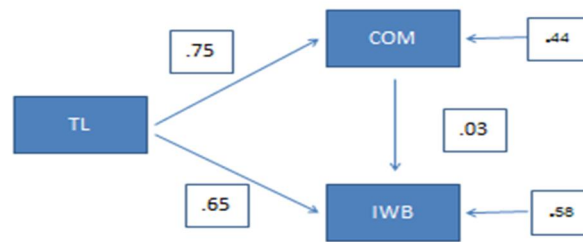
\*\* มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

#### 1) ผลการวิเคราะห์โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ทางสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลและสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังภาพที่ 2

จากภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าทางสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลระหว่างตัวแปรรายงานโดยค่า Estimate ดังนี้ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square;  $\chi^2$ ) เท่ากับ 0.00 ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 0 ค่า P-value เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean-square error of approximation; RMSEA) เท่ากับ 0.00 แสดงว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเป็นโมเดลที่มีความสมบูรณ์เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ (Perfect fit)



Chi-Square = 0.00, df = 0, p-value = 1.00, RMSEA = 0.00

**ภาพที่ 2** ผลการวิเคราะห์ค่าทางสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลระหว่างตัวแปร

TL = Transformational leadership behavior (พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

COM= Communication skill (ทักษะการสื่อสาร)

IWB = Innovative work behavior (พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน)

**2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน**

ตารางที่ 3 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้ (1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความสัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.65 ( $\beta = 0.65$ ) และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านทักษะการสื่อสารซึ่งมีความสัมพันธ์เส้นทางอ้อมเท่ากับ 0.02 ( $\beta = 0.02$ ) (2) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความสัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.75 ( $\beta = 0.75$ ) (3) ทักษะการสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.03 ( $\beta = 0.03$ ) ดังนั้นค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมเท่ากับ 0.67 ( $\beta = 0.67$ )

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีค่าเท่ากับสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.4229 ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) สามารถทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 42.29 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อทักษะการสื่อสารมีค่าเท่ากับสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.5625 ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) สามารถทำนายทักษะการสื่อสารของพยาบาลหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 56.25 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และทักษะการสื่อสาร (COM) เท่ากับ 0.4489 ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ร้อยละ 44.89

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานและทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน

### ตารางที่ 3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล ค่าสถิติที และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน

ตัวแปร	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	อิทธิพล รวม (Total Effect)	ค่าสัมประสิทธิ์การ พยากรณ์ (R <sup>2</sup> )
TL → IWB	0.65	-	0.65	0.4229
TL → COM	0.75	-	0.75	0.5625
COM → IWB	0.03	-	0.03	-
TL → COM → IWB	0.65	0.02 (0.75*0.03)	0.67	0.4489

TL = Transformational leadership behavior (พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

COM = Communication skill (ทักษะการสื่อสาร)

IWB = Innovative work behavior (พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน)

#### การอภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน ของพยาบาลหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างาน จากผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางอยู่ในระดับมาก (ตารางที่ 1) อภิปรายได้ว่า พยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางเป็นผู้ที่สามารถตั้งใจและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมพยาบาลในหอผู้ป่วยและผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าที่เกณฑ์กำหนดไว้โดยการเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นพัฒนาหอผู้ป่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นที่เคารพนับถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามพยายามค้นหาและกระตุ้นให้บุคลากรค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ และให้การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส และ ริกกิโอ (Bass & Riggio, 2006) รวมทั้งพยาบาลหัวหน้างาน ร้อยละ 49.60 เคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านนวัตกรรมในที่ทำงาน และร้อยละ 70.60 เคยมีประสบการณ์ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารการพยาบาลหรือการบริการพยาบาล นอกจากนี้ ร้อยละ 60.70 เคยมีประสบการณ์ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการบริหารการพยาบาลหรือการบริการพยาบาล ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้สนับสนุนพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากทุกด้านของพยาบาลหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง ผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างานครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาในผู้บริหารทางการพยาบาลทั้งในโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น การศึกษาของ เกศกนก แสงอุบล, พัชราภรณ์ อารีย์, และ เพชรน้อย สิ่งข้างชัย (2565) การศึกษาของ ปรานี มีหาญพงษ์, สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และ ศากุล ข่างไม้ (2558) การศึกษาของ วรณช วงศ์เจริญ, เพชรน้อย สิ่งข้างชัย และ จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง (2561) การศึกษาของ สายชู, อารีย์, ศรีทุมมา และสิ่งข้างชัย (Saichu, Aree, Sritoomma, & Singchungchai, 2020) และการศึกษาของ อิบราฮิม, เซยิด, เอททารา และเอลมีซิน (Ibrahim, Sayed, Attala, & Elmezin, 2016) ที่ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2) ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารในองค์กรเป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กรและเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยทักษะการสื่อสารเป็นกลวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารการพยาบาลมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาล เช่น หัวหน้าหรือผู้ป่วยหรือพยาบาลหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีบทบาทในการกระจายเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ร่วมงาน (Wood, 2009) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะขึ้นกับองค์ประกอบหลักของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสารหรือแหล่งสาร สาร ช่องทางหรือสื่อ ผู้รับสาร การป้อนกลับหรือสนองตอบ และสิ่งแวดล้อม และการสื่อสารแบบสองทางแล้ว ยังขึ้นกับทักษะการสื่อสารของบุคคลเป็นสำคัญด้วย (Zaramba, 2003) จากผลการวิเคราะห์ทักษะการสื่อสารของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง พบว่า ทักษะการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ตารางที่ 1) และเมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบหรือมีลักษณะการสื่อสารตามแนวคิดของ วูด (Wood, 2009) แล้วโดยจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า พยาบาลหัวหน้างานมีรูปแบบหรือมีลักษณะการสื่อสาร ทั้ง 7 รูปแบบ อยู่ในระดับมากทั้งหมด อภิปรายได้ว่า พยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางมีทักษะการสื่อสารที่ดี คือสามารถสื่อสารถึงเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและความต้องการของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างชัดเจน ทักษะสื่อสารที่ดีของผู้นำเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างสัมพันธภาพช่วยให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างปกติสุข และช่วยให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและได้รับผลลัพธ์ที่ดีตามที่ตั้งไว้ (Husain, 2013) การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นไปในทางบวกคือ ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ช่วยลดความสับสนและข้อขัดแย้ง และได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วย นอกจากนี้ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสามารถจูงใจและบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานในทีมทำงานหนักและให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้ทั้งของทีมและขององค์กรได้ (Luthra, & Dahiya, 2015)

3) พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง จากผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ตารางที่ 1) อภิปรายได้ว่า พยาบาลหัวหน้างานมีจุดมุ่งหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการกระตุ้นและมีการผลักดันความคิดใหม่หรือนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์กับงานของผู้ร่วมงานในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ ตามแนวคิดของ เดอจอง และ เดนฮาร์ทอก (De Jong & Den Hartog, 2010) พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่กระทำด้วยความตั้งใจเพื่อการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (De Jong & Den Hartog, 2010) และเป็นการตัดสินใจโดยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่เป็นผู้จัดหาแหล่งทรัพยากร ข้อมูล และให้การสนับสนุน ที่บุคลากรต้องการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld & Groeneveld, 2010) เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนของแนวคิดพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานตามแนวคิดของ เดอจอง และ เดนฮาร์ทอก (De Jong & Den Hartog, 2010) นี้โดยจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าทั้ง 4 ขั้นตอนของการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาแนวคิดใหม่หรือการสำรวจค้นหาความคิด นั้นเมื่อมีสถานการณ์หรือมีปัญหาเกิดขึ้นในที่ทำงานที่ต้องได้รับการแก้ไขนั้นพยาบาลหัวหน้างานของโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางมีความสามารถในการค้นหาแนวคิดใหม่ รวมทั้งมีความสามารถในการกระตุ้นและผลักดันให้ผู้ตามร่วมค้นหาแนวคิดใหม่ และกระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการมองหาโอกาสหรือมองหาวิธีการปรับปรุงบริการหรือกระบวนการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ดี

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวคิดหรือการก่อความคิดนี้พยาบาลหัวหน้างานมีความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่รวมทั้งกระตุ้นและผลักดันให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเกิดแนวคิดใหม่ที่อาจได้จากการผสมผสานกันระหว่างแนวความคิดที่มีอยู่เดิมกับแนวความคิดใหม่ที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การหาแนวร่วมหรือการสนับสนุนแนวคิดหรือการทำให้ความคิดได้รับการยอมรับโดยพยาบาลหัวหน้างานมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่นั้นที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานซึ่งเป็นการหาแหล่งสนับสนุนและสร้างแนวร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงในการทำงานนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การนำไปประยุกต์ใช้หรือการนำความคิดสู่การปฏิบัติ พยาบาลหัวหน้างานมีความสามารถในการนำแนวคิดที่ได้รับการสนับสนุนไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมรวมถึงมีการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิมรวมทั้งการให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานได้นำแนวคิดใหม่นั้นลงสู่การปฏิบัติจริง

จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า พยาบาลหัวหน้างานและพยาบาลวิชาชีพสามารถทำงานร่วมกันในการพัฒนาผลลัพธ์ทางการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้นโดยผ่านการพัฒนานวัตกรรมจากการสำรวจค้นหาปัญหาและมองหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงกระบวนการหรือมีวิธีการทำงานใหม่ (ศูนย์การเรียนรู้นวัตกรรมทางการพยาบาล สถาบันการแพทย์ศรีธรวิฑริธา สภากาชาดไทย, 2553) จึงทำให้พฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานทั้งโดยรวม และทั้ง 4 ขั้นตอนอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานในทุกขั้นตอนก็ควรมีการพัฒนาให้มีความสามารถมากขึ้น โดยผ่านการจัดการอบรม และควรให้นำนวัตกรรม ที่ได้ลงสู่การปฏิบัติจริงซึ่งจากข้อมูลส่วนบุคคลในการศึกษาครั้งนี้พยาบาลหัวหน้างานที่เคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านนวัตกรรมในที่ทำงานร้อยละ 49.60 และเคยมีประสบการณ์ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารการพยาบาลหรือการบริการพยาบาลร้อยละ 70.60 สำหรับประสบการณ์ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการบริหารการพยาบาลหรือการบริการพยาบาลนั้นพยาบาลหัวหน้างานเคยมีประสบการณ์ร้อยละ 60.70 จากข้อมูลดังกล่าวเพื่อให้พยาบาลหัวหน้างานมีความรู้ความสามารถและทักษะด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น และสามารถนำมาต่อยอดให้เกิดความคิดใหม่ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลอาจมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการหาความรู้ใหม่เพื่อจะช่วยเหลือพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นและเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น (Smith, Busi, Ball, & Meer, 2008; Martins & Terblanche, 2003)

**ส่วนที่ 2 ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานในโรงพยาบาลชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์หัตถิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ตามสมมติฐานการวิจัย**

จากการศึกษาเส้นทางความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง และความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อภิปรายผลดังนี้ ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานในโรงพยาบาลชุมชนสอดคล้องกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ( $\chi^2 = 0.00$ , P-value = 1.00, CMIN/DF = 0.00, RMSEA = 0.00) (ภาพที่ 2) สามารถอภิปรายผลตามการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาล หัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง

จากผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับทักษะการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ( $r = 0.776$ ) (ตารางที่ 3) ซึ่งผลที่ได้รับนี้ สอดคล้องการศึกษาที่เกี่ยวข้องหรือเป็นส่วนหนึ่งของทักษะการสื่อสารคือ การศึกษาในพนักงานของสถาบันการศึกษา โรงพยาบาล คลินิก โรงงาน และบริษัทขายรถยนต์และบริการที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการชักจูง (Persuasive skills) ระดับต่ำ ( $r = 0.19$ ,  $p = 0.021$ ) (Crawford, & Strohkirch, 2004) และผลการศึกษาในพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนครั้งนี้ยังพบอีกว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.75 (ตารางที่ 3) อภิปรายได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลโดยตรงต่อทักษะการสื่อสารของพยาบาลหัวหน้างาน และจากการศึกษาพบว่า พยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางนี้มีความสามารถเผชิญกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและปัญหาท้าทายใหม่ได้ดีซึ่งบทบาทของผู้นำมีความสำคัญยิ่งที่ควรมีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้สามารถจัดการและรับมือกับสถานะที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาได้ (ศิริพร สิงหนคร จรรยาพร ใจสิทธิ์ และวิชา เห็นแก้ว, 2560) ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พยาบาลหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีมพยาบาล โดยการใช้ทักษะการสื่อสารในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และกระตุ้นให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งจะสร้างสภาพแวดล้อมในการที่จะโน้มน้าวผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจและเกิดพลังในการปฏิบัติงาน (De Jong & Bruch, 2013)

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนโดยผ่านทักษะการสื่อสาร

การศึกษาครั้งนี้พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ( $r = 0.680$ ) (ตารางที่ 2) และยังพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.65 และพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านทักษะการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.67 (ตารางที่ 3) อธิบายได้ว่าพยาบาลหัวหน้างานมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานตามแนวคิดของแบส และริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006) โดยสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนโดยผ่านทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.65$ ,  $p < 0.001$  และ  $\beta = 0.03$  ตามลำดับ) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีมพยาบาล โน้มน้าว และกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะมีพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานที่ดีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามมองหาการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยทำให้มีงานนวัตกรรมเพิ่มขึ้นด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน (De Jong & Bruch, 2013)

ดังนั้นพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานขององค์กรที่ดีขึ้นอยู่กับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานและสามารถทำนายพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานได้ร้อยละ 44.89 ( $R^2 = 0.4489$ ,  $p < 0.01$ )

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานในหัวหน้าและพนักงานบริษัทโดย อัฟซาร์, บาดิล และซีซัด (Afsar, Badir & Saeed, 2016) ที่ได้ศึกษาในหัวหน้าและพนักงานบริษัทที่เกี่ยวกับด้านนวัตกรรมในประเทศจีนพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานด้านการค้นหาปัญหา ( $\beta = 0.26$ ,  $p < 0.05$ ) และมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในการนำไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.22$ ,  $p < 0.01$ ) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่องานด้านนวัตกรรมของบริษัท เช่น จากการศึกษาของนอร์ซูซี, ดาลฟาร์ด และอัซฮาดารี (Noruzy, Dalfard, & Azhdari, 2013) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ) และจากการศึกษาของ ชอย, คิม, อิบราฮิม-อัลลาห์ และ แคง (Choi, Kim, Ebrahim-Ullah & Kang, 2016) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมของพนักงาน ( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ) สำหรับการศึกษาในพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนของกาญจนาภิเษก โมกขาว สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และนงลักษณ์ จินตนาติลก (2560) ที่ได้ศึกษาในหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยใน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมของหอผู้ป่วย ( $\beta = 0.50$ ,  $p < 0.01$ ) และการศึกษาของ ลักขณา ศรีบุญวงศ์ เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย และพัชราภรณ์ อารีย์ (2563) ที่ได้ศึกษาในพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลทั่วไปก็พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงาน ( $\beta = 0.45$ ,  $p < 0.01$ )

นอกจากนี้การศึกษานี้ยังพบว่า ทักษะการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ( $r = 0.518$ ) (ตารางที่ 2) แต่ผลการทำนายพบว่า ทักษะการสื่อสารไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชน โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางตรงเท่ากับ 0.03 (ตารางที่ 2) อภิปรายได้ว่า การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาทักษะการสื่อสารของพยาบาลหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชนที่ประกอบไปด้วย 7 ลักษณะ ได้แก่ 1) การพูด 2) การฟัง 3) การเขียน 4) การแสดงสีหน้าท่าทางและบรรยากาศของการสื่อสาร 5) การใช้การสื่อสารสองทาง 6) การเลือกใช้สื่อและช่องทาง และ 7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งต่างจากการศึกษาอื่น เช่น การศึกษาในพนักงานบริษัทโฆษณาที่พบว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยบรรยากาศของการสื่อสารแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศของการสื่อสารแบบโต้แย้งมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Arif, Zubair, & Manzoor, 2012) นอกจากนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสื่อสารภายในขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานโดยพนักงานพึงพอใจในการสื่อสารแบบสองทาง สมดุล และเสริมพลังซึ่งกันและกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนิยมสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารจำนวนมาก ๆ ไปยังผู้ตามผ่านช่องทางแบบตัวต่อตัว (Face-to-face channels) การสื่อสารผ่านช่องทางที่เคยปฏิบัติคือ การโต้ตอบแบบตัวต่อตัวระหว่างกัน เช่น การติดตามตัวต่อตัว และการประชุมประจำของพนักงาน เป็นต้น และการใช้โทรศัพท์ก็สามารถช่วยให้การฟังสะดวกขึ้น การสะท้อนกลับ



ทำได้ทันที และการสนทนา และยังช่วยส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรที่สมดุล (Men, 2014) ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของทักษะการสื่อสารต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนจึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติมรายละเอียดของแต่ละลักษณะของทักษะการสื่อสาร

สมมติฐานที่ 3 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนมีความสอดคล้องตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ค่าทางสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลระหว่างตัวแปรรายงานโดยค่า Estimate ดังนี้ ค่าสถิติไค-สแควร์เท่ากับ 0.00 ค่าองศาอิสระเท่ากับ 0 ค่า P-value เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.00 แสดงว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสื่อสาร และพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเป็นโมเดลที่มีความสมบูรณ์เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ (Perfect fit) ดังนั้นพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางมีความสำคัญมากจำเป็นต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับมีทักษะการสื่อสารเพื่อเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลในการกระตุ้นและสร้างสรรค์ผลงานหรือพัฒนางานจนเกิดเป็นพฤติกรรมนวัตกรรมทางการพยาบาลซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นโดยการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับพัฒนาทักษะการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนนี้
2. เป็นแนวทางให้หัวหน้าฝ่ายทางการแพทย์และพยาบาลหัวหน้างานในการกำหนดนโยบายในการวางแผนการจัดการอบรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลให้กับพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนในรูปแบบของการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) เช่น มีการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์ประเด็นตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งอาจสามารถนำมาปรับปรุงในการทำงานได้
2. ศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อโมเดลความสัมพันธ์นี้ในพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนเพิ่มเติม เช่น บรรยากาศองค์กร (Organization climate) และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อเป็นการเสริมสร้าง
3. ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสื่อสารกับพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมในการทำงานของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพเพื่อจะทราบว่าผลการวิจัยที่ได้รับมีความสอดคล้องกับการศึกษาในพยาบาลหัวหน้างานนี้หรือไม่

## เอกสารอ้างอิง

- กองบริหารการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข. (2562). *กรอบการจัดระดับขีดความสามารถของโรงพยาบาลชุมชนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขตามแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพระดับทุติยภูมิ*. สืบค้นจาก [https://phdb.moph.go.th/phdb2017/admin/files/.../files/9-article\\_20131003153342.doc](https://phdb.moph.go.th/phdb2017/admin/files/.../files/9-article_20131003153342.doc)
- กัญญาวิวัฒน์ โมกขาว, สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และนงลักษณ์ จินตนาติลล. (2560). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความรู้ และผลการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*, 27(3), 163-175.
- เกศกนก แสงอุบล, พัชราภรณ์ อารีย์ และเพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2565). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน. *วารสารการพยาบาลและการศึกษา*, 15(3), 40-57.
- ปราณี มีหาญพงษ์, สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และศากุล ช่างไม้. (2558). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 16(1), 78-86.
- นภาพร สายชู, พัชราภรณ์ อารีย์, เนตรชนก ศรีทุมมา และเพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2563). การวิเคราะห์เส้นทางของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพยาบาล สภาพภูมิอากาศของทีมงานสำหรับนวัตกรรม พฤติกรรมการวางแผนตลาด และนวัตกรรมบริการของหน่วยพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน. *Thai Journal of Public Health*, 50(3), 378-390.
- ลักขณา ศรีบุญวงศ์, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, พัชราภรณ์ อารีย์, นฤมล ปทุมรักษ์ และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร. (2564). ภาวะผู้นำและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในองค์กรภาครัฐ: การทบทวนอย่างเป็นระบบ. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 8(1), 1-11.
- ลักขณา ศรีบุญวงศ์, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย และพัชราภรณ์ อารีย์. (2563). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป. *วารสารพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก*, 31(2), 96-111.
- วรรณช วงค์เจริญ, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย และ จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง. (2561). โมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพและความผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 19(3), 97-106.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ, วิลาวัณย์ เสนารัตน์ และ ขนิษฐา นันทบุตร. (2559). *นวัตกรรมการสร้างเสริมสุขภาพภายใต้บทบาทของวิชาชีพการพยาบาล: โครงการขับเคลื่อนวิชาชีพพยาบาลเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักสนับสนุนการพัฒนาระบบสุขภาพ.
- ศิริพร สิงหนธร, จรวยพร ใจสิทธิ์ และวิชยา เห็นแก้ว. (2560). ภาวะผู้นำการพยาบาลในศตวรรษที่ 21. *วารสารนเรศวรพะเยา*, 10(1), 17-22.
- ศูนย์การเรียนรู้นวัตกรรมทางการแพทย์ สถาบันการแพทย์ ศรีสรวินทิตรา สภาวิชาชีพไทย. (2553). *คำจำกัดความ*. สืบค้นจาก <https://www.stin.ac.th/webN/page1.html>

- สถานบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. (2560). *เกณฑ์มาตรฐานระบบบริการสุขภาพ ด้านอาคารและสภาพแวดล้อม*. สืบค้นจาก [https://dcd.hss.moph.go.th/web/attachments/article/248/151217\\_042853.pdf](https://dcd.hss.moph.go.th/web/attachments/article/248/151217_042853.pdf)
- สภาการพยาบาล. (2556). *สมรรถนะผู้บริหารการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: บริษัท จุดทอง จำกัด.
- สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล. (2560). Thailand 4.0 ขับเคลื่อนอนาคตสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน. *วารสารไทยคู่ฟ้า*, 33, 1-43.
- Afsar, B., Badir, Y.F., Saeed, B.B., & Hafeez, S. (2016). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 114(8), 1270-1300.
- Arif, S., Zubair, A., & Manzoor, Y. (2012). Innovative work behavior and communication climate among employees of advertising agencies. *FWU Journal of Social Sciences*, 6(1), 65-72.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. (2<sup>nd</sup> ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Best, J.W., & Kahn, J.V. (2006). *Research in education*. (10<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>.
- Choi, S.B., Kim, K., Ullah, S.E., Kang, S.W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Crawford, C.B., & Strohkirch, C.S. (2004). Transformational leader as person-centered communicator: Empirical findings and observations for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 3(1), 40-60.
- De Jong, S.B., & Bruch, H. (2013). The importance of a homogeneous transformational leadership climate for organizational performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 61-78.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- DeVellis, R.F. (2012). *Scale development: Theory and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fowler, F.J. (2008). *Survey research methods*. (4<sup>th</sup> ed.). London: SAGE Publications.
- Gray, J. R., Grove, S. K., & Sutherland, S. (2017). *Burns and grove's the practice of nursing research: The appraisal, synthesis, and generation of evidences*. (8<sup>th</sup> ed). St. Louis, Missouri: Elsevier.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43-50.

- Ibrahim, S.A.El-A., Sayed, R.I.El., Attala, M.M., & Elmezin, N.K. (2016). Relationship between head nurses' leadership styles and staff nurses' job performance. *Journal of Nursing and Science*, 5(1), 66-74.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Luthra, A., & Dahiya, R., (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43-48.
- Marquis, B.L., & Huston, C.J. (2012). *Leadership and management tools for the new nurses: A case study approach*. (7<sup>th</sup> ed). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Marquis, B.L., & Huston, C.J. (2017). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. (9<sup>th</sup> ed.). Philadelphia, PA: Lippincott, Williams & Wilkins.
- Marquis, B.L., & Huston, C.J. (2021). Organization, interpersonal, and group communication. In B.L Marquis & C.J. Huston (Eds.), *Leadership roles and management functions in nursing, theory and application* 8<sup>th</sup> ed., (pp. 654-696). Philadelphia, PA: Wullters Kluwer Health.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity & innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, 64-74.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 1-21.
- Noruzy, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, Organizational learning, Knowledge management, Organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(4), 1073-1085.
- Saichu, N., Aree, P., & Sritoomma, N. (2019). Development of indicators of the transformational leadership behavior of head nurses in private hospitals in Thailand. *Journal of Public Health and Development*, 17(3), 23-37.
- Saichu, N., Aree, P., Sritoomma, N., & Singchungchai, P. (2020). Path analysis of transformational leadership behavior of head nurses, team climate for innovation, market orientation behavior and service innovation of nursing units in private hospitals, Thailand. *Thai Journal of Public Health*, 50(3), 378-390.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behavior?. The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1, 59-68.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Meer, R. (2008). Factors influencing an organizations ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12, 655-76.

- Waltz, C.F., Strickland, O.L., & Lenz, E.R. (2017). *Measurement in nursing and health research*. New York: Springer Publishing Company.
- Wood, J.T. (2009). *Communication in Our Lives*. (5<sup>th</sup> ed.) Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Zaremba, A. J. (2003). *Organizational communication: Foundations for business & management*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management, *Proceedings 27th IPMA world congress on social and behavioral science 2014, university of the free state, bloemfontein, south africa*. Retrieved from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814021120>

