

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของ
หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

นางกนิษฐา ขวัญช่วย

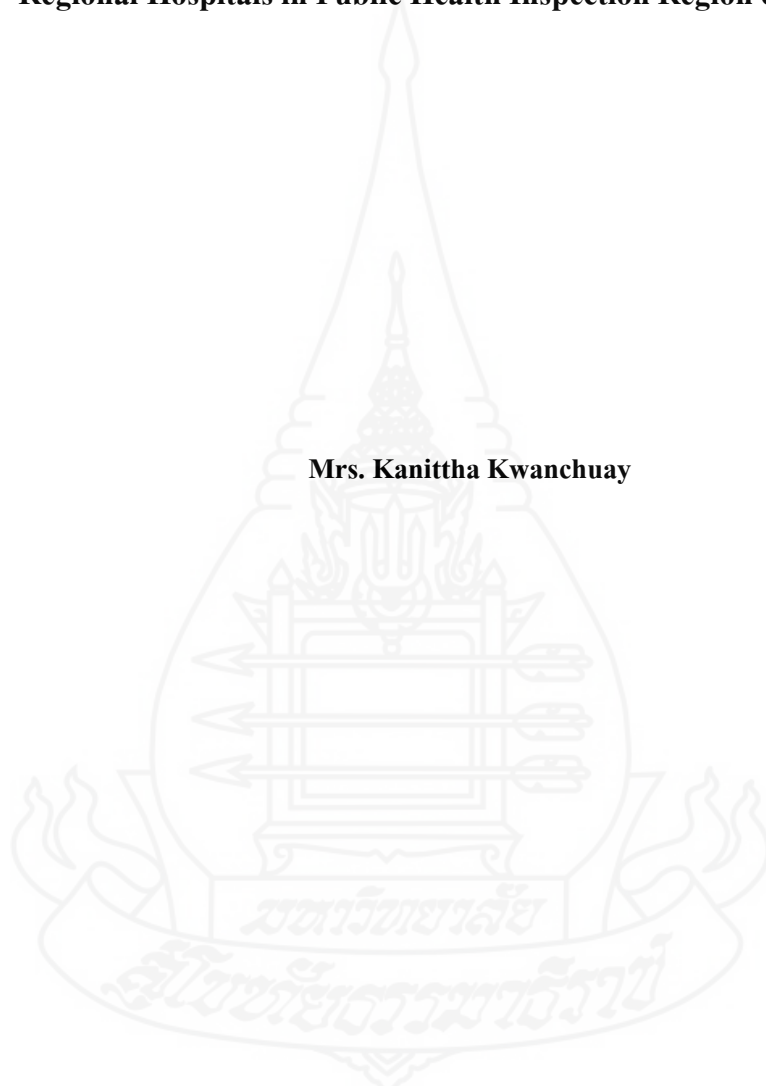


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Factors Influencing Effectiveness of Strategic Management of Head Nurses at
Regional Hospitals in Public Health Inspection Region 6 and 7**

Mrs. Kanittha Kwanchuay



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration

School of Nursing

Sukhothai Thammathirat Open University

2012

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้า
 หอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7
ผู้วิจัย นางกนิษฐา ขวัญช่วย รหัสนักศึกษา 2525100893 **ปริญญา** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
 (การบริหารการพยาบาล) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) อาจารย์ ดร. ชื่นจิตร โพธิศัพท์สุข
 (2) อาจารย์ นาวาเอกหญิง ดร. ธนพร แยมสุดา **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอรรถาธิบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 จำนวน 322 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และตอนที่ 4 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้ค่า CVI ของตอนที่ 2-4 เท่ากับ .80, .95 และ .82 ตามลำดับ และหาค่าความเที่ยงได้เท่ากับ .99, .98 และ .98 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเข้าทีละขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.71$ และ 0.79 ตามลำดับ) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน และการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 65.2 ($R^2 = .652$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนมีอิทธิพลสูงสุด (Beta = .267) รองลงมา คือ ด้านไมตรีสัมพันธ์ (Beta = .226) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยควรสร้างเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน รวมทั้งเน้นไมตรีสัมพันธ์ เพื่อส่งผลให้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

คำสำคัญ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
 หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์

Thesis title: Factors Influencing Effectiveness of Strategic Management of Head Nurses at Regional Hospitals in Public Health Inspection Region 6 and 7
Researcher: Mrs. Kanittha Kwanchuay; **ID:** 2525100893 ; **Degree:** Master of Nursing Science (Nursing Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Chuenjit Potisupsuk ; (2) Capt. Dr. Thanaporn Yaemsuda; **Academic year:** 2012

Abstract

The purposes of this explanatory research were: 1) to study the effectiveness of strategic management, strategic leadership of head nurses, and constructive culture, and 2) to analyze factors influencing the effectiveness of strategic management of head nurses as perceived by staff nurses at regional hospitals in Public Health Inspection Region 6 and 7

The samples included 322 staff nurses at regional hospitals in Public Health Inspection Regions 6 and 7. They were selected by multi-stages random sampling. Questionnaires were used as research tools and comprised four sections: 1) personal data, 2) the strategic leadership of head nurses, 3) the constructive culture, and 4) the effectiveness of strategic management of head nurses. The content validity of questionnaires was verified by five experts. The CVI of the second to the fourth sections were .80, .82, and .95 respectively. The Cronbach's alpha reliability coefficients were .99, .98, and .98, respectively. Research data were analyzed by descriptive statistics (percentage, mean, and standard deviation) and stepwise multiple regression analysis.

The results of this study were as follows. 1) Staff nurses rated the effectiveness of strategic management of head nurses, the strategic leadership of their head nurses, and the constructive culture at the high level. 2) Strategic leadership of head nurses and constructive culture correlated positively and significantly with the effectiveness of their strategic management. ($r = .71$ and $.79$ respectively, $p < 0.05$). Strategic leadership factors in terms of determining strategic direction and four factors of constructive culture in terms of achievement, self-actualization, humanistic-encouragement, and affiliation could predict the effectiveness of their strategic management. These predictors accounted for 65.2% ($R^2 = .652$, $p < 0.01$). Two constructive culture subscales, humanistic-encouragement and affiliation, were the highest influencing factors in the effectiveness of head nurses' strategic management. (Beta = .267 and .226 respectively). Therefore, head nurses should promote constructive culture in humanistic-encouragement and affiliation to increase effectiveness of their strategic management.

Keywords: Strategic management, Strategic leadership, Constructive culture, Head Nurse, Regional Hospital

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. ชื่นจิตร โพธิ์ศัพท์สุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ นาวาเอกหญิง ดร. ธนพร แยมสุดา อาจารย์ที่ปรึกษาาร่วม ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำตลอดจนชี้แนะในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่ ให้กำลังใจและเสียสละเวลา ให้กับผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อาภาพร เผ่าวัฒนา ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้และประสบการณ์ที่มีค่ายิ่งตลอดระยะเวลาที่ศึกษา รวมทั้งขอขอบพระคุณสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ผู้ประสานงาน และพยาบาลประจำการผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ในโรงพยาบาลศูนย์ ทั้ง 4 แห่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ด้วยการให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล และผู้ร่วมงาน โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัย

กราบขอบพระคุณมารดาผู้ให้กำเนิดที่ให้ความรักและห่วงใยตลอดมา ขอขอบคุณสามีที่ให้โอกาสและเป็นกำลังใจ คอยช่วยเหลือ สนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา รวมถึงบุตรทั้งสองที่เข้าใจและเป็นกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารการพยาบาลรุ่นที่ 5 และกัลยาณมิตรที่มีได้เอื้อนามทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์อันใดที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

กนิษฐา ขวัญช่วย

พฤษภาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7	13
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	22
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	40
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง	63
การวิเคราะห์ข้อมูล	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอ	67
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุข	83
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปการวิจัย	91
อภิปรายผล	93
ข้อเสนอแนะ	99
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	110
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	111
ข หนังสือขออนุมัติผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	113
ค เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	125
ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	129
ประวัติผู้วิจัย	138

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7.....	55
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	66
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม	67
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จำแนกเป็นรายข้อ	68
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกเป็นรายข้อ	69
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล จำแนกเป็นรายข้อ.....	70
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้า หอผู้ป่วย ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล จำแนกเป็นรายข้อ	71
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้า หอผู้ป่วย ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายข้อ	72
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 จำแนกเป็นรายด้านและ โดยรวม	73
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ จำแนกเป็นรายข้อ	74
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน จำแนกเป็นรายข้อ.....	75
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้น ไมตรีสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายข้อ.....	76
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตน จำแนกเป็นรายข้อ.....	77

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุข ที่ 6 และ 7 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม.....	78
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านผลิตผลของงาน จำแนกเป็นรายข้อ จำแนกเป็นรายข้อ	79
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านสมรรถนะของบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ	80
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านความพึงพอใจของบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ	81
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านประสิทธิภาพของงาน จำแนกเป็นรายข้อ	82
ตารางที่ 4.18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นที่ใช้ในการทำนายประสิทธิผล ในการ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจ ราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7 ในรูปของตารางเมตริกสหสัมพันธ์ (Correlation matrix)	83
ตารางที่ 4.19	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 จำแนกตามรายด้านและ โดยรวม	84
ตารางที่ 4.20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ(R) ระหว่างตัวแปรที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการ ถดถอย อัจฉการพยากรณ์ (R^2) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 change) ในการพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดย วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ เพิ่มตัวแปรเข้าทีละขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหาร
จัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน
(Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรแบบเพิ่มตัวแปรเข้า
ทีละขั้นตอน 87



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	28
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ในการวัดตาม Balance scorecard	36
ภาพที่ 3.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล	56



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ที่มีความรุนแรงและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา รวมถึงภาวะการแข่งขันในสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต่างๆพยายามปรับตัวเพื่อให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและสามารถอยู่รอดได้ (พิทยา บวรวัฒนา 2546) การเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กลายเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรวิธีการทางการบริหารจัดการด้านต่างๆจึงถูกปรับตามไปด้วย (อารีย์วรรณ อ่วมธานี 2549) การบริหารจัดการที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการบริหารงานที่กระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการนำไปพัฒนากลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการหลักๆ 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา (สุพานี สฤณภูวนิช 2553) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารภายในองค์กรได้ทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ทำให้สามารถประสานความคิดไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ผลผลิตของงานจึงเพิ่มขึ้นตามมา สำหรับผู้บริหารเองสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ ดังนั้นจึงสามารถวางแผนและดำเนินการในเชิงรุกโดยมีบุคลากรที่มีความเข้าใจในการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจนเพราะมีการสื่อสารภายในที่ดีช่วยให้้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่ๆที่ตอบสนองต่อความต้องการของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีการกิจหลักในการให้บริการผู้ป่วยที่มีโรคซับซ้อน มีความยากในการรักษา มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ต้องใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งเป็นแหล่งผลิตและแหล่งฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ ผู้บริหารระดับสูงได้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาจากแนวคิดการบริหารเชิงธุรกิจ (บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ 2546) มาใช้ในโรงพยาบาลโดยที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีการนำเข้ามาใช้ในองค์กรด้านสุขภาพ ตั้งแต่ปี 2544 เนื่องจากผลกระทบจากนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ทำให้องค์กรมีความจำกัดในด้านต้นทุนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมต้นทุน แต่ยังคงต้องผลิตผลงานที่มีคุณภาพตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ ซึ่งในปัจจุบันมีองค์กรด้านสุขภาพนำมาใช้ถึงร้อยละ 97 (สุวิณี วิวัฒน์วานิช 2550) ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สอดคล้อง ตามความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการการบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้น องค์กรพยาบาลซึ่งมีกลุ่มการพยาบาลทำหน้าที่บริหารงานบริการพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจึงต้องอาศัยความสามารถและทักษะของพยาบาลรวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ดังนั้นในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในหอผู้ป่วยโดยการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ จึงนับได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอยู่กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีของหน่วยงาน การประเมินประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบถึงศักยภาพของหน่วยงานว่ามีผลิตผลเป็นอย่างไร สมรรถนะของบุคลากรมีเพียงพอหรือไม่ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพบริการโรงพยาบาลให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถวัดได้จาก ผลิตผลของงานที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีสมรรถนะ และสุดท้าย คือ บุคลากรมีความพึงพอใจ (Balanced scored cards by Kaplan and Norton, 1996, 2008) ในการให้บริการของโรงพยาบาลส่วนใหญ่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย ดังนั้นประสิทธิผลของหอผู้ป่วยจึงถือเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ของโรงพยาบาล (Robbins, 1990; Sullivan and Decker, 1990) การดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของหอผู้ป่วยจำเป็นต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยขาดการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีโดยเฉพาะในด้านทรัพยากรบุคคลจะทำให้มีปัญหาด้านอัตราค่าจ้าง หรือสมรรถนะของบุคลากรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ทำให้บุคลากรมีแรงกดดันและความเครียดเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งถ้าอัตราค่าจ้างระหว่างพยาบาลและผู้ป่วยไม่มีความเหมาะสมคือมีจำนวนผู้ป่วยที่มากแต่มีจำนวนพยาบาลน้อย มีผลทำให้พยาบาลรู้สึกเบื่อหน่ายและเครียด ทำให้บริการพยาบาลลดลงได้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2552) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Aiken

et al. (2001 cited in Strachota et al, 2003) ซึ่งพบว่าจำนวนพยาบาลที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน คือ พยาบาลน้อยกว่าภาระงานทำให้พยาบาลขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานลดลง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลมีผลให้พยาบาลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และมีผลผลิตที่มีคุณภาพสูง(High quality of Productivity) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผล มี ปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร 2552) ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นมีวิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์เพราะทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน 4) การสร้างเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 5) การเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้วิจัยเลือกปัจจัยด้านผู้นำที่มีความมุ่งมั่นมีวิสัยทัศน์ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มาศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากมีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ รวมทั้งมีรายงานผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร (จิตติมา จำนวน์เกสิศ, 2550; ฉัญชาภรณ์ เทโหปการ, 2552; อรวรรณ คณะประสพ, 2551; Casida, 2008; กุลณุนาถ ผ่องแผ้ว 2549; และ Nonthanathorn Phiphat, 2002)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้อง และมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และดำเนินงานไปสู่จุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ปัจจุบันพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จขององค์กรหลายแห่งล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2552) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively managing the firm's resource portfolio) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational culture) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing ethical practices) และ การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establishing balanced organizational controls) (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005) ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) อาจทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้หน่วยงานมีคุณภาพ มีความอยู่รอด สามารถเจริญเติบโต และมีความเป็นเลิศ ท่ามกลางความแตกต่างทางความคิด ที่สำคัญ คือ การถ่ายทอดให้พยาบาลที่เกี่ยวข้องทุกคนได้เข้าใจแผนกลยุทธ์และเป็นผู้นำทีมในการจัดการตามแผนกลยุทธ์ทุกขั้นตอน ตลอดจนกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อันจะนำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กรตามที่มุ่งหวังต่อไป (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ)

และ พูลสุข หิงคานนท์ 2549) ในทางตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยใดก็ตามปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยโดยไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้ไม่มีทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จึงไม่มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตลอดจนไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ทำให้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถวัดผลผลิตว่าได้ตามเป้าประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและความคิดร่วมกันขององค์กรซึ่งกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรทั้งในกระบวนการทำงาน การอยู่ร่วมกัน และการแก้ปัญหาภายในองค์กรโดยสนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีการทำงานในลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ความสำคัญในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) การมุ่งเน้นกิจการแห่งตน (Self-actualizing) การมุ่งเน้นบุคคล และการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) และ การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาล (อารีย์ คำนวนศักดิ์ 2545) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย (กุลญนาท ผ่องแผ้ว 2549) ซึ่งประสิทธิผลของหอผู้ป่วยเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการของหอผู้ป่วย จึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าวประกอบกับผลการตรวจประเมินคุณภาพการบริการพยาบาล กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ตามเกณฑ์ประเมินของสภาการพยาบาล พบว่า ในหมวดที่ 1 เรื่องการบริหารทางการพยาบาลซึ่งผ่านการประเมินแบบมีเงื่อนไข (รายงานการประเมินสภาการพยาบาล 2553) และการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของสถาบันรับรองและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล พบว่า ทีมนำขององค์กรซึ่งรวมถึงกลุ่มการพยาบาลด้วย มีจุดอ่อนในเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยง บูรณาการงานระบบต่างๆเข้าด้วยกัน มีผลให้โรงพยาบาลไม่ผ่านการประเมิน (รายงานผลการเยี่ยมสำรวจจากสถาบันรับรองและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล 2554) ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 เพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 อยู่ในระดับใด และ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

สามารถทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้หรือไม่ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพหัวหน้าหอผู้ป่วย และ เตรียมความพร้อมสำหรับพยาบาลวิชาชีพในการก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อให้มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลและนำพาโรงพยาบาลไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุข ที่ 6 และ 7

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุข ที่ 6 และ 7

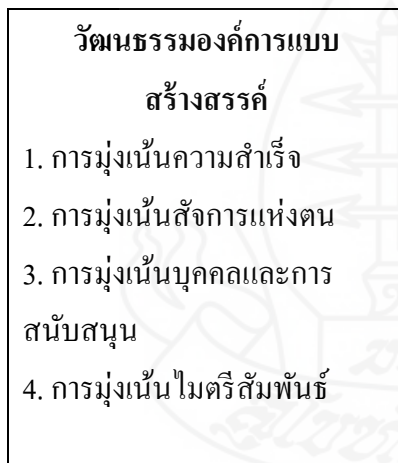
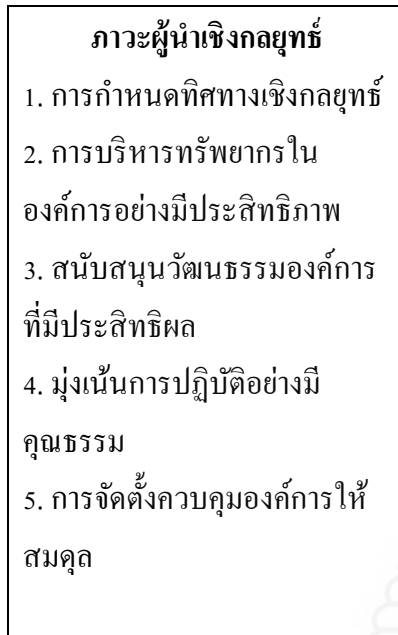
3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Effectiveness of Strategic Management) ซึ่งวัดด้วยแบบจำลอง Balanced Scorecard : BSC ตามแนวคิดของKaplan and Norton (1996, 2008) ได้แก่ 1)ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นการวัดในด้านผลิตผลของงาน(Productivity) ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน และ 2)ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth perspective)เป็นการวัดในด้าน สมรรถนะของบุคลากร และความพึงพอใจของบุคลากร คือ ผลลัพธ์จากการดำเนินการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยตัวแรกที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรระยะยาว และมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2005) ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively managing the firm's resource portfolio) การสนับสนุนวัฒนธรรม

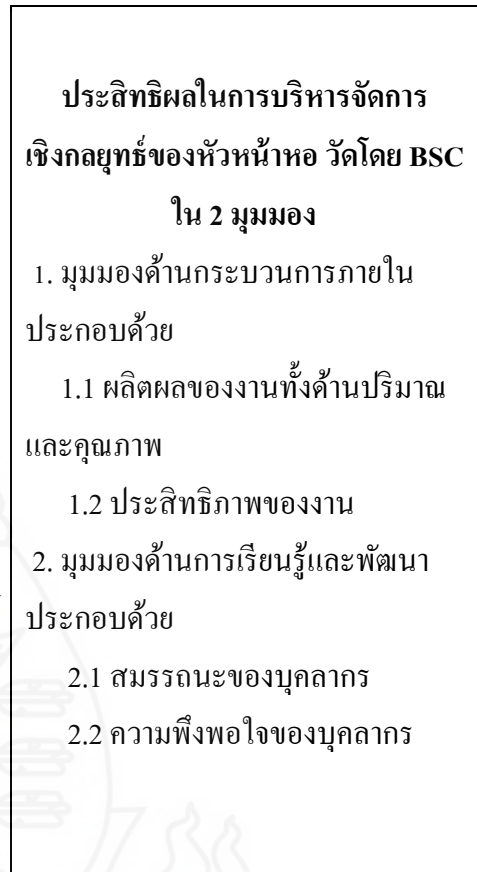
องค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organization culture) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing ethical practices) และการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing balance organizational controls) นอกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แล้ว จากการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นกัน เพราะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ คือ การที่สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้มี ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน วิถีทางความคิดและแบบแผนที่เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่มีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) การมุ่งเน้นสักการแห่งตน (Self-actualizing) การมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic-encouraging) และการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliate) ผู้วิจัยจึงเลือกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มาศึกษาว่ามีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยจริงหรือไม่เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพหัวหน้าหอผู้ป่วยและเตรียมความพร้อมพยาบาลวิชาชีพในการก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังกรอบแนวคิดต่อไปนี้



ตัวแปรต้น



ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ประชากรในการศึกษาคือพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปและมีหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในตำแหน่งมากกว่า 2 ปี ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 จำนวน 1077 คน

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัดผลการดำเนินการด้วยBSC ใน2ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการภายใน วัดจากผลิตผลของงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน และ2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา วัดจากสมรรถนะของบุคลากรและความพึงพอใจของบุคลากร

ระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2554 - เดือน มีนาคม พ.ศ. 2556

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง การรับรู้ หรือความคิดเห็น ของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่า เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องและมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และสามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาล ประกอบด้วย 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2005) ได้แก่

6.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (*Determining strategic direction*) หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่ามี

ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก และทำนายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจผู้ร่วมงานให้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้ มีการบริหารจัดการภายในหอผู้ป่วยตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล

6.1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively managing the firm's resource portfolio) หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่ามีความสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ และทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่าและคุ้มค่า มีการจูงใจและสนับสนุนบุคลากรให้สามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนเองได้เต็มที่ในการปฏิบัติงาน

6.1.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational culture) หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่ามีความสามารถในการกำหนด ปรับเปลี่ยน ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม ความเชื่อในการทำงานร่วมกันในหอผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี

6.1.4 มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing ethical practices) หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา

6.1.5 การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing balanced organizational controls) หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าสามารถจัดการและบริหารงานภายในหอผู้ป่วยให้มีการทำงานที่เกิดความสมดุล สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน จัดอัตรากำลังบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานเพื่อให้การบริการมีคุณภาพ

6.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 นั้น มีรูปแบบของพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในหอผู้ป่วยเน้นความต้องการของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และได้รับการสนับสนุนให้มีทัศนคติ ความเชื่อ วิธีการคิดและแบบแผนที่เป็นแนวทางประพจน์ ปฏิบัติร่วมกัน คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีม และมีความรู้สึกร่วมกัน

ทำลายความสามารถอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อการดำเนินงานและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989) ได้แก่

6.2.1 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าในหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่เน้นการตั้งเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถปฏิบัติได้ โดยการกำหนดแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

6.2.2 การมุ่งเน้นจัดการตนเอง (Self-actualizing) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าในหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ความสำคัญกับการริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ โดยเป้าหมายของบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทุกคนมีอิสระในการพัฒนางานและมีความภูมิใจในงานของตน

6.2.3 การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าในหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ใช้วิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง หัวหน้าให้ความสำคัญกับบุคลากร และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ให้อิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการสร้างสรรค์ผลงาน และเผยแพร่ผลงานแก่ผู้อื่น

6.2.4 การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliate) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการว่าในหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นมิตร เปิดเผยเป็นกันเอง มีความจริงใจและมีความไวต่อความรู้สึกพึงพอใจของกันและกันภายในทีมงาน

6.3 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ที่มีต่อผลลัพธ์ที่เทียบกับเป้าหมายในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งวัดประเมินตามแนวคิด การวัดผลการดำเนินงานด้วย Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton โดยวัดประเมินใน 2 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย

6.3.1 มุมมองด้านกระบวนการภายใน วัดจาก

1) **ผลิตผลของงาน (Productivity)** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อผลลัพธ์จากการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลของบุคลากรภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าสามารถให้บริการผู้ป่วยได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

(1) **ด้านปริมาณ** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการภายใต้การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าสามารถให้บริการแก่ผู้ป่วยและผู้รับบริการได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง เช่น อัตราบุคลากรต่อผู้ป่วยมีความเพียงพอในการปฏิบัติการพยาบาล ระยะเวลาในการรอคอยในการรับบริการลดลง จำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

(2) **ด้านคุณภาพ หรือคุณภาพในการดูแล (Quality of care)** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับการให้บริการพยาบาลภายใต้การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด ก่อให้เกิดความปลอดภัย ไม่เกิดภาวะแทรกซ้อน ผู้ป่วยนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาลภายในเวลาที่กำหนด มีระบบการเฝ้าระวังความเสี่ยง มีมาตรการป้องกันภาวะแทรกซ้อน พยาบาลปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานที่กำหนด มีการทำงานเป็นทีม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อปรับแผนการดูแลผู้ป่วย

2) **ประสิทธิภาพของงาน** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรภายใต้การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าในการปฏิบัติการพยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น โดยมีต้นทุนเท่าเดิม หรือสามารถบริการทุกอย่างได้เหมือนเดิมแต่ใช้ต้นทุนน้อยลง บุคลากรมีการใช้เวลา วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ อย่างประหยัด โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้งาน รวมถึงมีระบบการบำรุงรักษาที่เหมาะสมและมีการเตรียมความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ ของใช้ต่างๆ ให้สามารถนำไปใช้งานได้ทันเวลาและมีความปลอดภัย

6.3.2 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา วัตถุประสงค์

1) **สมรรถนะของบุคลากร** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ว่ามีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละงาน มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และมีการประเมินสมรรถนะเพื่อเติมเต็มส่วนที่ขาด พยาบาลประจำการได้รับการสนับสนุนในการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาเพิ่มเติม ได้รับการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) **ความพึงพอใจของบุคลากร** หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับความรู้สึที่ดี ความรู้สึกชอบและมีความสุขในการปฏิบัติงานภายใต้ นโยบาย/แผนงาน สภาพการทำงาน และการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

6.4 หัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หรือหลักสูตรประกาศนียบัตรการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นสูง ปริญญาตรีหรือสูงกว่า และขึ้น

ทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพสาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

6.5 พยาบาลประจำการ หมายถึง พยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หรือหลักสูตรประกาศนียบัตรการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นสูง ปริญญาตรี และขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพสาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป

6.6 โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 หมายถึง โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีความสามารถในการให้บริการสาธารณสุขระดับตติยภูมิ ที่มีจำนวนเตียง 500 เตียง ขึ้นไป ซึ่งอยู่ในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 มี 3 แห่ง คือ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช และ โรงพยาบาลตรัง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมารวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

1. โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7
2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

1.1 ลักษณะทั่วไปของโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 จัดเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 500 เตียงขึ้นไป ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองหรืออำเภอขนาดใหญ่ที่มีประชากรหนาแน่นในจังหวัด เป็นศูนย์กลางต่างๆ เช่น การคมนาคม การศึกษา เป็นต้น เป็นสถานบริการสุขภาพที่ให้บริการสำหรับประชาชนทั่วไปและผู้ที่ปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน รุนแรงและวิกฤต ที่ต้องใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ทัศนา บุญทอง 2542) มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทุกสาขา เป็นสถานที่ให้บริการทางวิชาการและการให้บริการด้านสุขภาพ เป็นศูนย์กลางให้จังหวัดใกล้เคียงส่งต่อผู้ป่วยเพื่อรักษาต่อ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 ประกอบด้วย โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชและ โรงพยาบาลตรัง

1.2 ขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 โดยกองโรงพยาบาลภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2544) ได้กำหนด ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์ ไว้ดังนี้

1.2.1 ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรคทุกสาขาวิชาการแพทย์และฟื้นฟูสภาพทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน ผู้ที่มีโรคทางกายและทางจิต

1.2.2 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและรักษาผู้ติดเชื้อเพศผิด รวมถึงการควบคุมและป้องกันโรคติดต่อต่างๆตามแผนงาน และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

1.2.3 ให้บริการตรวจชั้นสูติโรคทั้งในโรงพยาบาล และหน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

1.2.4 ดำเนินงานด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรทางสาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดตำราเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่างๆในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

1.2.5 ศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาทางวิชาการทั้งด้านการแพทย์ และด้านเทคนิคต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล

1.2.6 รวบรวมข้อมูลสถิติต่างๆและจัดทำรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลสาธารณสุขจังหวัดและข้อมูลสาธารณสุขส่วนกลาง

1.2.7 สนับสนุนโรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ทั้งในด้านบริหาร บริการและวิชาการ รวมถึงการสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ การซ่อมแซมเครื่องมือ การดำเนินการรับ-ส่งผู้ป่วย การนิเทศในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

1.2.8 ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมืองและในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 สามารถปฏิบัติได้ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายหน้าที่ตามความรับผิดชอบ และหอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่สำคัญ เพราะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการโดยตรงแก่ผู้รับบริการที่จำเป็นต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล ซึ่งต้องให้การวินิจฉัยปัญหาและรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีพยาบาลเป็นผู้ดูแลให้บริการพยาบาลและติดตามประเมินภาวะอาการของโรค ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บริการรักษาพยาบาลที่ดีที่สุด และให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ผู้ป่วยและญาติ แต่เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ที่มารับบริการในโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการที่ 6, 7 ซึ่งเป็นเขตภาคใต้ มีสภาพสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมบางอย่างแตกต่างไปจากประชากรพื้นเมืองในภาคอื่นๆของประเทศไทย เช่น การนับถือศาสนา การแต่งกาย การใช้ภาษาพูด และจารีตประเพณี พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ในภาคใต้นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 67.3 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 32,4 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ 2543) การนับถือศาสนาเป็นผลต่อพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากศาสนาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และความเชื่อทางสังคม (จินดา เกียรติศักดิ์โสภณ 2543) ดังนั้นการให้การพยาบาลที่มีคุณภาพจะต้องสอดคล้องกับความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับบริการ และสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขในปัจจุบัน จากปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อ

ผู้บริหารการพยาบาลต้องมีความเข้าใจพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยเรียนรู้ลักษณะ วัฒนธรรมท้องถิ่นและศาสนาของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย วางแผน พัฒนาบุคลากรและพัฒนางานบริการพยาบาลให้สอดคล้องและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของ โรงพยาบาล ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจ ให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน อันจะนำพาหน่วยงานบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และโรงพยาบาลศูนย์ เหล่านี้ได้มีการจำแนกการดูแลผู้ป่วยเป็นแผนกต่างๆ ได้แก่ แผนกผู้ป่วยนอก และแผนกผู้ป่วยใน เป็นต้น สำหรับผู้ป่วยในที่นอนรักษาในโรงพยาบาลจำแนกออกเป็นหอผู้ป่วยต่างๆตามลักษณะ ผู้ป่วย ดังนี้

1) หอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวช แบ่งเป็น งานสูติกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ให้บริการสุขภาพของหญิงตั้งครรภ์ บริการคลอดและดูแลหลังคลอดจนหญิงนั้นพร้อมที่จะออกจากโรงพยาบาล และงานนรีเวชกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ให้บริการดูแลรักษาโรคเฉพาะ สตรี ซึ่งเป็นโรคหรือภาวะผิดปกติของวัยเจริญพันธุ์ของสตรี

2) หอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ให้การดูแล รักษาพยาบาลผู้ป่วยที่ต้องให้การรักษาด้วยการผ่าตัดเป็นส่วนใหญ่ มีส่วนน้อยที่เป็นโรคที่รักษาด้วย ยาเช่นเดียวกับการรักษาทางอายุรกรรม

3) หอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ให้การดูแล รักษาพยาบาลผู้ป่วยที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ที่มีปัญหาทางอายุรกรรม

4) หอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรมกระดูก มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ให้การดูแล รักษาพยาบาลผู้ป่วยที่มีความผิดปกติของกระดูกและข้อต่างๆ

5) หอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ให้การดูแล รักษาพยาบาลผู้ป่วยที่มีอายุต่ำกว่า 15 ปี ถ้าผู้ป่วยต้องได้รับการผ่าตัด ต้องได้รับการดูแลในส่วนของ ศัลยกรรมเด็ก

6) หอผู้ป่วยแผนกจักษุ โสต ศอ นาสิก แบ่งเป็น งานจักษุ มีหน้าที่ความ รับผิดชอบคือ ให้การบริการรักษษผู้ป่วยโรคตาที่ไม่สามารถรักษาที่หน่วยผู้ป่วยนอกได้ และงาน โสต ศอ นาสิก มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ให้บริการรักษาผู้ป่วยที่เป็นโรคเกี่ยวกับหู คอ จมูก ที่ไม่ สามารถรักษาที่หน่วยผู้ป่วยนอกได้

7) หออภิบาลผู้ป่วยหนัก มีหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ให้การบริการรักษา ผู้ป่วยที่มีอาการหนัก ซึ่งเมื่อได้รับการรักษาจากหน่วยนี้แล้วคิดว่ามีโอกาสจะรอดชีวิตได้มากกว่า การรักษาพยาบาลในหอผู้ป่วยทั่วไป

8) หอผู้ป่วยพิเศษ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ให้การบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยด้วยโรคของแผนกต่างๆที่มีความประสงค์จะพักรักษาตัวในหอผู้ป่วยพิเศษ ตามเกณฑ์การรับผู้ป่วยของแต่ละโรงพยาบาล ซึ่งมีลักษณะเป็นห้องๆ

กล่าวโดยสรุป โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียง 500 เตียง ขึ้นไปและมีความสามารถในการให้บริการสาธารณสุขระดับตติยภูมิ โดย ให้บริการสุขภาพสำหรับผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพซับซ้อน ต้องการการวินิจฉัยที่ถูกต้อง แม่นยำ และต้องการการดูแลรักษาโดยผู้ชำนาญเฉพาะสาขา มีหอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับองค์การพยาบาล โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งอยู่ในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 มี 3 แห่ง คือ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช และ โรงพยาบาลตรัง

1.3 องค์การพยาบาล

1.3.1 ความหมายขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาล (Nursing Organization) เป็นองค์การสุขภาพที่มีความสำคัญและมีบุคลากรจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาลซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การพยาบาลไว้แตกต่างกัน ดังนี้

กองการพยาบาล(2542) กล่าวว่า องค์การพยาบาลเป็นองค์การทางสุขภาพที่ใหญ่ที่สุดในโรงพยาบาล มีหน่วยงานในความรับผิดชอบหลากหลาย มีเจ้าหน้าที่จำนวนมากและปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง จึงมีการบริหารงานหลายระดับ โครงสร้างองค์การมีความเป็นพลวัตรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและการเปลี่ยนแปลงของสังคมสภาพแวดล้อม โดยมีกลุ่มงานการพยาบาลเป็นหน่วยงานบริหารขององค์การ

กระทรวงสาธารณสุข (2542) กล่าวถึงองค์การพยาบาลว่า เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานบริการพยาบาล โดยมีหน้าที่จัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผน/นโยบายของโรงพยาบาลและส่วนกลาง สนับสนุนและจัดบริการพยาบาล ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยผลงานที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล ฝึกอบรมความรู้ด้านการสาธารณสุขแก่ประชาชนทั่วไป นิเทศงาน ติดตามประเมินผลงาน ให้คำปรึกษาวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ พัฒนางานสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องและงานที่ได้รับมอบหมาย

นิตยา ศรีญาณลักษณะ (2545) กล่าวว่า องค์การพยาบาล หมายถึง การรวมกลุ่มของพยาบาลในระดับต่างๆรวมทั้งทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็น ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหาร วิธีการเพื่อประกอบกิจกรรมพยาบาล (Nursing service) ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรทางสุขภาพที่มีกลุ่มการพยาบาลทำหน้าที่บริหารงานบริการพยาบาลควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านวิชาการให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแบ่งความรับผิดชอบออกเป็นหน่วยงานต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และ สังคม ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และ ทักษะของพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของวิชาชีพการพยาบาลและองค์กรที่กำหนดไว้

1.3.2 องค์กรพยาบาลกับการบริหารจัดการ

ระบบการบริหารพยาบาลประกอบด้วย ข้อมูล บุคลากร เครื่องมือต่างๆ ซึ่งกระบวนการบริหารจะต้องอาศัยการดำเนินการที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกันในด้านกรรวบรวมข้อมูล การวางแผนงาน การจัดดำเนินงาน การจัดกำลังคนเพื่อทำงาน การชี้แนะ และ การควบคุมงาน การผลิตของการบริหารจัดการวัดได้จากคุณภาพการบริการพยาบาล คุณภาพชีวิตของพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานและผลงานวิจัยที่จะช่วยพัฒนาคนและพัฒนางานบริการพยาบาล ส่วนในกระบวนการบริหารการพยาบาลในมุมมองของการปฏิบัติงานของผู้บริหารพบว่ามีงานในความรับผิดชอบใน 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การบริหารเพื่อการดำเนินงาน การบริหารเพื่อการบริการพยาบาล และ การบริหารบุคคล โดยผู้บริหารในองค์กรพยาบาล แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะต้องมีทักษะในการบริหาร จัดการงานเพื่อให้้องค์การพยาบาลประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

1) *ผู้บริหารระดับสูง (Chief executive officers)* คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือ รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล (Director of nursing service) มีหน้าที่ในการทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยที่มีผลผลิตคือคุณภาพบริการที่ดี ผลผลิตสูงและ ต้นทุนต่ำ

2) *ผู้บริหารระดับกลาง (Functional or middle management managers)* คือ หัวหน้าแผนกการพยาบาล หรือ ผู้อำนวยการพยาบาลแต่ละแผนก หรือ หัวหน้างานหอผู้ป่วย ทำหน้าที่ในการประสานงานโดยรวมผลสำเร็จของการทำงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับสูง และคอยให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่มาจากภายนอกด้วย

3) *ผู้บริหารระดับต้น (First line or lower level management managers)* คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดและสั่งการ โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน และมีโอกาสรู้ความเป็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในจุดปฏิบัติงาน หากมีสิ่งใดบกพร่องหรือเบี่ยงเบนไปก็จะสั่งการหรือลงมือแก้ไขให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติที่ถูกต้อง

1.4 หอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์

หอผู้ป่วยนับว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญในโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 เพราะเป็นสถานที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการที่จำเป็นต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล ที่เรียกว่าผู้ป่วยใน ซึ่งโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 ได้จำแนกหอผู้ป่วยต่างๆตามลักษณะผู้ป่วย ได้แก่ หอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวช หอผู้ป่วยศัลยกรรม หอผู้ป่วยอายุรกรรม หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม หอผู้ป่วยศัลยกรรมกระดูกและข้อ หออภิบาลผู้ป่วยหนักหอผู้ป่วยโสต ศอ นาสิก และ หอผู้ป่วยพิเศษต่างๆ ซึ่งในงานบริการของแต่ละหอผู้ป่วยต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลวิชาชีพเนื่องจากเป็นผู้สร้างงานบริการพยาบาลโดยตรง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่เป็นผู้จัดการภายในหน่วยงาน และมีการวางแผนการพยาบาลร่วมกันซึ่งจะต้องมีวิธีปฏิบัติเพื่อนำนโยบายลงสู่วิธีปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยเป้าหมายอยู่ที่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายของคุณภาพการบริการพยาบาลและเป้าหมายขององค์การ

1.4.1 ลักษณะงานบริการการพยาบาลในหอผู้ป่วย

การปฏิบัติการพยาบาลภายในหอผู้ป่วยเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งมีลักษณะงาน ดังนี้

- 1) พยาบาลวิชาชีพประเมินปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยตั้งแต่แรกรับจนกระทั่งจำหน่าย
- 2) มีการสื่อสารข้อมูลที่ประเมินได้ระหว่างทีมการพยาบาลและทีมสุขภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 3) มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประเมินเพื่อตัดสินใจกับปัญหาความต้องการการพยาบาลหรือข้อกำหนดวินิจฉัยทางการพยาบาลอย่างถูกต้อง
- 4) มีการวางแผนการพยาบาลและให้การพยาบาลเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ป่วยปลอดภัยในระยะเฉียบพลัน และให้การพยาบาลตามแผนเพื่อบรรเทาอาการรบกวนต่างๆและส่งเสริมความสุขสบายของผู้ป่วย
- 5) มีการวางแผนจำหน่ายผู้ป่วยตั้งแต่แรกรับเพื่อฟื้นฟูสภาพและเตรียมความพร้อมผู้ป่วยและครอบครัวก่อนจำหน่าย
- 6) มีการประเมินความก้าวหน้าภาวะสุขภาพของผู้ป่วยและปรับปรุงแผนการพยาบาลเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย
- 7) มีการบันทึกทางการพยาบาลอย่างมีคุณภาพเพื่อประโยชน์ต่อการพยาบาลและการรักษาของแพทย์

8) มีการสนับสนุนให้ผู้ป่วยและครอบครัวปรับตัว ขอรับการรักษาในโรงพยาบาล

กล่าวได้ว่าหอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางของหน่วยบริการสุขภาพที่มีผู้รับบริการและครอบครัวเข้ามาสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด และใช้เวลาส่วนใหญ่ติดต่อกับสื่อสารภายในหอผู้ป่วย บุคลากรทางการแพทย์ไม่ว่าจะเป็นพยาบาลหรือแพทย์จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและครอบครัวเกิดขึ้นที่หอผู้ป่วยมากที่สุด หอผู้ป่วยจึงเป็นหน่วยงานที่สร้างสรรค์งานคุณภาพได้ดีที่สุด จึงเป็นหน่วยงานที่ควรได้รับการดูแลให้ได้รับการบริหารจัดการที่ดีมีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และสามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีคุณภาพเพื่อไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีหัวหน้าหอผู้ป่วยรับผิดชอบบริหารงานด้านการดูแลรักษาพยาบาล ตลอดจนติดตามภาวะโรค และทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่ดี ได้มาตรฐาน ทั้งผู้ป่วยและญาติมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ

1.4.2 บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นมีหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในหอผู้ป่วย โดยการเชื่อมโยงนโยบายขององค์การพยาบาลและนโยบายของโรงพยาบาลสู่การปฏิบัติ จึงนับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการ

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2540) ได้กำหนดบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

1. เป็นผู้บริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น โดยเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการให้การดำเนินงานในระดับหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของโรงพยาบาล โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับนโยบายจากกลุ่มการพยาบาลและนำมากำหนดเป็นนโยบายระดับหอผู้ป่วยผ่านการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์นำมาร่วมกันวางแผนงาน โครงการที่สอดคล้องและดำเนินการปฏิบัติต่อไปจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นอกจากนั้นยังเป็นผู้นำทางการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษา และวินิจฉัยสั่งการ

2. เป็นผู้จัดการพยาบาล โดยทำหน้าที่ใน 2 บทบาท คือ

- 2.1 เป็นผู้อำนวยการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่ในการจัดการให้บุคลากรพยาบาลสามารถทำการพยาบาลได้อย่างดีที่สุดในปริมาณที่พอเหมาะด้วยการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละเวร จัดความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ เวชภัณฑ์และยา ให้พร้อมใช้ จัดให้มีการจำแนกผู้ป่วยเพื่อการจัดบุคลากร ให้ตรงกับความต้องการที่จำเป็นสำหรับผู้ป่วย

2.2 เป็นผู้นิเทศ หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติการพยาบาลได้ทั้งหมดจึงต้องมีการนิเทศทางการพยาบาลแก่พยาบาลวิชาชีพและเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหอผู้ป่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีคุณภาพ

3. เป็นผู้ประสานงานการรักษาพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยรับผิดชอบต่อการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยการติดตามประเมินผล ตรวจสอบงานแต่ละเวร ศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ความต้องการพยาบาลของผู้ป่วยทุกคนในหอผู้ป่วย ถ้ามีปัญหาด้านการรักษา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะนำข้อมูลร่วมปรึกษากับแพทย์ และร่วมชี้แนะด้านการพยาบาลในขณะที่รับส่งเวรทั้งนี้ เพื่อให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยเป็นไปด้วยดี

4. เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษาพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ดูแลและตรวจสอบการรักษาพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ ด้วยการติดตามประเมินผลตามแผนการรักษาและกำกับดูแลให้ผู้ได้รับมอบหมายดูแล ผู้ป่วยให้เป็นไป ตามแผนการรักษา เช่น การเตรียมผู้ป่วย การเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นใช้ หากมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาและทำให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาที่ดีที่สุด นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังเป็นผู้สนับสนุนให้กำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรภายในหอผู้ป่วย

5. เป็นนักพัฒนา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นตัวจักรสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล การสร้างภาพลักษณ์ทางวิชาการ การคิดริเริ่มของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสร้างกระบวนการพยาบาลใหม่ๆ ทำให้การพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วย โดยเป็นผู้ดูแลให้ความถูกต้องและเป็นธรรมแก่ผู้ป่วย ให้การพิทักษ์สิทธิ์ ดูแลความปลอดภัย และให้ความช่วยเหลือตามสมควรแก่ปัญหาของผู้ป่วย

7. เป็นครู การสอนและการเรียนรู้จากตัวอย่างจริงจะเป็นการสร้างสรรค์ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นตัวอย่างของพยาบาลที่สำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้สอนวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลและนักศึกษาพยาบาลในหน่วยงาน

8. เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติการทางคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติงาน และเข้าใจถึงปัญหาทางการปฏิบัติการพยาบาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาล และเป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

9. เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นอัตราเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ซึ่ง Bernhard and Walsh (1995) ได้เสนอลักษณะของผู้บริหารการพยาบาลที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการ คือ

9.1 มีความไว้วางใจ (Awareness) ต้องประเมินผลกระทบจากกลุ่มและต่อกลุ่ม โดย มีความระแวดระวังในตน (Self-awareness) ซึ่งมียอดประกอบ คือ

9.1.1 ความมีวุฒิภาวะ (Maturity) มีความเต็มใจและมีแรงกระตุ้นภายในตนเองพร้อมที่จะทำหน้าที่ผู้นำและมีความรู้สึกภายในตนเองว่ามีความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้

9.1.2 ความสามารถ (Ability) ต้องมีความสามารถบ่งชี้จุดแข็ง จุดอ่อน และระบุปัญหาได้เพื่อที่จะทำงานโดยลดข้อจำกัดได้

9.1.3 การกำหนดเป้าหมาย (Objective) ต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย และ สื่อสารเป้าหมายไปสู่ผู้ร่วมงานได้ เป้าหมายมีทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว ผู้บริหารจะต้องช่วยให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมายและมีวิธีทำงานไปสู่เป้าหมาย

9.1.4 อำนาจ (Power) ผู้บริหารต้องเข้าใจในเรื่องอำนาจ จะใช้อำนาจอะไร อย่างไร และ เมื่อไร เป็นสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ด้วยเหตุผลสำคัญขององค์กรและต้องเรียนรู้อำนาจเพื่อการใช้อำนาจที่เหมาะสม

9.1.5 บุคลิกภาพ (Personality) สิ่งที่จะต้องแสดงให้เห็นปรากฏในบุคลิกภาพ คือ ความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ และความจริงใจ

9.1.6 ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) ต้องนำความคิดและการสื่อข้อมูล ไปสู่กลุ่ม มีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ตรงจุด และ ชัดเจน

9.2 มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม ต้องแสดงออกถึงความรู้สึก ความต้องการ จุดยืน และสิทธิของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ ด้วยคำพูดและท่าทีที่ไม่ก้าวร้าว หรือ ยอมตาม

9.3 ความตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการทำงาน (Accountability) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบผลทั้งของตนเองและของกลุ่ม ไม่ว่าจะเส้นทางลัดหรือทางบวก

9.4 การปกป้อง (Advocacy) ผู้บริหารต้องสนับสนุน ปกป้อง และ รักษาทุกสิ่งและทุกคนในองค์กร โดยต้องมีการปฏิบัติที่เหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในขอบเขตของสิทธิ หน้าที่ และ กฎหมาย

9.5 การพัฒนาทีม (Group development) ผู้บริหารต้องพัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้มีการเจริญเติบโตอย่างถูกวิธีและ ถูกเวลาอย่างมีคุณธรรม มีเหตุผลที่น่าเชื่อถือ

กล่าวได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 มีความคล้ายคลึงกับโรงพยาบาลศูนย์ต่างๆไป อาจมีความแตกต่างกันบ้างตามบริบทของแต่ละโรงพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทเป็นผู้บริหารและผู้จัดการทางการแพทย์ รวมถึงเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งในการแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างมีคุณภาพต้องมีทักษะ

ทางการบริหาร ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม และ ทักษะด้านการพัฒนาตนเอง (เนตร์พัฒนา ยาวีราข 2552) นอกจากนี้ยังต้องมีการแสดงบทบาทที่เหมาะสมในด้านการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านการตัดสินใจ ซึ่งทักษะและบทบาทดังกล่าวขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป่วย และความสามารถในการบริหารจัดการ ที่จะสามารถช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและประสพผลสำเร็จตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าความสำเร็จในการบริหารจัดการ ขึ้นอยู่กับความสามารถ ความรู้ เจตคติ และทักษะของผู้บริหารทางการพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2544)

โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ได้มีการนำการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ โรงพยาบาลในปี พ.ศ. 2551-2552 ในรูปแบบเกณฑ์ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุดในระดับโลกในการพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยใช้เกณฑ์การประเมินตามกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โรงพยาบาลได้มีการเตรียมความพร้อมโดยการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารตามหลักสูตรของ PMQA (แผนพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี 2552) และหัวหน้าหรือผู้ป่วยได้รับการอบรมในหลักสูตรนี้ ร้อยละ 60 โดยที่การบริหารจัดการภาครัฐ มีความเหมือนกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในทุกขั้นตอน ได้แก่ การนำองค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ มาสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยต้องคำนึงถึงการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ จากนั้นจึงเข้าสู่การจัดการกระบวนการ นั่นคือการนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ สุดท้าย คือการติดตามและควบคุม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินการที่ต้องการนั่นเอง ถ้าองค์กรพยาบาลมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี มีประสิทธิภาพ ย่อมหมายถึงองค์กรมีการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด มีประสิทธิผลสามารถก้าวสู่องค์กรที่เป็นเลิศได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ ดังนี้

พิบูล ทีปะปาล (2551) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พูลสุข หิงคานนท์ (2549) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดการบริหารงานที่เน้นการวางแผนที่สามารถวัดผลผลิตได้และเป็นการวางแผนที่คำนึงถึงบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่อง และมีการทบทวนกระบวนการเพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Kaplan กับ Norton (2008) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น การบริหารที่เป็นระบบ มีความเชื่อมโยงกันในแต่ละขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม ติดตาม และ การทดสอบ รวมไปถึง การปรับกลยุทธ์

Robbins and Coulter (2002) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อชิงผลประโยชน์การดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

Pearce and Robinson (2000) ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่างๆซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

Wheelen and Hunger (2000) ให้นิยามการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่างๆทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินการระยะยาวขององค์กร

David F.R. (1999) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ของการจัดทำแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีมุมมองที่ครอบคลุมใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการวิจัยพัฒนา และด้านระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการของการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

2.2 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดใหม่ที่มีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐเพื่อจะให้การบริหารจัดการงานก้าวหน้า และ ประสบความสำเร็จด้วยการใช้ความสามารถภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มต้นขึ้นโดยการสนับสนุนของมูลนิธิ Ford และ Carnegie Corporation ในช่วงปี ค.ศ. 1950-1959 และแนวคิดที่สำคัญๆในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553)

Ansoff (1968) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Product market matrix เพื่อใช้วิเคราะห์ทางเลือกของกลยุทธ์ที่จะพิจารณาสินค้าที่ควบคู่กับตลาดออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อย คือ สินค้าเดิม และตลาดเดิม สินค้าเดิมแต่เข้าตลาดใหม่ สินค้าใหม่กับตลาดเดิม และ สินค้าใหม่เข้าตลาดใหม่ ซึ่งต่อมาได้เกิดแนวคิดเรื่อง Learning Curve คือ ถ้าส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การผลิตที่มากขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาที่แข่งขันมากขึ้น แต่เมื่อแนวคิดนี้แพร่หลายทำให้ผู้ผลิตพากันเล่นสงครามราคา

ต่อมาในปี 1979 เกิดแนวคิดเรื่อง Strategic Business Unit หรือ SBU มองว่าต้องมีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็นหน่วยเชิงกลยุทธ์เพื่อให้วางกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปตาม SBU ได้และทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องความเป็นอิสระ (Autonomy) และ ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารและในปี 1980 ได้เกิดแนวคิดเรื่องการวางตำแหน่งกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดความสามารถ (Capabilities) ขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเหนือคู่แข่งในระยะยาว

Michael E. Porter (1980) เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน 3 เรื่อง คือ 1) เรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยได้เสนอว่าองค์กรควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ทางเลือก คือ กลยุทธ์เน้นต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และ กลยุทธ์จำกัดเขต (Focus Strategy) 2) เรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมและภาวะการแข่งขัน และศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Five Force Model และ 3) เรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างมูลค่าเชื่อมโยง (Value Chain Analysis)

Prahalad and Hamel (1990) ได้เกิดแนวคิด เรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการประสานความสามารถของ SBU (Strategic Business Unit) ต่างๆเพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และเรื่องการปรับรื้อองค์กร

(Business Process re-engineering) เพื่อลดขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการ ทำให้กิจการบรรลุประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดตามที่ต้องการ

Kaplan and Norton (1996) ได้เกิดแนวคิดเรื่อง การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่งเป็นการวัดผลองค์กรที่ครอบคลุมและสมดุลใน 4 ด้าน คือ การเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร และ การเรียนรู้ และ การเจริญเติบโตขององค์กร

W. Chan Kim และ Raneie Mauborgne (2005) ได้เกิดแนวคิดที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ แนวคิดเรื่องการสร้างกลยุทธ์น้ำน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ซึ่งหมายถึงการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างตลาดใหม่ที่มุ่งการแข่งขันในตลาดเดิมๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆที่ยังไม่มีใครครอบครอง ไม่มีคู่แข่ง ด้วยความคิดใหม่ๆในการแข่งขันจึงเป็นโอกาสที่น่าดึงดูดและมีโอกาสแห่งความสำเร็จอยู่

Kaplan กับ Norton (2008) ได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นวงจรการบริหารที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่การคิดหรือการวางกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ เชื่อมโยงกับการติดตามและเรียนรู้จากกลยุทธ์ รวมทั้งการทดสอบและปรับกลยุทธ์ โดยมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรนั้นส่วนใหญ่เกิดจากการขาดความเชื่อมโยงกันระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีจึงควรจะเป็น Closed-Loop Management System โดยเป็นระบบปิดที่เชื่อมโยงขั้นตอนแต่ละขั้นตอนที่สำคัญไว้ด้วยกัน

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นมาจากองค์กรธุรกิจที่มุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จในหลายๆด้าน ด้วยการประสานความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อเป้าหมายความสำเร็จในทิศทางเดียวกัน โดยเป็นแนวคิดที่มีวิวัฒนาการมายาวนานจึงมีนักวิชาการคิดค้นและสร้างแนวคิดขึ้นมาใหม่ๆเพื่อให้หลักเกณฑ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเป็นสากล ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเป็นหลัก

2.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเองก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/ หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
5. การจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด
6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากร (Resources) หรือความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)
7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร
8. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีผลต่อกลยุทธ์ด้วยกันทั้งนั้น

2.4 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้ภาระงานในขั้นตอนต่อไปสำเร็จได้ง่าย โดยมีขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1.1 การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจขององค์กร (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives) หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพื่อให้ทราบภาระงาน ทิศทาง และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

1.2 การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Situational Audit or Environmental Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่างๆขององค์กร จึงสามารถลดความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้นจากสภาพการณ์ภายในองค์กรเอง (Internal Risks) และทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์และความเสี่ยงต่างๆจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ (External Risks) ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์นั้นจะมีปัจจัยต่างๆมากมายที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดทำกลยุทธ์ บทบาทความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ต่อกลยุทธ์มักมีความสลับซับซ้อน และมีลักษณะเฉพาะตัวตามลักษณะของแต่ละอุตสาหกรรม ผลกระทบของปัจจัยต่างๆเหล่านี้ต่อกลยุทธ์มักมีความแตกต่างกันเล็กน้อยสำหรับแต่ละองค์กร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่กลยุทธ์สองกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ขององค์กรสองแห่งจะมีความเหมือนกันทุกประการ

1.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Strategic choices) และทางเลือกกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ที่เหมาะสมเพื่อให้มีแนวทางหรือหนทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆนั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุตามแผนได้ ขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดังนี้

2.1 ศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual Objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่างๆ (Functional Objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

2.2 วิเคราะห์กลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดการดำเนินงานและแผนดำเนินงานในด้านต่างๆรวมทั้งนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์การแข่งขัน

2.3 จัดทำโครงการ แผนงานและงบประมาณด้านต่างๆที่จำเป็น รวมทั้งพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency Plans) ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางองค์การโดยรวมมาก แผนสำรองอาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่างๆตั้งแต่ต้น

2.4 นำไปปฏิบัติ (Take Actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่างๆที่ได้วางไว้ ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ได้แก่

2.4.1 โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

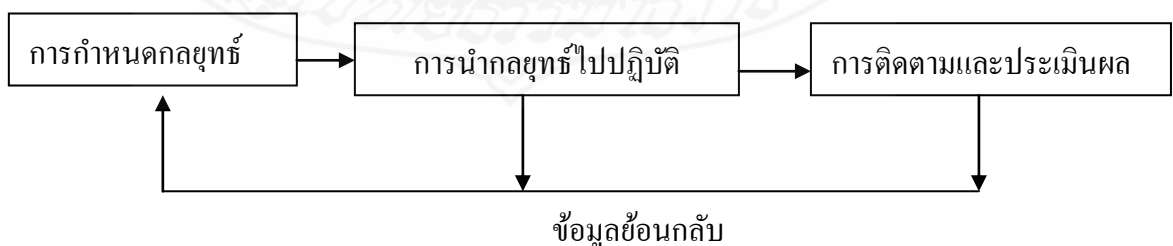
2.4.2 ระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organization Rewards)

2.4.3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

2.4.4 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

3.การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เผชิญอยู่จะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

จะเห็นได้ว่างานทั้ง 3 ขั้นตอนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (สุพาศน์ สฤณภูวนิช 2553)

นอกจากนี้ผู้ที่มิบทบาทในการผลักดันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารทุกระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่เปรียบเสมือนกับคนเรือที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการเดินทาง เป้าหมาย และเส้นทางการเดินเรือ รวมทั้งการออกคำสั่งให้เรือออกเดินทางได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2. ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ เปรียบเทียบได้กับหัวน้ำหอผู้ป่วย ซึ่งทุกคนต้องมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรง จึงมีข้อมูลที่ต้องการและเป็นจริง และใกล้ชิดกับลูกค้า และที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารเหล่านี้เป็นฝ่ายที่จะต้องนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถ้าผู้บริหารเหล่านี้ไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน โอกาสที่แผนจะไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติ รวมทั้งไม่ได้ข้อมูลต่างๆจากการปฏิบัติงานจริง อาจเกิดขึ้นได้

3. ผู้บริหารฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมของคน การพร้อมรับข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรมและการพัฒนา และการจูงใจคน

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้นำเป็นสำคัญ นั่นคือต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เข้าใจในแนวความคิด หลักการเชิงกลยุทธ์ เข้าใจในสถานการณ์และสามารถประเมินสถานการณ์ เหตุการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้นและพยายามผลักดันให้ผู้บริหารทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดทั้ง Commit and Comment จากผู้บริหารทั้งหลาย ตลอดจนการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง

2.5 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาล

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในงานบริการสุขภาพได้รับความสนใจในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกเมื่อประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากงานบริการสุขภาพมีการขยายตัวมากขึ้น มีการขยายตลาดและมีการลงทุนเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงถูกจัดให้เป็น Private Goods มีการแข่งขันโดยระบบกลไกตลาดเป็นตัวควบคุม มีการควบคุมค่าใช้จ่ายและการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้เริ่มนำการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในระบบบริการสุขภาพขึ้น

สำหรับประเทศไทย มีการปรับระบบบริการสุขภาพในช่วงก่อนปี พ.ศ.2544 เป็นระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าทำให้มีความจำกัดในต้นทุนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมต้นทุนเกิดขึ้นแต่ยังคงต้องผลิตผลงานที่มีคุณภาพตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ซึ่งใน

สภาวะการณ์เช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำพองค์กรให้พ้นภาวะวิกฤติและประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่สิ่งที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่จะต้องมีหน้าที่และความพยายามของทุกๆฝ่ายในองค์กร โดยเฉพาะองค์การพยาบาลที่เป็นองค์กรซึ่งมีบุคลากรและทีมงานในความรับผิดชอบเป็นจำนวนมากจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยกันนำพองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับต่างๆและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ต่างๆภายในองค์กร (สุวิณี วิวัฒน์วานิช, 2550) ดังนี้ คือ

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานได้เหมาะสมและเป็นรูปธรรม

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติโดยการถ่ายทอดแนวทางลงไปในระดับต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะจะทำให้ผู้บริหารมีการควบคุมกลยุทธ์และการปฏิบัติงานในทุกๆระดับให้มีความสอดคล้องกัน

3. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ก่อนนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันโดยช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวมขององค์กรได้ เข้าใจในความต้องการขององค์กร รวมทั้งสามารถประเมินศักยภาพขององค์กรและคู่แข่งได้จึงทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไข จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้เหมาะสมทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาล

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารภายในองค์กรได้ทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ช่วยให้ผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับสามารถประสานความคิดไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) และลดแรงเสียดทานต่อการเปลี่ยนแปลง

ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม สรุปได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์สำหรับองค์กรพยาบาล ในภาพรวมดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเองได้เพราะทุกคนมีส่วนร่วมชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานจะรู้ว่าผลลัพธ์ของงานอยู่ในระดับใด อะไรคือปัญหา จะร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จของงาน

2. ทำให้องค์กรมีผลผลิตมากขึ้นเพราะทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และประเมินผล

3. ทำให้ผู้บริหารคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้เพราะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถจับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล

4. ทำให้ผู้บริหารสร้างช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรทั้งในแนวดิ่งและแนวราบซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรดีขึ้น บุคลากรมีความเข้าใจในการทำงานดีขึ้น ผลลัพธ์จากกระบวนการจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม

5. การประสานงานโดยรวมภายในองค์กรทั้งหมดดีขึ้น กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถถูกนำไปใช้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ช่วยปรับปรุงให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรในทุกระดับ

6. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยเอื้อให้เกิดนวัตกรรมได้ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

7. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนล่วงหน้า ซึ่งเป็นการวางแผนอย่างมีเหตุผลและหลักการแทนที่จะเป็นการแก้ปัญหาภายหลัง

จากความสำคัญหรือประโยชน์ดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นไปในอนาคต
2. เอื้อให้หน่วยงานมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน
4. สามารถปรับหน่วยงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าและยั่งยืนกว่า

5. เปิดโอกาสให้สมาชิกต่างๆมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

6. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายขึ้นจนทำให้สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า โลกในยุคปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ โดยสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและคงความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรพยาบาล โดยเฉพาะหรือผู้ป่วยก็เช่นเดียวกัน ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจะต้องทำความเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคต สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ตลอดจนประเมินผล และพัฒนาคุณภาพหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.7 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตหรือผลการดำเนินงาน ประเมินได้ โดยการวัดผลจากการดำเนินงานที่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2542, หน้า 504) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพว่า หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

ประสิทธิผล หมายถึง การทำกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งในส่วนของผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิด ผลผลิตผลลัพธ์ ที่ตรงตามความคาดหวัง ที่กำหนดล่วงหน้าไว้น้อยเพียงใด การมีประสิทธิผลจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นกระบวนการ วัดผลงานที่เน้นด้านปัจจัยนำออก (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545)

ประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงหมายถึง ผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องสนองตอบ หรือบรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2536)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปได้ว่าประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ผลผลิตของงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ประสิทธิภาพของงาน สมรรถนะของบุคลากร และความพึงพอใจของบุคลากร บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การวัดผลหรือการประเมินผลงานใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดเสมอ ซึ่งเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานด้านบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องเป็นการวัดความสามารถหรือประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความเจริญเติบโต หรือ ความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในสายตาของลูกค้าหรือผู้ถือหุ้น เป็นต้น เกณฑ์ที่จะนำมาใช้วัดผลซึ่งเป็นที่นิยม (พิบูล ทิปะपाल, 2551) มีดังนี้

1. การใช้เกณฑ์ด้านการเงิน (Financial measures) เป็นเกณฑ์ดั้งเดิม ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร และ ด้านผลตอบแทนตามเป้าหมายของผู้ถือหุ้น เป็นต้น โดยวัดว่าผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

2. การใช้หลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by objectives: MBO) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสามารถของผู้จัดการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือมาตรฐานการดำเนินงาน และอยู่ภายใต้งบประมาณปฏิบัติการ (operating budgets) ตามที่กำหนดไว้ ในการดำเนินการวิธีนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างแผนกได้หากนำไปใช้ไม่เหมาะสม

3. การใช้ตัวแบบจำลอง Balanced Scorecard :BSC โดย BSC เป็นชุดของการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยตรง โดยกลยุทธ์ระยะยาวจะถูกแปลออกมาในรูปของเป้าหมายและการดำเนินงาน (Goals and action) ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลได้ ซึ่งกำหนดแนวทางในการประเมิน เป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และ ด้านลูกค้า (Customer perspective) โดยแต่ละด้านกำหนดแนวทางประเมินออกเป็น 4 อย่าง คือ วัดวัตถุประสงค์ เกณฑ์การวัด เป้าหมาย และการริเริ่ม

4. การใช้การเปรียบเทียบ (Benchmarking) คือ การค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practices) ในบรรดาบริษัทที่เป็นคู่แข่ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Robbins and Coulter, 2002) ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการดำเนินงานของตน

เนื่องจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ดังนั้นในการวัดประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยแบบจำลอง Balanced Scorecard: BSC ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1996, 2008) ซึ่งเป็นการวัดผลงานของกิจการในรูปแบบใหม่ที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ดี จึงเสนอให้วัดผลงานในเรื่องที่สำคัญและวัดให้ครอบคลุมในด้านที่สัมพันธ์กัน ซึ่งแสดงออกมา

เป็นตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ต่างๆ และผลึกค้นตัวชี้วัดเหล่านี้ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์การใน 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และ ด้านลูกค้า (Customer perspective) ซึ่งตัวแบบจำลอง BSC นี้ใช้เป็นกรอบในการวัดผลของการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2552)

องค์ประกอบในการวัดผลตาม Balanced Scorecard

1. ทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงินเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุน เช่น ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ การเจริญเติบโตของทรัพย์สิน สภาพคล่องของกิจการ เป็นต้น

2. ทางด้านมุมมองของลูกค้าหรือความพอใจของลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดผลงานหรือกิจการจากมุมมองของลูกค้า คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ และผลกำไรจากลูกค้าเพื่อที่จะทำให้อิทธิพลตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ เช่น

2.1 ตัวสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากแค่ไหน ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้แค่ไหน

2.2 เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า สะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสมหรือไม่

2.3 คุณภาพของสินค้า โดยตัวของสินค้าและการใช้งานเป็นอย่างไร

2.4 ต้นทุนและราคาของสินค้ามีความเหมาะสมกับคุณภาพ เหมาะสมกับการรับรู้ของลูกค้าหรือไม่

2.5 อัตราการซื้อซ้ำ

2.6 จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

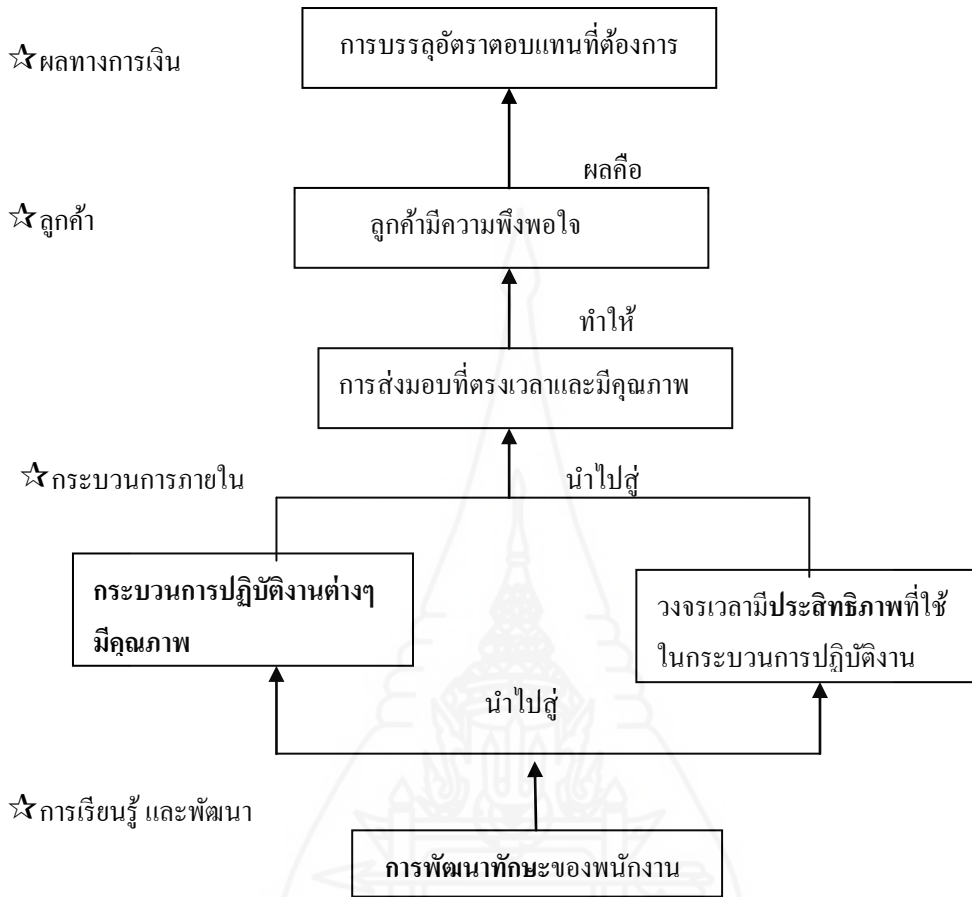
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เนื่องจากกระบวนการบริหารหรือการดำเนินงานของกิจกรรมมีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้าและการสร้างโอกาสในการแข่งขัน ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆและความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่จะใช้ในการแข่งขันและกลยุทธ์การแข่งขันที่กิจการจะเลือกใช้ แล้วเลือกตัววัดที่เหมาะสม เช่น ถ้ากิจการต้องการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการพัฒนาทางเทคโนโลยีของกิจการ ระยะเวลาการส่งมอบ คุณภาพของสินค้าและบริการ เวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต อัตราเพิ่มผลผลิตใหม่ๆ เป็นต้น แต่ถ้ากิจการเน้นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการลดหรือควบคุม

ต้นทุน ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน เป็นต้น โดยภาพรวมของการวัดผลทางด้านกระบวนการในการดำเนินงานจะเน้นที่คุณภาพ(Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ทักษะของพนักงาน (Employee Skill) และผลิตผล (Productivity)

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดเพื่อดูว่ากิจการจะสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุภารกิจขององค์กรและอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ ถ้ากิจการใดมีการมุ่งสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร องค์กรนั้นย่อมจะเจริญแข็งแกร่ง และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งที่สำคัญของมุมมองด้านนี้คือ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม บุคลากรมีความสามารถและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยภาพรวมด้านการเรียนรู้และพัฒนา มักจะวัดเป็นจำนวนผลผลิตของบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและมีการพัฒนาตนเอง

ความสัมพันธ์ของการวัดผลทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลระหว่างกัน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ เริ่มจากการวัดผลในตัวที่ 4 แล้วเคลื่อนต่อไปยังตัวที่ 3 และเมื่อบรรลุผลสำเร็จในตัวที่ 3 ก็จะทำให้บรรลุผลสำเร็จในตัวที่ 2 และ 1 ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่จะนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน อาจเลือกมาเพียงหนึ่งอย่างหรือมากกว่า ที่คิดว่าเป็นเกณฑ์หลักสำคัญที่จะใช้วัดผลการดำเนินงาน (key performance measures) หรือเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ เป็นหลักในการประเมิน เช่น ดังแสดงในภาพที่ 2.3





ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของการวัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard (ที่มา Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard." Harvard Business School Press, 1996)

จากการทบทวนการวัดผลการดำเนินงานด้วย แบบจำลอง BSC ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัย นำการวัดผลในมุมมองด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และพัฒนา มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 เป็นองค์การภาครัฐที่ไม่หวังผลกำไร (Nonprofit Organization) และมุ่งเน้นการบริการเพื่อการเข้าถึงคุณภาพบริการที่ดีจึงไม่สามารถใช้ มุมมองด้านการเงินเป็นตัววัดประสิทธิผลในการบริหารจัดการได้ชัดเจน ส่วนมุมมอง ด้านลูกค้าเป็น ด้านที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น โครงสร้าง อาคารสถานที่ เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้การ วัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยการวัดในมุมมองด้าน กระบวนการภายใน ได้แก่ ผลผลิต (Productivity) และประสิทธิภาพของงาน ส่วนด้านการเรียนรู้และ พัฒนา ได้แก่ สมรรถนะของบุคลากร และ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร เนื่องจากเป็นมุมมองที่

เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยตรงและเลือกจากปัจจัยที่สำคัญหรือปัจจัยหลักที่เป็นผลลัพธ์จากการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ ผลผลิตของงาน (Productivity) และ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

1.1 ผลผลิตของงาน (Productivity) หมายถึง ผลรวมของผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Gibson et al, 1991) ซึ่งในการประเมินผลผลิตประเมินได้จากความสามารถขององค์กรในการให้บริการได้เพียงพอกับความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

1) ด้านคุณภาพบริการ (Quality of service) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ (Crosby, 1988) เป็นความรู้สึกลงของผู้รับบริการ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวัง (Expectation service) กับการบริการที่รับรู้จริง (perception service) จากผู้ให้บริการ ซึ่งการประเมินคุณภาพบริการพยาบาลมีความแตกต่างจากสินค้า กล่าวคือคุณภาพบริการมีความเป็นนามธรรม สามารถรับรู้ได้ทั้งขณะรับบริการและผลลัพธ์จากการให้บริการ ส่วนใหญ่ประเมินคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งเป็นคุณภาพมาตรฐานตรงตามองค์ความรู้และหลักการของวิชาชีพพยาบาลและมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด ก่อให้ผู้ป่วยปลอดภัย ไม่เกิดภาวะแทรกซ้อน ผู้ป่วยนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาลภายในเวลาที่กำหนด มีระบบเฝ้าระวังความเสี่ยง มีมาตรการการป้องกันภาวะแทรกซ้อน พยาบาลปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด มีการทำงานเป็นทีม และประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆ เพื่อปรับแผนการดูแลผู้ป่วย

2) ด้านปริมาณในการประเมินผลผลิตในเชิงปริมาณสามารถประเมินได้จากการที่บุคลากรสามารถให้บริการได้ทั้งถึงและเพียงพอกับความต้องการของผู้รับบริการ เช่น อัตราบุคลากรต่อผู้ป่วยมีความเพียงพอในการปฏิบัติการพยาบาล ระยะเวลารอคอยในการรับบริการลดลง จำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542)

สรุปได้ว่าผลผลิตของงานสามารถประเมินได้จากผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติการพยาบาลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพเป็นความสามารถในการให้บริการพยาบาลได้อย่างเพียงพอและทั่วถึงและตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นการสะท้อนผลลัพธ์ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550)

ประสิทธิภาพของงาน หมายถึง จำนวนทรัพยากรที่ใช้เพื่อการผลิตซึ่งวัดจากอัตราส่วนของการผลิตต่อตัวป้อนรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายใน การวัดประสิทธิภาพมักอยู่ในรูปของอัตราส่วน เช่น อัตราส่วนระหว่างผลประโยชน์ต่อต้นทุน หรือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อเวลา (Gibson et al, 1991) ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2546) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการสร้างผลงาน คือสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้สูงขึ้นโดยมีต้นทุนเท่าเดิม หรือสามารถผลิตหรือบริการทุกอย่างได้เหมือนเดิมแต่ใช้ต้นทุนน้อยลง

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพของงานสามารถประเมินได้จากผลลัพธ์การปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการใช้ทรัพยากรบุคคล เวลา วัสดุ อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้งาน รวมถึงมีระบบการบำรุงรักษา เพื่อการคงสภาพการใช้งาน และสามารถนำไปใช้งานได้ทันเวลาและมีความปลอดภัย บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นโดยมีต้นทุนเท่าเดิม

2. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

2.1 สมรรถนะของบุคลากร (Competencies) หมายถึงบุคลากรพยาบาลมีความรู้ มีความสามารถ และ ทักษะในการปฏิบัติการพยาบาลตามภาระที่ได้รับมอบหมาย มีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรไว้ชัดเจน มีแนวทางในการพัฒนาและประเมินผลเพื่อเพิ่มเติมส่วนที่ขาด โดยได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม การเข้าร่วมประชุม สัมมนา การศึกษาเพิ่มเติม ได้รับการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2 ความพึงพอใจของบุคลากร (Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากร ที่เป็นความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกชอบ และมีความสุขในการปฏิบัติงานภายใต้ นโยบาย แผนงาน สภาพการทำงานและการบริหารจัดการของหัวหน้าหรือผู้ป่วย ความพึงพอใจในงานของพยาบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ต่อคุณภาพการบริการพยาบาล (Davidson et al., 1997; Worthington, 1993 cited in Kangas et al., 1999) จากผลการวิจัยพบว่าหากพยาบาลมีความพึงพอใจในงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ป่วยทำให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีความรู้ มีความสามารถ มีความก้าวหน้าในงาน มีเจตคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ ส่วนความพึงพอใจของบุคลากรทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการทบทวนจะเห็นได้ว่าประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถวัดได้จากมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ผลผลิตของงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ

ประสิทธิภาพของงานและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะของบุคลากร และความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งในการก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการและส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด

2.8 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารองค์การพยาบาลให้บรรลุวิสัยทัศน์

ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์การพยาบาลสู่ความสำเร็จโดยบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550) ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Leadership Commitment) ผู้บริหารการพยาบาลที่อุทิศตนเพื่อองค์กร จัดสรรเวลาสำหรับให้คำปรึกษาแก่บุคลากรพยาบาล ไม่เพิกเฉยหรือปล่อยให้บุคลากรพยาบาลวางแผนและตัดสินใจตามลำพัง ย่อมทำให้การดำเนินการกิจขององค์การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งย่อมาจากการบริหารจัดการที่ดี จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ทำให้บุคลากรในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งมีผลทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Cooke & Rousseau, 1988; Mathieu & Zajac, 1990) จากการวิจัยของอารีย์ คำวนศักดิ์ (2545) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
3. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Involvement) การมีวิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นโดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม เพราะการเปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร จะทำให้บุคลากรพยาบาลรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร รู้สึกภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตนเองและมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และตรงตามวิสัยทัศน์ที่ปรารถนา
4. การสร้างเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Employee Empowerment) การส่งเสริมและการพัฒนาความสามารถแก่บุคลากรพยาบาล โดยกระจายอำนาจ มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้อิสระในการทำงาน และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า จะทำให้บุคลากรพยาบาลมีความภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา รู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และพยายามทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

5. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ในยุคนี้ซึ่งเป็นยุคการพัฒนา เศรษฐกิจโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอด ชีวิตและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีความรู้ก้าวหน้าทันกับวิทยาการสมัยใหม่ สามารถคิดค้นกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

จากการศึกษาปัจจัยดังกล่าว สรุปว่าผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่ 1 และ 2 ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากมีความสำคัญเป็นอันดับ แรกๆ ที่ถูกพูดถึง นั่นคือความมุ่งมั่นของผู้บริหารเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงภาวะผู้นำที่มีพลัง มีความสามารถ ย่อมแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ มีเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ซึ่งตรงกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ เนื่องจากการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยดีและมีความสุข ย่อมทำให้การนำกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงานร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำ ต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะทำให้ผู้นำสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นกระบวนการ โดยมีการตั้งเป้าหมาย มีวางแผนงาน การ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

บุญใจ ศรีสถิตยัณราฎ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น ผู้นำที่ดี (Good leader) สามารถโน้มน้าวผู้ตาม ให้ร่วมมือกับผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

DuBrin (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและ ให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Draft (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลที่มีความสำคัญระหว่างผู้นำและผู้ ตามที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Yuki (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่จะนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Robbin (1991) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการสร้างเสริมอำนาจและการสอนผู้อื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่อของบุคคลให้เป็นไปได้ด้วยพลังความสามารถ

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ และความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้การบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นผู้นำที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นผลสำเร็จ

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะ มีความรู้ความสามารถและมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนและ สามารถสื่อสารและสร้างความหมายให้กับผู้คนทั้งในและนอกองค์กรได้

สมยศ นาวิการ (2548) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้มีความสามารถที่จะคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว ให้อำนาจแก่บุคคลอื่นเพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และ กระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Hitt Ireland, and Hoskission (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ มีความยืดหยุ่นและเสริมสร้างพลังให้ผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์

DuBrim (2004) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางองค์กร การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Nongthanathorn (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บุคคลที่มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบวัฒนธรรมองค์กร วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างทันทั่วทั้งที่ รับฟังและเข้าใจผู้ร่วมงาน สามารถกำหนดและใช้แผนกลยุทธ์ มีความยืดหยุ่นและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์องค์การในอนาคต

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการหลายๆท่านกล่าวไว้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องและมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรวมทั้งการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และสามารถนำผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของ

3.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพยังมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีการแข่งขันกันสูง ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และ พัฒนาตนเองให้มี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่ต้องมองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรระยะยาวภายใน 5-10 ปีข้างหน้า ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร พิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆที่มีผลกระทบต่อการทำงาน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคแล้วนำมาวางแผนกลยุทธ์ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและติดตามควบคุมกลยุทธ์นั้นๆเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้

3.4 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Hitt, Ireland and Hosskisson (2005) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตลอดจนจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้สม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively managing the firm's resource portfolio) มีความสามารถใช้องค์กรในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing balanced organizational controls) มีการจัดการบริหารงาน คู่มือในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจและผู้ให้บริการมีความสุขในการทำงาน

Davies and Davies (2004) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะที่เป็นคุณสมบัติใน 2 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความสามารถในการมองไปในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์การในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับตัวของสมาชิกในองค์การ สร้างค่านิยมในองค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ปรับปรุงพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย

1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทันต่อเวลาและสถานการณ์

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้นำที่ไม่พึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Dissatisfaction of restlessness with the present) คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงและพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ (Absorptive capacity) สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ หรือมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive capacity) เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา (Leadership wisdom) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆจะเห็นได้ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้งยังเป็นยุคแห่งการแข่งขัน ซึ่งสภาพการณ์เช่นนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการจากแบบเดิมๆ มาเป็นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และผู้นำต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ร่วมด้วยเพื่อให้การนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ และเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่ยั่งยืน ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland, and Hoskisson (2005) มาเป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ 5 ด้านได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์การ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในยุคของการแข่งขันและการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลในสถานการณ์ปัจจุบันที่ได้มีการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในโรงพยาบาลซึ่งเป็นการใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ถ้าหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ย่อมทำให้มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแก่ผู้ป้วย

4.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง องค์กรทุกองค์การต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่รอด องค์กรในระบบสุขภาพก็เช่นเดียวกัน จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในหน้าที่สำคัญ 3 ประการ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร นั่นคือ การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจที่ดีและ ปฏิบัติที่มีวิธีการเฉพาะของผู้นำ ที่จะทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ในการสร้างกลยุทธ์ต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และ ภารกิจที่สำคัญ เมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์การจะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีเมื่อได้นำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action) เป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่สลับซับซ้อน มีการใช้เครื่องมือหลายชนิด ดังนั้นผู้นำจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลง ระบบการทำงานและนโยบายต่างๆที่ส่งเสริมให้เป็นไปตามกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการคาดการณ์ที่ดี และดำเนินการจัดการองค์กรโดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจมีการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คุณสมบัติของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วยองค์ประกอบในด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล โดยทำหน้าที่ผู้นำในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งในการปฏิบัติงานนอกจากความสามารถในการนำของผู้นำแล้ว สภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นๆก็เป็นส่วนสำคัญ รวมถึงทัศนคติ ความเชื่อและประเพณีปฏิบัติของหน่วยงานที่จะเป็นส่วนผลักดันให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในการบริหารจัดการ

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหมู่คณะ ประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์กรนั้นๆเกิดความรักและผูกพันกัน นอกจากนี้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการริเริ่ม สร้างสรรค์ยอมทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในองค์กร

4.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

ได้มีผู้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

เฉลิมศรี นนทนาคร(2549) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์กร มีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน วัฒนธรรมเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ และความคิดร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรทั้งในเรื่องกระบวนการในงานขององค์กร การอยู่ร่วมกัน และการแก้ปัญหาภายในองค์กร ทุกองค์กรจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของตนเอง และแสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร และการจัดองค์กร

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นผลรวมของค่านิยม ประเพณี หรือธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลในองค์กร

พาริดา อิบราฮิม (2542) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบรวมค่านิยม ภาษา ประวัติศาสตร์ ขอบข่ายการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนความเชื่อถือ การให้ค่านิยมทางการศึกษา เอกสิทธิ์และความสัมพันธ์ระหว่างกันในหน่วยงาน ซึ่งทั้งหมดจะไม่ปรากฏในปรัชญาขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่คนในองค์กรต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์กรเพราะมีอิทธิพลทางใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ไม่มากนักน้อย

Robbins (2005) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของทุกอย่างอย่าง ทั้งจากความคิด ความเชื่อ ของสมาชิกในองค์กรที่นำไปสู่การยึดถือปฏิบัติ และวิธีการดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามความต้องการขององค์กร

Simms (2000) ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ว่า วัฒนธรรมองค์กรสุขภาพ เป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆที่สมาชิกในองค์กรเผชิญอยู่มาจนกลายเป็นพฤติกรรมขององค์กรที่ทุกคนรับรู้ร่วมกันและช่วยเหลือกันและกันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Huber (1996) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานของพยาบาล โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละกลุ่มวิชาชีพที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ของพยาบาลได้ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความพร้อมสำหรับพยาบาลในการสร้างสรรค์ผลงาน

Greenberg and Baron (1995) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นแบบแผน ทศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และ ความคาดหวังต่างๆซึ่งเป็นที่ยึดมั่นและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรมีลักษณะของ

วัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป และสมาชิกภายในองค์กรจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติการรับรู้อต่อไป

Schein (1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นข้อมูลพื้นฐานและความเชื่อซึ่งมีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของบุคคลในองค์กร ข้อมูลพื้นฐานและความเชื่อดังกล่าวเป็นสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในจิตใจส่วนลึก วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นมาแล้วควบคุมจัดการได้ตามที่ต้องการ

Cooke and Lafferty (1989) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ว่าเป็นการที่สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้มีทัศนคติ ค่านิยมบรรทัดฐาน ความเชื่อ วิถีทางความคิดและแบบแผนที่เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่มีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ส่งผลต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนเน้นความพึงพอใจของบุคลากร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง แบบแผนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีของบุคคลในหมู่คณะ ที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ และยึดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติซึ่งมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ตลอดเวลา

4.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมถึงพฤติกรรมองค์กรในองค์กรชั้นนำขนาดใหญ่ หลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีความต่อเนื่องของกิจการที่สืบทอดมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นพลังซ่อนเร้นเปรียบเสมือนจิตวิญญาณสร้างให้องค์การมีชีวิตซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างและพัฒนาให้เกิดการขับเคลื่อนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการที่จะสร้างความเป็นเลิศด้านความสามารถในการแข่งขันองค์กร การเป็นที่ยอมรับของสังคมหรือแม้แต่การระคับระคองและฝ่าฟันจนผ่านพ้นในยามที่องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ที่เลวร้ายซับซ้อน (ผลิน ภูเจริญ, 2546) เพราะวัฒนธรรมองค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ 7 ประการ (Sathe, 1985 อ้างถึงใน รัก ลากานันต์ 2547) คือ

1. ความร่วมมือ (Cooperation) โดยที่ความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นจากการออกเป็นกฎระเบียบได้ แต่ระดับของความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีคตินิยม ร่วมกัน เช่น บางองค์กรจะให้ระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กรการแข่งขันระหว่างสมาชิกถือว่าเป็นระดับค่านิยมที่สูงกว่า ซึ่งการแตกต่างกันของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมที่ร่วมกันระหว่างกลุ่มและบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision making) วัฒนธรรมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดคติฐานเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม (Control) หัวใจของการควบคุมคือ ความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานกลไกการควบคุมในองค์การมี 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านการตลาด (Market) จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม

3.2 ด้านการปกครอง (Bureaucracy) จะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นตัวควบคุม

3.3 ด้านเครือข่าย (Network) จะใช้ความเชื่อและค่านิยมร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาของการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข่าวสารมีความซับซ้อนมากเท่าไร ความผิดพลาดในการสื่อสารก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ 2 ทาง คือ

4.1 ไม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารในเรื่องที่มีความเชื่อและความเข้าใจร่วมกัน

4.2 การมีความเชื่อร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารที่ได้รับเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะยึดติดกับองค์การ ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติ

7. การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (Justification of behavior) วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างอิงเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะเดียวกันองค์การก็จะใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

Greenberg and Baron (1995) ได้ศึกษาพบว่า ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นเฉพาะในองค์การ และเกิดขึ้นสม่ำเสมอ และยาวนาน (Observed behavior regularities) วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การและเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในองค์การนั้นๆ เช่น งานที่จัดขึ้นทุกปีในองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวประเพณีหรือบรรทัดฐาน (Norm) เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ เช่น วัฒนธรรมองค์กรเน้นความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าก็จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะต้องให้บริการและเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant value) เป็นสิ่งยึดมั่นและสมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักปรัชญา (Philosophy) ขององค์กรนั้นๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์กร

5. วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) ซึ่งอาจกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบของพฤติกรรม ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดที่ควรทำและไม่ควรทำเพราะอาจได้รับการลงโทษ

6. วัฒนธรรมองค์กรเป็นบรรยากาศขององค์กร (Organizational climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกรักของสมาชิกในขณะที่ทำงานในองค์กร เช่น ถ้าวัฒนธรรมองค์กรเน้นความสนุกสนาน ความท้าทายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานจะไม่เครียด บุคลากรมีโอกาสทำงานที่ท้าทายอยู่เสมอ

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์กร มีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนและ สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ และ ความคิดร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรทั้งในเรื่องกระบวนการในการทำงานขององค์กร การอยู่ร่วมกัน และ การแก้ปัญหาภายในองค์กร ทุกองค์กรจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของตนเอง และ แสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร และ การจัดองค์กร

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากเป็นคุณค่าที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการบริหารองค์กร การศึกษา วัฒนธรรมองค์กรต้องศึกษาจากบุคคลที่อยู่ในองค์กร โดยตรงเนื่องจากในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมโดยเฉพาะ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) ตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) คือ ลักษณะองค์กรที่สมาชิกในองค์กรจะถูกสนับสนุนให้ปฏิบัติสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือ มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมียุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่ลักษณะการทำงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน เน้นการตั้งเป้าหมายซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยการกำหนดแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์กรให้ความสำคัญในการริเริ่มสร้างสรรค์งาน โดยเน้นที่คุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ ความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของบุคลากร

3. การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) คือ องค์กรให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หัวหน้าให้ความสำคัญกับบุคลากร ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการสร้างสรรค์ผลงานและเผยแพร่ผลงานแก่ผู้อื่น

4. การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliate) คือ องค์กรให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นมิตร เปิดเผยเป็นกันเอง และมีความไวต่อความรู้สึกพึงพอใจของซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ลักษณะเด่นคือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีจุดเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นและรู้สึกว่าจะงานมีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา สมาชิกมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง และถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดในองค์กรทำให้บุคลากรมีความจริงใจต่อกัน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive styles) ตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-actualizing) การมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic-encouraging) และ การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliation) มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ทำหน้าที่สำคัญคือช่วยให้องค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งปฏิบัติงานให้เป็นระบบและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม มีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่าจะงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา และหากบุคลากรในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจในการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ จนบรรลุเป้าหมายและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้

4.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์เป็นแนวคิดที่เน้นการรับรู้ของบุคคลในองค์กร ในแง่ของพฤติกรรมและการแสดงออก และ บรรทัดฐานต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะเป็น วัฒนธรรมที่ส่งผลในทางบวก คือ เป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญในการริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากร มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งจะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันจนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้ จากการศึกษา ของ อารีย์ คำนวนศักดิ์ (2545) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับผลการ ดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาล ซึ่งผลการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาล หมายถึง ผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วยส่วนหนึ่ง และย่อมาจากการบริหารจัดการที่ดีของหัวหน้าหอ ผู้ป่วยเช่นกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของกุลญนาท ผ่องแผ้ว (2549) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กร แบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย พบว่า ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ซึ่งประสิทธิผลของหอผู้ป่วยเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการ บริหารจัดการของหอผู้ป่วยให้มีการบริการที่มีคุณภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลในการสร้างและพัฒนาให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไม่ ว่าจะเป็นการสร้างความเป็นเลิศด้านความสามารถในการแข่งขัน การเป็นที่ยอมรับของสังคมหรือ แม้แต่การประคับประคองให้ผ่านพ้นวิกฤติการณ์ที่เลวร้ายซับซ้อน(ผลิน ภูเจริญ 2546) ดังนั้นองค์กร ใดๆก็ตามที่มี วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของ บุคลากรในองค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดจึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ สร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐชากรณ์ เทโปกการ และสุชาดา รัชชกุล (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำแบบผู้ให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของ หอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มี ความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

สุนีย์พร แคล้วปลอดทุกข์ (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

ทัศนีย์ จุลอคง และ ยูพิน อังสุโรจน์ (2552) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพ คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง การมีอำนาจและแรงขับในตน การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม และการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาล

อรวรรณ คะประสบ (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และความฉลาดทางอารมณ์ กับการปฏิบัติงานควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ การจัดการงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลชุมชน

Casida (2008) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยวิกฤติ ในโรงพยาบาลรัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

Sikorska-Simmons (2008) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยกู้ชีพจำนวน 52 แห่ง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ขวัญและกำลังใจ การได้รับข่าวสาร การนิเทศ และการประชุม

ฐิติมา จันงเลิศ และ สุชาดา รัชชกุล (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ส่วนบรรยากาศ องค์การมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

กุลณนาท ผ่องแผ้ว (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ พบว่า

ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

วิไลวรรณ พุกทอง (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย พบว่า การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

Nonthanathorn Phiphat (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อมในองค์การ และประสิทธิผลขององค์การรถไฟฟ้าใต้ดิน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 201 คน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อมในองค์การและประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์กัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland, and Hoskisson (2005) ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของCooke and Lafferty (1989) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การมุ่งเน้นจัดการแข่งขัน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน และการมุ่งเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ เป็นค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีหรือธรรมเนียมในการปฏิบัติงานในลักษณะที่สมาชิกในองค์การได้รับการสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีการทำงานที่ช่วยเหลือกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานใดๆประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะเลือกทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพประจำการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ซึ่งมี 3 โรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช และ โรงพยาบาลตรัง ที่มีหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในตำแหน่ง ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 1,077 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพประจำการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ที่มีหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในตำแหน่ง ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 สํารวจจำนวนพยาบาลวิชาชีพประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในทุกแผนก ของโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

1.2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (อ้างถึงในประมวลกรรมสูตร 2542) โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

จากสูตร
$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนพยาบาลประจำการทั้งหมดในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{1077}{1+1077(0.05)^2} \\ &= 292 \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของพยาบาลวิชาชีพประจำการ จำนวน 292 คน แล้วเก็บเพิ่มอีกร้อยละ 10 สำหรับเป็นชุดสำรองกรณีแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างไม่สมบูรณ์ รวมเป็นตัวอย่างทั้งหมด 322 คน

1.2.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละโรงพยาบาล โดยวิธีคำนวณตามสัดส่วนประชากรในแต่ละโรงพยาบาล ตามสูตร

$$\begin{aligned} \text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้} \times \text{จำนวนพยาบาลวิชาชีพ (ในแต่ละโรงพยาบาล)}}{\text{จำนวนพยาบาลวิชาชีพทั้ง 3 โรงพยาบาล}} \end{aligned}$$

ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละโรงพยาบาลตามที่คำนวณได้ และที่เก็บจริงเพื่ออีก ร้อยละ 10 ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7

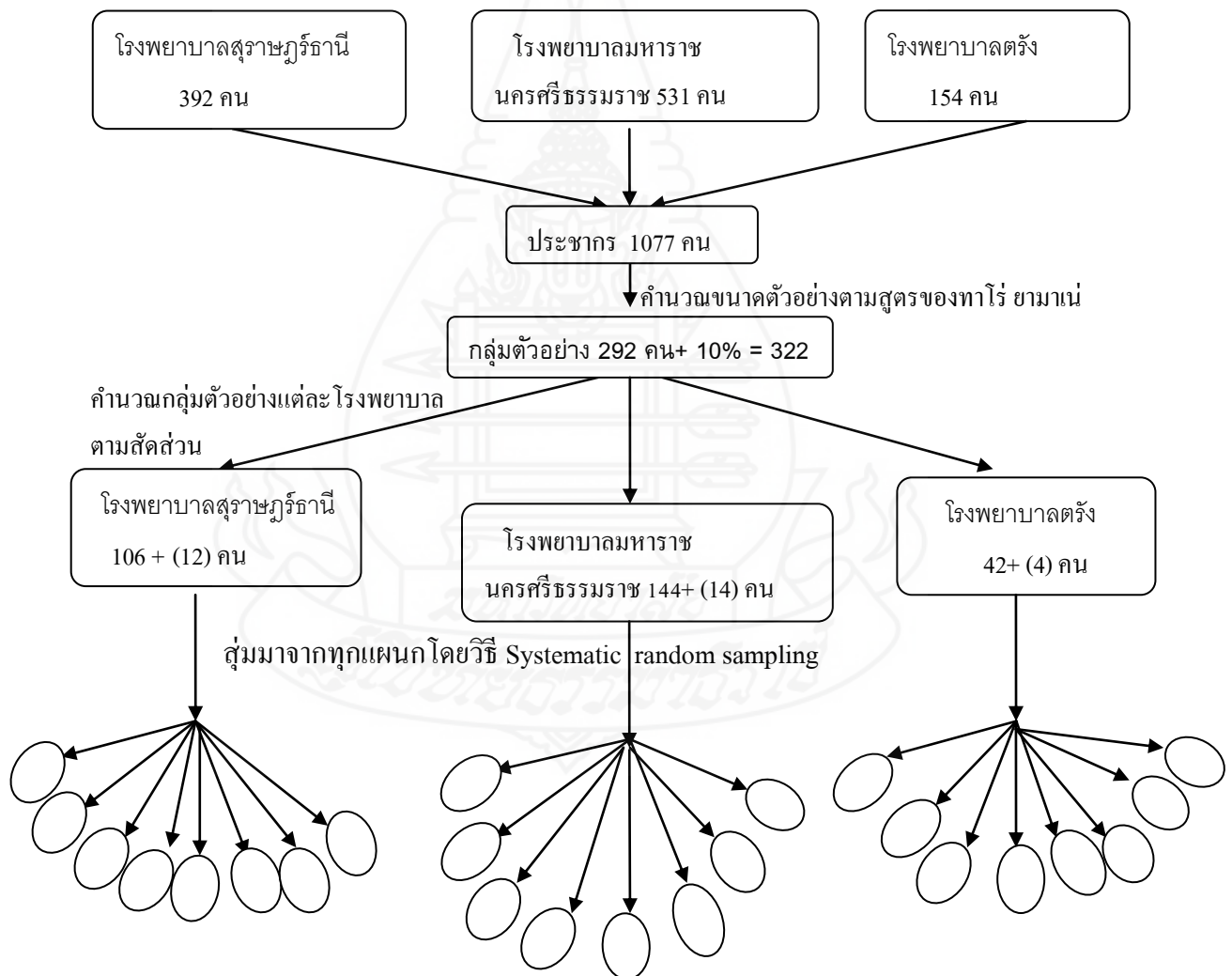
โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่างที่ ได้จากการคำนวณ	กลุ่มตัวอย่างที่เก็บ ได้จริง(รวม10%)
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี	392	106	118
โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช	531	144	158
โรงพยาบาลตรัง	154	42	46
รวม	1077	292	322

1.2.4 เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล นำไปคำนวณขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละแผนกที่ให้บริการ คือ แผนกอายุรกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกสูติกรรม แผนกกุมารเวชกรรม แผนกศัลยกรรมกระดูกและข้อ แผนกโสต ศอ นาสิก หออภิบาลผู้ป่วยหนัก และ แผนกผู้ป่วยพิเศษ

1.2.5 สุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนก โดยวิธีการสุ่มแบบ Systematic Random Sampling เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปในทุกแผนก ทุกหอผู้ป่วย โดยมีขั้นตอน คือ

- 1) ผู้วิจัยประสานงานขอรายชื่อพยาบาลวิชาชีพ ประจำการแต่ละหอผู้ป่วย
- 2) นำรายชื่อมาเรียงกันครบตามจำนวนของแต่ละแผนกในหน่วยงานแต่ละโรงพยาบาล
- 3) สุ่มเลือกรายชื่อแบบ Systematic Random Sampling โดยหาค่า Interval ตามสูตร $N/n = 1077/322 = 3.34 = 3$ แล้วจึงสุ่มตัวอย่างจากทุกแผนกโดยเลือกมา 1 คน ทุกๆช่วง 3 คน
- 4) จัดส่งรายชื่อพยาบาลที่สุ่มได้ให้ผู้ประสานงานของแต่ละโรงพยาบาลเพื่อแจกแบบสอบถาม

สรุปขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล

1.2.6 ผู้วิจัยใช้เวลาเก็บข้อมูล ตั้งแต่ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2555 ถึงวันที่ 10 มกราคม 2556 ใช้เวลาทั้งหมด 12 สัปดาห์ ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 322 ชุด ได้รับคืนครั้งแรก พบว่ามีความสมบูรณ์ จำนวน 268 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 83.23 ได้ติดต่อผู้ประสานทางโทรศัพท์และส่งแบบสอบถามใหม่ ตามจำนวนที่ขาด ให้ผู้ที่ยังไม่เคยตอบและขอให้ตรวจสอบความครบถ้วนก่อนส่งคืนผู้ประสาน (ผู้วิจัยไปปรับด้วยตนเอง) ได้แบบสอบถามคืนครบจำนวน 322 ชุด ตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่ามีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ แผนกที่ปฏิบัติงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นคำถามปลายเปิดและปิด ประเภทตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการวัดตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในงานวิจัยของ จูติมา จำนวนเลิศ (2550) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2005) โดยผู้วิจัยได้ติดต่อขออนุญาตทางโทรศัพท์ มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson นำมากำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ

2. ศึกษาแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในงานวิจัยของ จูติมา จำนวนเลิศ (2550) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2005) มีจำนวน 25 ข้อ แล้วดัดแปลงแก้ไขข้อคำถามในแบบสอบถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและให้มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของผู้วิจัย โดยตัดข้อคำถามบางข้อที่ไม่ต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ข้อคำถามรวม 26 ข้อ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|--|-------------|
| 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล | จำนวน 5 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับการรับรู้ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามบทบาทเป็นไปตามข้อความมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามบทบาทเป็นไปตามข้อความมาก
- 3 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามบทบาทตามข้อความที่กล่าวปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามบทบาทเป็นไปตามข้อความน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามบทบาทเป็นไปตามข้อความน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล แบ่งเป็น 5 ระดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (ประคอง วรรณสูตร, 2542)

- คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับสูงมาก
- คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับสูง
- คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับต่ำ
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ เป็นการวัดตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในงานวิจัยของ ฌักซาคกรณ เทโหปการ (2552) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) โดยผู้วิจัยได้ติดต่อขออนุญาตด้วยตนเอง มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จากคำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) นำมากำหนด เป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ

2. ศึกษาแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ของ ฌักซากรณ์ เทโปปการ (2552) ที่สร้างตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) มีจำนวน 28 ข้อแล้วนำมาดัดแปลงแก้ไขข้อ คำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและให้มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของผู้วิจัย ได้ข้อ คำถามรวม 22 ข้อ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. การมุ่งเน้นความสำเร็จ | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. การมุ่งเน้น ไมตรีสัมพันธ์ | จำนวน 6 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยได้กำหนด เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

- | | | |
|---------|---------|--|
| 5 คะแนน | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ มากที่สุด |
| 4 คะแนน | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพมาก |
| 3 คะแนน | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพปานกลาง |
| 2 คะแนน | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพน้อย |
| 1 คะแนน | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพน้อยที่สุด |

เกณฑ์การแปลผล แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์กรแบบ สร้างสรรค์ ดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร, 2542)

- | | | |
|-----------------------|---------|---|
| คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 | หมายถึง | มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
อยู่ในระดับสูงมาก |
| คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 | หมายถึง | มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
อยู่ในระดับสูง |
| คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 | หมายถึง | มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
อยู่ในระดับปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 | หมายถึง | มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
อยู่ในระดับต่ำ |
| คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 | หมายถึง | มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
อยู่ในระดับต่ำมาก |

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยใช้กรอบแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996, 2008) โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญจากแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996, 2008) นำมากำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ

2. สร้างข้อคำถามให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมค่านิยามเชิงปฏิบัติการจาก แนวคิด ของ Kaplan and Norton (1998, 2008) และให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ข้อคำถาม ที่สร้างขึ้นทั้งหมดจำนวน 34 ข้อ มีลักษณะเป็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็น 2 มุมมอง 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------|--------------|
| 1) ผลผลิตของงาน | จำนวน 15 ข้อ |
| 2) ประสิทธิภาพของงาน | จำนวน 6 ข้อ |

2.2 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------|-------------|
| 1) สมรรถนะของบุคลากร | จำนวน 9 ข้อ |
| 2) ความพึงพอใจของบุคลากร | จำนวน 4 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยได้กำหนด เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

- | | | |
|---------|---------|---|
| 5 คะแนน | หมายถึง | พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด |
| 4 คะแนน | หมายถึง | พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆตรงกับความเป็นจริงมาก |
| 3 คะแนน | หมายถึง | พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่า ข้อความนั้นๆตรงกับความเป็นจริงปานกลาง |
| 2 คะแนน | หมายถึง | พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆตรงกับความเป็นจริงน้อย |
| 1 คะแนน | หมายถึง | พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่า ข้อความนั้นๆตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด |

เกณฑ์การแปลผล แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนนเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร 2542)

คะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับต่ำมาก

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทำการตรวจสอบ ดังนี้

1. การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม เนื้อหาข้อความสอดคล้องและครอบคลุมตามนิยามเชิงปฏิบัติการ มีความถูกต้องในการใช้ภาษา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย อาจารย์พยาบาลด้านการบริหารการพยาบาล 2 ท่าน ผู้บริหารทางการพยาบาล 2 ท่าน และ ที่ปรึกษาด้านการบริหารสำนักการพยาบาล 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องและความตรงของเนื้อหา ความรัดกุมในการใช้ภาษารวมทั้งข้อแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข นำผลการพิจารณามาคำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index หรือ CVI) ได้จากสูตร ดังนี้

$$CVI \text{ รายข้อ} = \frac{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ให้คะแนนความเห็นในระดับ 3 และ 4 ในข้อนั้นๆ}}{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}}$$

$$CVI \text{ ทั้งหมด} = \frac{\text{จำนวนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนข้อคำถามทั้งหมด}}$$

กำหนดการแสดงความคิดเห็นเป็น 4 ระดับ คือ

- ระดับ 4 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
- ระดับ 3 หมายถึง ข้อคำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเล็กน้อย จึงจะมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
- ระดับ 2 หมายถึง ข้อคำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงอย่างมาก จึงจะมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ระดับ 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยคำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา(CVI) ของแบบสอบถามทั้งหมดโดยยึดค่า CVI ที่ยอมรับได้ คือ .80 ขึ้นไป สำหรับค่า CVI ทั้งฉบับ และรายข้อ แสดงว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้มีคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จากการคำนวณ พบว่าแบบสอบถามมีค่า CVI ในแต่ละตอน ทั้ง 3 ตอน คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ค่า CVI เท่ากับ.80 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีค่า CVI เท่ากับ .95 และ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีค่า CVI เท่ากับ .82 ผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเพิ่มความชัดเจนและนำไปใช้ได้จริง

2. การตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำและนำไปทดลองใช้กับพยาบาลประจำการโรงพยาบาลหาดใหญ่(โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่8) ที่มีคุณสมบัติคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเที่ยงของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เท่ากับ .99, .98 และ .98 ตามลำดับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามชุดดังกล่าวไปใช้เก็บข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตรมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมาราช เพื่อส่งถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช และ โรงพยาบาลตรัง พร้อมโครงการวิจัย และแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.2 จัดส่งหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช และ โรงพยาบาลตรัง พร้อมโครงการวิจัย และแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช และ โรงพยาบาลตรัง ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอความ

ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมชี้แจงถึงกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกให้ครอบคลุมทุกแผนกทุกหอผู้ป่วย

3.4 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างผ่านทางผู้ประสานงานของกลุ่มการพยาบาล โดยแยกซองตามแผนกและหอผู้ป่วยที่ระบุตามกลุ่มตัวอย่างและ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบกลับ โดยใส่ซองและคืนให้ผู้ประสานงาน ผู้วิจัยเป็นผู้ไปรับแบบสอบถามจากผู้ประสานงานด้วยตนเอง ใช้เวลาเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2555 – มกราคม 2556

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน และตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของข้อมูล มาทำการวิเคราะห์การกระจายของข้อมูล 292 ฉบับ พบว่า การกระจายไม่เป็นโค้งปกติซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจึงนำแบบสอบถามที่เก็บเพื่อไว้ร้อยละ 10 มาวิเคราะห์รวมด้วย พบว่า การกระจายเป็นโค้งปกติ จึงใช้ข้อมูลจากตัวอย่างที่เก็บมาทั้งหมด 322 ฉบับนำมาวิเคราะห์หาอิทธิพลต่อการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่อไป

4. การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยมีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

4.1 การป้องกันการละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.1 มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการวิจัยไว้อย่างชัดเจนในแบบสอบถามทุกชุด

4.1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมีสิทธิ์ตัดสินใจในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ตามความสมัครใจและมีอิสระแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม

4.1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านได้รับการชี้แจงสิทธิในการที่จะยุติการวิจัยเมื่อใดก็ได้และไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

4.2 การรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.1 ผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามบรรจุแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกก่อนส่งคืนให้ผู้ประสานงาน โดยผู้วิจัยไปรับด้วยตนเองและจัดเก็บไว้เป็นความลับ โดยจะทำลายแบบสอบถามทิ้งเมื่อสิ้นสุดการวิจัย

4.2.2 คำตอบที่ได้รับ ผู้วิจัยนำไปลงรหัสเก็บข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสในการเข้าถึงข้อมูล โดยผู้วิจัยเท่านั้นและนำมาวิเคราะห์ทางสถิติและแปลผลข้อมูลโดยไม่มีการ

อ้างอิงถึงตัวบุคคลหรือโรงพยาบาลที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ และมีการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม

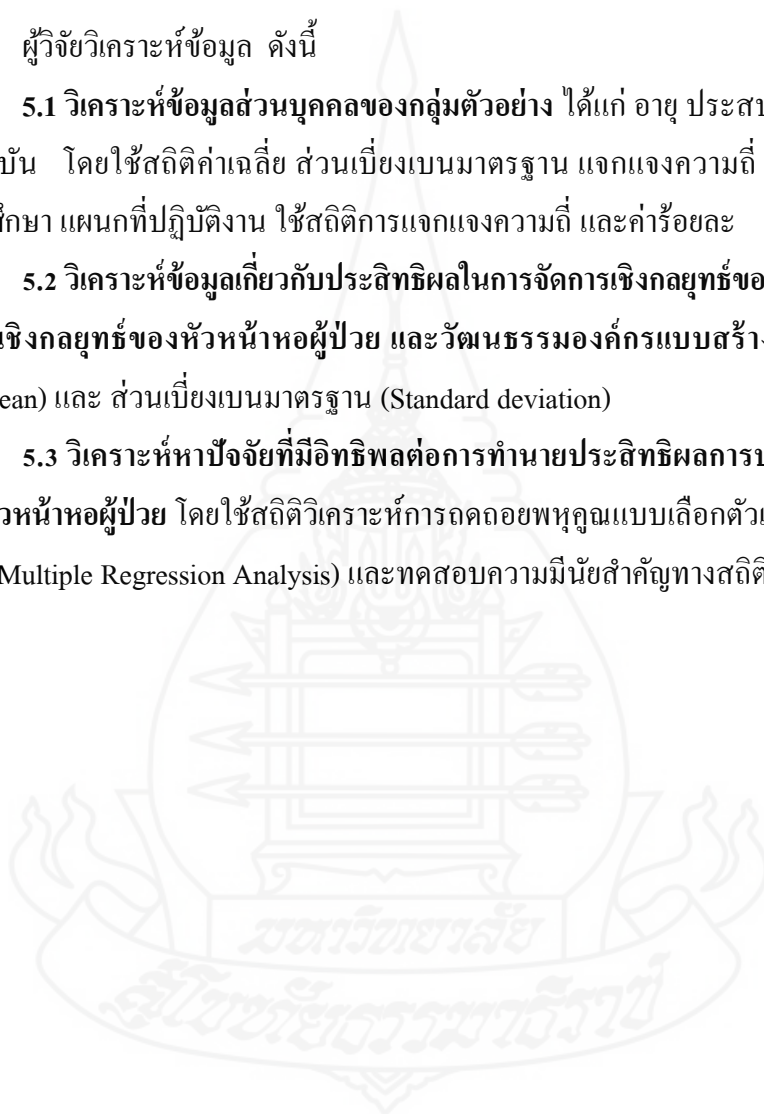
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ทำงานในหอผู้ป่วยปัจจุบัน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ส่วนระดับการศึกษา แผนกที่ปฏิบัติงาน ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย(Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.3 วิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเลือกตัวแปรเข้าทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 322 คน นำเสนอผลการวิจัยโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการ
สาธารณสุขที่ 6 และ 7

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (n= 322)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
อายุ (ปี) (\bar{X} =36.81, Min=23, Max=60, SD=7.60)		
21- 30	62	19.3
31 - 40	171	53.1
41-50	82	25.5
51-60	7	2.1
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	303	94.1
ปริญญาโท	19	5.9
ประสบการณ์ทำงานในหอผู้ป่วยปัจจุบัน (ปี) (\bar{X} =9.44, Min=1, Max=36, SD=5.95)		
1-5	97	30.1
6-10	98	30.4
11-15	85	26.4
มากกว่า 15	42	13.1
แผนกที่ปฏิบัติงาน		
อายุรกรรม	70	21.7
ศัลยกรรม	63	19.6
สูติ-นรีเวชกรรม	39	12.1
หออภิบาลผู้ป่วยหนัก	37	11.5
กุมารเวชกรรม	35	10.9
หอผู้ป่วยพิเศษ	34	10.5
ศัลยกรรมกระดูกและข้อ	28	8.7
จักษุ โสต ศอ นาสิก	16	5.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ จำนวน 322 คน มีอายุต่ำสุด 23 ปี อายุสูงสุด 60 ปี อายุเฉลี่ย 36.81 ปี อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.3

การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 94.1 มีประสบการณ์การทำงานสูงสุด 36 ปี ต่ำสุด 1 ปี โดยมีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 9.44 ปี อยู่ในช่วง 6-10ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.4 และปฏิบัติงานอยู่ในแผนก อายุรกรรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.7

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 (ตารางที่ 4.2-4.17)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม (n=322)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	4.17	.60	สูง
การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	.55	สูง
การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล	3.94	.57	สูง
การสนับสนุนวัฒนธรรมในองค์กรที่มีประสิทธิผล	3.91	.55	สูง
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	3.86	.65	สูง
รวม	3.96	.48	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.17$, $SD = .60$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.98$, $SD = .55$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.86$, $SD = .65$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม			
1. มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน	4.33	.64	สูง
2. การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่าส่วนตน	4.24	.63	สูง
3. ปฏิบัติงานเป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา	4.16	.70	สูง
4. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยมี ความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.97	.78	สูง
รวม	4.17	.60	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขต
ตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.17$, $SD=.60$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติตน
และปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.33$, $SD=.64$) รองลงมา คือ การตัดสินใจในปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง
ผลประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่าส่วนตน ($\bar{X}=4.24$, $SD=.63$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้หลัก
ธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยมี ความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
($\bar{X}=3.97$, $SD=.78$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ			
1. ใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ และเครื่องมือทางการแพทย์ ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	4.05	.62	สูง
2. มีการแบ่งปันการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ระหว่างหน่วยงาน เพื่อความคุ้มค่า คุ่มทุน	4.00	.64	สูง
3. กระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานโดยมีการนิเทศ ติดตามต่อเนื่อง	3.99	.69	สูง
4. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล วัสดุ ครุภัณฑ์ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.98	.67	สูง
5. บริหารงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนางาน อย่างประหยัดและคุ้มค่าเหมาะสมกับสถานการณ์	3.96	.65	สูง
6. สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเอง โดยการส่งเข้าประชุม อบรม ครบทุกคน	3.95	.78	สูง
รวม	3.98	.55	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขต
ตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีค่า
คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้วัสดุ ครุภัณฑ์
และเครื่องมือทางการแพทย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X}=4.05$, $SD=.62$) รองลงมา คือ การแบ่งปัน
การใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆระหว่างหน่วยงาน เพื่อความคุ้มค่า คุ่มทุน ($\bar{X}=4.00$, $SD=.64$) ข้อ
ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเอง โดยการส่งเข้าประชุม อบรม
ครบทุกคน ($\bar{X}=3.95$, $SD=.78$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล			
1.บริหารจัดการมุ่งเน้นคุณภาพการบริการ	4.06	.59	สูง
2. วิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงานและแก้ไขได้ อย่างเหมาะสม ทันเวลา	4.02	.66	สูง
3.มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตามสถานการณ์	3.95	.66	สูง
4.บริหารจัดการให้เกิดความสมดุลในการทำงาน	3.91	.66	สูง
5. จัดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับภาระงาน	3.79	.76	สูง
รวม	3.94	.57	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขต
ตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริหารจัดการมุ่งเน้นคุณภาพการ
บริการ ($\bar{X}=4.06$, $SD=.59$) รองลงมา คือ สามารถวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงานและแก้ไขได้
อย่างเหมาะสม ทันเวลา ($\bar{X}=4.02$, $SD=.66$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับ
ภาระงาน ($\bar{X}=3.79$, $SD=.76$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล			
1.กำหนดแบบแผนการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน	3.96	.62	สูง
2.เป็นแกนนำบุคลากรในการร่วมกันกำหนด ค่านิยมร่วมในการทำงานของหอผู้ป่วย	3.95	.66	สูง
3.ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมปฏิบัติงานตามความเชื่อ และค่านิยมของหน่วยงาน	3.92	.60	สูง
4.โน้มนำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนค่านิยมในการ ทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	3.82	.63	สูง
รวม	3.91	.55	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขต
ตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลมีค่าคะแนน
เฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถกำหนดแบบ
แผนการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.96$, $SD=.62$) รองลงมา คือ เป็นแกนนำบุคลากรใน
การร่วมกันกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงานของหอผู้ป่วย ($\bar{X}=3.95$, $SD=.66$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
คือโน้มนำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
($\bar{X}=3.82$, $SD=.63$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์			
1.สามารถโน้มนำทีมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วยได้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาล	3.92	.58	สูง
2. สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล	3.89	.63	สูง
3.สามารถวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์	3.86	.64	สูง
4.สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปสู่บุคลากรทุกระดับให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันได้	3.86	.65	สูง
5.สามารถโน้มนำทีมในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ ได้	3.84	.60	สูง
6.สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	.68	สูง
7. มีการดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้	3.84	.65	สูง
รวม	3.86	.53	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่6และ7 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือสามารถโน้มนำทีมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วยได้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาล ($\bar{X}=3.92$, $SD=.58$) รองลงมา คือสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล ($\bar{X}=3.89$, $SD=.63$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 3 ข้อ คือ สามารถโน้มนำทีมในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ ได้ ($\bar{X}=3.84$, $SD=.60$) สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.84$, $SD=.68$) และ มีการดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.84$, $SD=.65$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 จำแนกเป็นรายด้านและ
โดยรวม (n=322)

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	3.98	.51	สูง
การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน	3.97	.64	สูง
การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์	3.93	.65	สูง
การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน	3.90	.53	สูง
รวม	3.95	.47	สูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจ
ราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.95$, $SD=.47$) เมื่อ
พิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ($\bar{X}=3.98$, $SD=.51$)
รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน ($\bar{X}=3.97$, $SD=.64$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
คือ ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตน ($\bar{X}=3.90$, $SD=.53$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการ มุ่งเน้นความสำเร็จ จำแนกเป็นรายชื่อ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การมุ่งเน้นความสำเร็จ			
1. ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	4.02	.55	สูง
2. มีการกำหนดแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.02	.60	สูง
3. มีการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันเพื่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพ	4.01	.59	สูง
4. บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	4.01	.57	สูง
5. บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.95	.63	สูง
6. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.89	.61	สูง
รวม	3.98	.51	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.98$, $SD=.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และมีการกำหนดแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.02$, $SD=.55$ และ $.60$ ตามลำดับ) รองลงมา คือ มีการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันเพื่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพ และ บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}=4.01$, $SD=.59$ และ $.57$ ตามลำดับ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X}=3.89$, $SD=.61$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน จำแนกเป็นรายชื่อ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน			
1.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ผลงาน และนวัตกรรมในการบริการพยาบาล	4.02	.63	สูง
2.สนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน	3.98	.68	สูง
3.สนับสนุนบุคลากรให้มีการเผยแพร่ผลงาน	3.98	.64	สูง
4.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วย	3.96	.57	สูง
5.มีการสื่อสารที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกัน	3.95	.62	สูง
6.มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ รวดเร็วทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้ทันต่อเหตุการณ์	3.93	.67	สูง
รวม	3.97	.54	สูง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมในการบริการพยาบาล ($\bar{X}=4.02$, $SD=.63$) รองลงมา คือ สนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และ สนับสนุนบุคลากรให้มีการเผยแพร่ผลงาน ($\bar{X}=3.98$, $SD=.68$ และ $.64$ ตามลำดับ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ทันต่อเหตุการณ์ ($\bar{X}=3.93$, $SD=.67$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
ด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์			
1.บุคลากรมีการแสดงออกอย่างเป็นกันเองต่อกัน	4.01	.67	สูง
2.บุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดี	3.98	.69	สูง
3.บุคลากรทุกคน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.93	.71	สูง
4.บุคลากรรับรู้ถึงความรู้สึกพึงพอใจระหว่างกัน ภายในทีม	3.93	.71	สูง
5.มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและเปิดเผย	3.84	.73	สูง
รวม	3.93	.65	สูง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.93$, $SD=.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีการแสดงออกอย่างเป็นกันเองต่อกัน ($\bar{X}=4.01$, $SD=.67$) รองลงมา คือ บุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดี ($\bar{X}=3.98$, $SD=.69$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและเปิดเผย ($\bar{X}=3.84$, $SD=.73$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตน จำแนกเป็นรายชื่อ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วย	\bar{X}	SD	ระดับ
การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน			
1. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีเป้าหมายในการทำงาน สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.93	.58	สูง
2. เป้าหมายการปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่คุณภาพ มากกว่าปริมาณ	3.91	.59	สูง
3. ให้ความสำคัญกับการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน	3.90	.65	สูง
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจในงานของตน	3.89	.68	สูง
5. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีอิสระในการพัฒนางาน ของตน	3.88	.65	สูง
รวม	3.90	.68	สูง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$, $SD=.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.93$, $SD=.58$) รองลงมา คือ เป้าหมายการปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ ($\bar{X}=3.91$, $SD=.59$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีอิสระในการพัฒนางานของตน ($\bar{X}=3.88$, $SD=.65$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุข
ที่ 6 และ 7 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม (322)

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับ
ผลิตผลของงาน	3.83	.42	สูง
สมรรถนะของบุคลากร	3.82	.42	สูง
ความพึงพอใจของบุคลากร	3.77	.60	สูง
ประสิทธิภาพของงาน	3.65	.52	สูง
รวม	3.79	.40	สูง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X}=3.82$, $SD=.42$) รองลงมา คือ ด้านผลิตผลของงาน ($\bar{X}=3.8$, $SD=.42$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านประสิทธิภาพของงาน ($\bar{X}=3.65$, $SD=.52$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านผลิตผลของงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับ
ผลิตผลของงาน			
1.บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	4.05	.55	สูง
2.พยาบาลปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานที่กำหนด	4.02	.53	สูง
3.ผู้ป่วยได้รับการดูแลปลอดภัยไม่เกิดภาวะแทรกซ้อน	3.98	.52	สูง
4.มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เป็นระยะๆ ตามที่กำหนด	3.98	.53	สูง
5.มีระบบการเฝ้าระวังความเสี่ยงในการปฏิบัติการพยาบาล	3.97	.56	สูง
6.มีการปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ป่วย	3.97	.54	สูง
7.ปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรการการป้องกัน	3.92	.57	สูง
8.ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบาย ของหน่วยงาน	3.81	.55	สูง
9.จำนวนวันนอนของผู้ป่วยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.80	.62	สูง
10.สามารถให้บริการพยาบาลได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง	3.79	.61	สูง
11.ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	3.79	.54	สูง
12.สามารถให้การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้อย่างทั่วถึง	3.74	.61	สูง
13.การดำเนินงาน/โครงการต่างๆ แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	3.70	.61	สูง
14.ผู้รับบริการมีระยะเวลาในการรอคอยลดลง	3.62	.62	สูง
15.มีบุคลากรในการดูแลผู้ป่วยได้อย่างเพียงพอ	3.42	.82	ปานกลาง
รวม	3.83	.42	สูง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านผลิตผลของงานอยู่ในระดับ สูง

($\bar{X}=3.83$, $SD=.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือบุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=4.05$, $.55$) รองลงมาคือพยาบาลปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานที่กำหนด ($\bar{X}=4.02$, $SD=.53$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีบุคลากรในการดูแลผู้ป่วยได้อย่างเพียงพอ ($\bar{X}=3.42$, $SD=.82$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านสมรรถนะของบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับ
สมรรถนะของบุคลากร			
1.มีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร	3.99	.55	สูง
7.สนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการอบรมตามเกณฑ์	3.93	.65	สูง
4.มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	3.92	.56	สูง
2.มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.90	.54	สูง
8.มีการจัดประชุมวิชาการ/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	3.87	.66	สูง
6.มีระบบการสอนงานหรือพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่	3.85	.62	สูง
3.บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์มาตรฐาน	3.84	.53	สูง
5.มีแผนการอบรมบุคลากรทั้งระยะสั้น ระยะยาวและการศึกษาต่อเนื่อง	3.78	.64	สูง
9.มีผลงานวิชาการ/นวัตกรรมสม่ำเสมอ	3.33	.74	ปานกลาง
รวม	3.82	.42	สูง

จากตารางที่ 4.15 พบว่าประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านสมรรถนะของบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$, $SD=.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X}=3.99$, $SD=.55$) รองลงมา คือ สนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการอบรมตามเกณฑ์ ($\bar{X}=3.93$, $SD=.65$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีผลงานวิชาการ/นวัตกรรมสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.33$, $SD=.74$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านความพึงพอใจของบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับ
ความพึงพอใจของบุคลากร			
1.บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้ การบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย	3.81	.64	สูง
2.บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานภายใต้ นโยบายของหัวหน้าหอผู้ป่วย	3.80	.68	สูง
3.บุคลากรมีความพอใจกับสภาพการทำงาน ของหอผู้ป่วย	3.78	.68	สูง
4.บุคลากรมีความสุขที่ได้ทำงานตามแผนงาน ที่กำหนด	3.74	.61	สูง
รวม	3.77	.60	สูง

จากตารางที่ 4.16 พบว่าประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.77$, $SD=.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X}=3.81$, $SD=.64$) รองลงมา คือบุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานภายใต้ นโยบายของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X}=3.80$, $SD=.68$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีความสุขที่ได้ทำงานตามแผนงานที่กำหนด ($\bar{X}=3.74$, $SD=.61$) แต่ยังคงอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านประสิทธิภาพของงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับ
ประสิทธิภาพของงาน			
1.ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างคุ้มค่าและประหยัด	3.85	.57	สูง
2.ทำงานได้สำเร็จเพิ่มขึ้นแม้มีบุคลากรเท่าเดิม	3.77	.60	สูง
3.มีความปลอดภัยในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ	3.75	.68	สูง
4.มีระบบการบำรุง รักษาอุปกรณ์ ของใช้ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	3.62	.65	สูง
5.วัสดุ อุปกรณ์ มีความพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา	3.52	.77	สูง
6. มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการใช้งาน	3.43	.79	ปานกลาง
รวม	3.65	.52	สูง

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ด้านประสิทธิภาพของงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.65$, $SD = .52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างคุ้มค่าและประหยัด ($\bar{X} = 3.85$, $SD = .57$) รองลงมา คือ ทำงานได้สำเร็จเพิ่มขึ้นแม้มีบุคลากรเท่าเดิม ($\bar{X} = 3.77$, $SD = .60$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 3.43$, $SD = .79$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 (n=322) (ตารางที่ 4.18-4.21)

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นที่ใช้ในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ในรูปของตารางเมตริกสหสัมพันธ์ (Correlation matrix)

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	Y
1. X ₁	1.000									
2. X ₂	.758	1.000								
3. X ₃	.762	.752	1.000							
4. X ₄	.601	.653	.594	1.000						
5. X ₅	.691	.663	.653	.733	1.000					
6. X ₆	.688	.647	.600	.547	.610	1.000				
7. X ₇	.624	.676	.637	.566	.636	.760	1.000			
8. X ₈	.632	.664	.639	.624	.672	.698	.821	1.000		
9. X ₉	.367	.408	.437	.410	.476	.472	.578	.616	1.000	
10. Y	.630	.640	.614	.560	.626	.683	.730	.728	.605	1.000

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 p-value < .01

หมายเหตุ	1. X ₁ หมายถึง การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	} ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
	2. X ₂ หมายถึง การบริหารทรัพยากรในองค์กร	
	3. X ₃ หมายถึง การสนับสนุนวัฒนธรรมในองค์กร	
	4. X ₄ หมายถึง การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	
	5. X ₅ หมายถึง การควบคุมองค์กรให้สมดุล	
6. X ₆ หมายถึง การมุ่งเน้นความสำเร็จ	} วัฒนธรรมองค์กร	
7. X ₇ หมายถึง การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน		
8. X ₈ หมายถึง การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน		
9. X ₉ หมายถึง การมุ่งเน้นโมดริสัมพันธ์	} แบบสร้างสรรค์	
10. Y หมายถึง ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์		

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดตามลำดับ คือ การมุ่งเน้นจัดการแข่งขันกับการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน ($r=.821$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์กับการสนับสนุนวัฒนธรรมในองค์กร ($r=.762$) โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้นระหว่างตัวแปรต้น ตามข้อตกลงเบื้องต้น

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่6และ7 จำแนกตามรายด้านและโดยรวม

ตัวแปร	ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	
	r	p-value
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	.711	.000
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	.630	.000
การบริหารทรัพยากรในองค์กร	.640	.000
การสนับสนุนวัฒนธรรมในองค์กร	.614	.000
การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	.560	.000
การควบคุมองค์กรให้สมดุล	.626	.000
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	.796	.000
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	.683	.000
การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน	.728	.000
การมุ่งเน้นไม่ตรีสัมพันธ์	.605	.000
การมุ่งเน้นจัดการแข่งขัน	.730	.000

จากตารางที่ 4.19 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในรายด้าน กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r=.560$)

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ(R) ระหว่างตัวแปรที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการถดถอย อำนวยการพยากรณ์ (R^2) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 change) ในการพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดย วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเข้าทีละขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) (n=322)

ลำดับขั้นตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	R^2 change	F change	p-value
1.การมุ่งเน้นจัดการแห่งตน	.730	.532	.532	364.419	.000
2.การมุ่งเน้นจัดการแห่งตน,การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน	.764	.583	.051	39.083	.000
3.การมุ่งเน้นจัดการแห่งตน,การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน,การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	.782	.612	.029	23.561	.000
4.การมุ่งเน้นจัดการแห่งตน,การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน,การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์,การมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์	.802	.644	.032	28.175	.000
5.การมุ่งเน้นจัดการแห่งตน,การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน,การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์,การมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์,การมุ่งเน้นความสำเร็จ	.808	.652	.008	7.657	.006

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเข้าทีละขั้นตอน โดย นำตัวแปร 9 ตัวเข้าสมการ (ผลรวมไม่ได้นำเข้า) พบว่า มีตัวแปรอิสระ 5 ตัว เข้าสมการพยากรณ์ตามลำดับ ดังนี้

การมุ่งเน้นจัดการแห่งตน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.532 ($R^2=0.532$) แสดงว่าการมุ่งเน้นจัดการแห่งตนสามารถทำนายประสิทธิผล

ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 53.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อเพิ่มการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนเข้าไปในสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น 0.583 ($R^2=0.583$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการมุ่งเน้นจัดการแข่งขันและการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 58.3 โดยการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.1 ($R^2 \text{ change} = 0.051$)

เมื่อเพิ่มการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เข้าไปในสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น 0.612 ($R^2=0.612$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการมุ่งเน้นจัดการแข่งขัน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 61.2 โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.9 ($R^2 \text{ change} = 0.029$)

เมื่อเพิ่มการมุ่งเน้นโมดริสัมพันธ์เข้าไปในสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น 0.644 ($R^2=0.644$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการมุ่งเน้นจัดการแข่งขัน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นโมดริสัมพันธ์ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 64.4 โดยการมุ่งเน้นโมดริสัมพันธ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.2 ($R^2 \text{ change} = 0.032$)

และเมื่อเพิ่มการมุ่งเน้นความสำเร็จ เข้าไปในสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น 0.652 ($R^2=0.652$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการมุ่งเน้นจัดการแข่งขัน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นโมดริสัมพันธ์และการมุ่งเน้นความสำเร็จ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 65.2 โดยการมุ่งเน้นความสำเร็จ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.8 ($R^2 \text{ change} = 0.008$)

เมื่อพิจารณาตัวแปรพยากรณ์ ทั้ง 5 ตัว พบว่า การมุ่งเน้นจัดการแข่งขัน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นโมดริสัมพันธ์และการมุ่งเน้น

ความสำเร็จสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 65.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรแบบเพิ่มตัวแปรเข้าทีละขั้นตอน

ตัวแปรพยากรณ์	b	Beta	t	p-value
การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน	1.049	.203	3.077	.002
การมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน	.085	.267	3.011	.003
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	.710	.192	3.996	.000
การมุ่งเน้นไม่ตรีสัมพันธ์	.949	.226	5.267	.000
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	.697	.157	2.767	.006
Constance	34.850			.000
R= .808	R² = .652	Overall F = 118.561		

จากตารางที่ 4.21 จากการวิเคราะห์การแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณ พบว่า ค่าสถิติทดสอบ Overall F=118.561 และ p-value <0.05 แสดงว่าสมการที่ได้เป็นสมการถดถอย หรือการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถอธิบายได้จากการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในทุกด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นสัจการแห่งตนการมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน การมุ่งเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ การมุ่งเน้นความสำเร็จและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยแต่ละค่าในช่อง t (t=3.077, 3.011, 3.996,5267และ 2.767) และ p-value < 0.01 แสดงว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ทั้ง 4 ด้าน คือ การมุ่งเน้นสัจการแห่งตนการมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน การมุ่งเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ การมุ่งเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ไม่เท่ากับศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า สมการถดถอยที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ใน 2 ลักษณะ คือ

1. สมการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปของคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{รูปแบบสมการในรูปคะแนนดิบ } y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

โดยที่ $y =$ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

$a =$ ค่าคงที่

$b_1 =$ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการมุ่งเน้นสัจการแห่งตน

$b_2 =$ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน

$b_3 =$ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

$b_4 =$ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการมุ่งเน้นโมทีฟสัมพันธ์

$b_5 =$ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการมุ่งเน้นความสำเร็จ

$x_1 =$ ค่าคะแนนดิบของการมุ่งเน้นสัจการแห่งตนของกลุ่มตัวอย่าง

$x_2 =$ ค่าคะแนนดิบของการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนของกลุ่มตัวอย่าง

$x_3 =$ ค่าคะแนนดิบของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มตัวอย่าง

$x_4 =$ ค่าคะแนนดิบของการมุ่งเน้นโมทีฟสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง

$x_5 =$ ค่าคะแนนดิบของการมุ่งเน้นความสำเร็จ ของกลุ่มตัวอย่าง

สรุปสมการพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปคะแนนดิบ สามารถเขียนในรูปแบบสมการได้ดังนี้

$$\text{ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย} = 34.85 + 1.049(\text{การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน}) + 0.805(\text{การมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน}) + 0.710(\text{การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์}) + 0.949(\text{การมุ่งเน้นโมทีฟสัมพันธ์}) + 0.697(\text{มุ่งเน้นความสำเร็จ})$$

2. สมการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปของคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{รูปแบบสมการในรูปของคะแนนมาตรฐาน } Z = B_1Z_1 + B_2Z_2 + B_3Z_3 + B_4Z_4 + B_5Z_5$$

โดยที่ $Z =$ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

$Z_1 =$ ค่ามาตรฐานของการมุ่งเน้นสัจการแห่งตนของกลุ่มตัวอย่าง

$Z_2 =$ ค่ามาตรฐานของการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนของกลุ่มตัวอย่าง

$Z_3 =$ ค่ามาตรฐานของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มตัวอย่าง

$Z_4 =$ ค่ามาตรฐานของการมุ่งเน้นโมทีฟสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง

$Z_5 =$ ค่ามาตรฐานของการมุ่งเน้นความสำเร็จ ของกลุ่มตัวอย่าง

B_1 =ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่เป็นคะแนนมาตรฐานของการมุ่งเน้นสัจการแห่งตน

B_2 =ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่เป็นคะแนนมาตรฐานของการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน

B_3 =ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่เป็นคะแนนมาตรฐานของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

B_4 =ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่เป็นคะแนนมาตรฐานของการมุ่งเน้นโมตรีสัมพันธ์

B_5 =ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่เป็นคะแนนมาตรฐานของการมุ่งเน้นความสำเร็จ

สรุปสมการพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ในรูปคะแนนมาตรฐาน สามารถเขียนในรูปแบบสมการได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย = $0.203(\text{การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน}) + 0.267(\text{การมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน}) + 0.192(\text{การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์}) + 0.226(\text{การมุ่งเน้นโมตรีสัมพันธ์}) + 0.157(\text{มุ่งเน้นความสำเร็จ})$



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอธิบาย(Explanatory research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการปฏิบัติงานหอผู้ป่วยในที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปีขึ้นไป และมีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 2 ปี ขึ้นไป โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่6และ7 ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi- stage sampling) จำนวน 322คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 1ชุด ประกอบด้วย 4 ตอน คือ ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ในตอนที่2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตอนที่3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และตอนที่4 ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้ค่า CVI ทั้งฉบับ เท่ากับ .85 ค่าCVIแต่ละตอนทั้ง 3 ตอน เท่ากับ .80, .95 และ .82 ตามลำดับ และ นำมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบราค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงทั้ง 3 ตอน เท่ากับ .99, .98และ .98 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ใช้เวลาทั้งหมด 12 สัปดาห์ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และหาค่าปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเลือกตัวแปรเข้าและออกทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) และกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

1.สรุปการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพประจำการโรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาทรณสุขที่6และ7 จำนวน322 คน มีอายุต่ำสุด 23 ปี อายุสูงสุด 60 ปี เฉลี่ย 36.81 ปีส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 53.3) มีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 94.1 ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 9.44 ปี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี (ร้อยละ30.4) และมีการปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรมมากที่สุด ร้อยละ21.7

1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาทรณสุขที่6และ7 โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$, $S.D.=.48$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ($\bar{X}=4.17$, $SD=.60$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ($\bar{X}=3.98$, $SD=.55$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.86$, $SD=.65$)

1.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาทรณสุขที่6และ7 โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, $S.D=.47$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ($\bar{X}=3.98$, $SD=.51$) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน ($\bar{X}=3.97$, $SD=.64$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตน ($\bar{X}=3.90$, $SD=.53$)

1.4 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาทรณสุขที่6และ7 โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.79$, $S.D= .40$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านผลิตผลของงาน ($\bar{X}=3.83$, $SD=.42$) รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X}=3.82$, $SD=.42$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านประสิทธิภาพของงาน ($\bar{X}=3.65$, $SD=.52$)

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ กับ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการ

สาขารณสุขที่6และ7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .711$ และ $.796$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ยกเว้นด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r=.560$)

1.6 ปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเข้าทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยศึกษาความสามารถในการทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์เป็นรายด้าน พบว่า มีตัวแปรอิสระที่เข้าสมการถดถอย 5 ตัวแปร คือ การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ และ การมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ65.2 ($R^2=.652$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 โดยที่วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตนเข้าสมการเป็นอันดับแรก สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 53.2($R^2 = .532$) และด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน เข้าสมการเป็นลำดับที่สอง และสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ58.3 ($R^2=.583$)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เข้าสมการเป็นลำดับที่สาม และสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ61.2 ($R^2=.612$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์และการมุ่งเน้นความสำเร็จเข้าสมการเป็นลำดับที่สี่และห้าตามลำดับ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ64.4 และ 65.2 ($R^2=.644, .652$ ตามลำดับ) โดยมีสมการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ได้ดังนี้

1) สมการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 $= 34.85 + 1.049(\text{การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน}) + 0.805(\text{การมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน}) + 0.710(\text{การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์}) + 0.949(\text{การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์}) + 0.697(\text{มุ่งเน้นความสำเร็จ})$

2) สมการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย = $0.203(\text{การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน}) + 0.267(\text{การมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน}) + 0.192(\text{การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์}) + 0.226(\text{การมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์}) + 0.157(\text{มุ่งเน้นความสำเร็จ})$

2. อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยโดยจำแนกเป็นประเด็นสำคัญๆ ดังนี้

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

2.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$) อธิบายได้ว่าเป็นเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ได้รับการอบรมในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งโรงพยาบาลจัดอบรมให้ตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สรุปรายงานการพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี 2552) และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระหว่างหน่วยงาน นอกจากนั้นหลังการเยี่ยมชมประเมินของสพร.และสภากาชาดฯ ได้มีการนำจุดอ่อนและข้อเสนอแนะด้านการบริหารองค์การมาเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับในการทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary team) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีการประสานงานที่ดีกับทีมและโดยบทบาท หน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่ในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานในหอผู้ป่วยเป็นไปตามเป้าประสงค์ของโรงพยาบาล โดยเป็นผู้รับนโยบายจากกลุ่มการพยาบาลนำมากำหนดเป็นนโยบายระดับหอผู้ป่วยเรียกว่าการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ โดยนำมาวางแผนร่วมกันเพื่อให้แผนงาน โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาลและดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย (กองการพยาบาล 2540) ทำให้พยาบาลประเมินว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับการศึกษาของจิตติมา จันทงเลิศ (2550) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ($\bar{X}=4.17$) โดยพยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.33$ SD=.64) และมีการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สอดคล้องกับการศึกษาของ จิตติมา จำนงเลิศ (2550) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน แต่ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับต่ำสุด ($\bar{X} = 3.86$, SD= .65) เนื่องจากในการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ได้แสดงให้เห็นบทบาทที่ชัดเจนในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล ที่จะนำมาใช้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมของหอผู้ป่วยด้วย แต่ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วย ก็ยังสามารถโน้มนำให้ทีมมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วยได้ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$, SD= .58)

2.1.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.95$, SD= .47) เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า พยาบาลประจำการในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7 ประเมินว่าบุคคลให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมีการกำหนดแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.02$) รวมถึงมีการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}=4.01$) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.93$) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมในการบริการพยาบาล ($\bar{X}=4.02$) และบุคลากรมีการแสดงออกอย่างเป็นกันเองต่อกัน ($\bar{X}=4.01$) อธิบายได้ว่าในหอผู้ป่วยมีระบบการสร้างแรงจูงใจที่ดี มีกิจกรรมกรรมกรรรมการชื่นชมคนดี ซึ่งในแต่ละหอจะจัดเป็นบอร์ดประจำหอผู้ป่วยและส่งประกวดข้าราชการดีเด่นประจำปี มีการสนับสนุนการประกวดผลงานคุณภาพโดยการสร้างบรรยากาศเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน จึงทำให้พยาบาลประจำการประเมินว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับการศึกษาของกุลัญญา ผ่องแผ้ว (2549) อรวรรณ คะประสพ (2551) และ ณีฎาภรณ์ เทโทปการ (2552) ที่ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ พยาบาลประจำการมีความเห็นว่า บุคลากรในหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และมีการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=3.98$) เนื่องจากการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 เป็นการปฏิบัติงานด้วยหลักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันอย่างมีเหตุผล มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Smircich, 1983) มีการนำกระบวนการพยาบาลที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนมาใช้ ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนแรก และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์เป็นขั้นตอนสุดท้าย และในระบบของการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เน้นการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ส่วนด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตน จากผลการศึกษาด้านนี้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$) แต่อยู่ในอันดับต่ำสุด อธิบายได้ว่า เนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูง ต้องดูแลผู้ป่วยซับซ้อน วิกฤติ และมีปริมาณผู้ป่วยเป็นจำนวนมาก ประกอบกับมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์การแพทย์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีเป้าหมายคือ การดูแลผู้ป่วยให้ปลอดภัย ภายใต้คุณภาพตามมาตรฐานต่างๆ ซึ่งเป็นเสมือนกรอบการปฏิบัติงานและทิศทางที่มุ่งสู่คุณภาพภายใต้การกำหนดทิศทางของผู้บริหาร ทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกมีอิสระในการพัฒนางานของตนแต่ก็ยังอยู่ในกรอบมาตรฐานที่กำหนด (สำนักการพยาบาล 2550) จึงประเมินให้ผ่านในระดับที่สูง แต่ไม่มากนัก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hackman & Oldham (1980) ซึ่งพบว่าหากผู้ปฏิบัติงานได้รับอิสระภาพในการทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารจึงพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และ ในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติทุกคนมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ เนื่องจากการปฏิบัติงานของแต่ละหอผู้ป่วยจะจัดให้มีทีมคุณภาพย่อยๆ รับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมักเป็นไปตามความถนัด ความสามารถ ความชอบหรือเป็นทีมคร่อมสายงานที่เป็นลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: Cop) ที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ จึงทำให้พยาบาลประจำการประเมินว่า การมุ่งเน้นสัจการแห่งตนมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$) แต่อยู่ในอันดับต่ำสุด สอดคล้องกับ การศึกษาของวิไลวรรณ พุกทอง (2551) ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้านและด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตนอยู่ในอันดับต่ำสุด

2.1.3 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 พบว่า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.79$) เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพราะเป็นผู้รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ นำแผนกลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติ และติดตามควบคุม ประเมินผล และรับผิดชอบบริหารจัดการให้การบริการของหอผู้ป่วยบรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดโดยมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (2008) ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการถ่ายทอดกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนงานหรือโครงการ การติดตามผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ และการทดสอบและปรับกลยุทธ์ ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ มีผลิตผลของงานที่ชัดเจน บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. ด้านผลิตผลของงาน จากการศึกษาพยาบาลประจำการประเมินว่า ด้านผลิตผลของหอผู้ป่วย มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.83$) ซึ่งผลิตผลของงาน คือ ผลรวมของผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (Gibson, 1991)อธิบายได้ว่า ปัจจุบันในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดประจำหน่วยงานและมีที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการติดตามตัวชี้วัดทุกเดือน ถ้ามีแนวโน้มที่ไม่ดีต้องมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทำให้แต่ละทีมต้องพยายามทำให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด ประกอบกับการมีระบบการรายงานความเสี่ยงที่รวดเร็วทันต่อเวลาทำให้ปัญหา อุปสรรค ได้รับการแก้ไขทันทีและชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบ ส่งผลให้บุคลากรทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีด้วยเหตุดังกล่าวพยาบาลประจำการจึงประเมินว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถบริหารจัดการให้มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีผลให้ผลิตผลของงานโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับการศึกษาของ วิฐิตมา จำนวน์เกสิศ (2550) และ ัญญากรณั เทโไพ การ (2552) ซึ่งพบว่าผลผลิตของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ อยู่ในระดับสูง

2. ด้านสมรรถนะของบุคลากร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) และเป็นอันดับสองรองจากผลิตผลของงาน โดยข้อคำถามที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X}=3.99$) รองลงมา คือ สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมตามเกณฑ์ และมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.93$ และ 3.92 ตามลำดับ) อธิบายได้ว่า โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูง ให้บริการรักษาพยาบาลเฉพาะสาขา ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทั้งด้านการดูแลรักษาพยาบาลและการใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีขั้นสูง หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้ ทักษะต่างๆ รวมถึงความถนัด ในการปฏิบัติการพยาบาลตามบทบาทหน้าที่ของตน และตามบริบทของหน่วยงาน หรือสภาพการณ์ของหน่วยงานที่อาจมีหรืออาจต้องปรับเปลี่ยนในอนาคต ซึ่งจะได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ปัจจัยต่างๆ เพื่อกำหนดแผนการอบรมที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ว่ามีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (สำนักการพยาบาล 2550) ซึ่งระบุไว้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีและมีการประเมินสมรรถนะบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทราบว่าบุคลากรในหอผู้ป่วยขาดสมรรถนะในส่วนใด เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยแบ่งเป็นการส่งไปอบรม ประชุมวิชาการภายนอก โรงพยาบาลและจัดอบรมภายในโรงพยาบาล จนทำให้บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (แผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี 2555) ประกอบกับมีระบบการสอนงานที่ดีได้แก่ ระบบพี่เลี้ยง จึงทำให้พยาบาลประเมินด้านสมรรถนะมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

3. ด้านความพึงพอใจของบุคลากร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.77$) แต่อยู่ในลำดับที่สาม รองลงมาจาก ผลิตผลของงาน และ สมรรถนะของบุคลากร โดยพยาบาลประจำการมีความเห็นว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X}=3.81$) มีความสุขในการปฏิบัติงานภายใต้นโยบายของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\bar{X}=3.80$) และมีความพอใจกับสภาพการทำงานของหอผู้ป่วย ($\bar{X}=3.78$) ส่วนที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีความสุขที่ได้ทำตามแผนงานที่กำหนด อธิบายได้ว่า โดยหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้จัดการทางการพยาบาล รวมถึงเป็นผู้ประสานงาน ทำให้ต้องมีทักษะทางสังคม การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาตนเอง (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2552)และต้องแสดงบทบาทที่เหมาะสมในด้านการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อในการทำงานของบุคลากร ซึ่งในการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบที่แน่นอนในรูปแบบของแผนงานหรือโครงการ พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ ทำให้ความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่ความสุขที่ได้ทำตามแผนงานที่กำหนดอยู่ในระดับต่ำ

เนื่องจากการดำเนินการตามแผนที่กำหนดต้องมีกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกกดดันในการทำงานมากขึ้นจึงทำให้พยาบาลประเมินความพึงพอใจในด้านนี้อยู่ในระดับต่ำสุด

4. ด้านประสิทธิภาพของงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.65$) แต่เป็นอันดับต่ำสุดของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื่องจากพยาบาลประจำการผู้ปฏิบัติงานภายใต้นโยบายและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ประเมินว่าสามารถให้บริการได้ตรงกับปัญหา และความต้องการของผู้ป่วย และสามารถให้บริการพยาบาลได้เพิ่มขึ้นแม้มีบุคลากรเท่าเดิม ($\bar{X}=3.77$) และมีการปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ ที่คุ้มค่าและประหยัด ($\bar{X}=3.85$) เนื่องจากการที่มีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต้องใช้อย่างประหยัดจึงทำให้พยาบาลประเมินด้านนี้อยู่ในอันดับต่ำกว่าด้านอื่นๆ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ชงชัย สันติวงษ์(2546) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของบุคลากรในการสร้างผลงานหรือผลสำเร็จ สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้เพิ่มขึ้นกว่าเดิม โดยที่ไม่เพิ่มต้นทุน หรือสามารถผลิตทุกอย่างได้เหมือนเดิม แต่ใช้ต้นทุนน้อยกว่าเดิม

2.2 ปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 พบว่า มีตัวแปรอิสระที่เข้าสมการถดถอย 5 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นโมติวิสัยสัมพันธ์ และการมุ่งเน้นความสำเร็จโดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 65.2 ($R^2=.652$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งรับผิดชอบในการดูแลบุคลากรที่เป็นพยาบาลประจำการ ตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ตามขนาดของหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ไม่ใหญ่มาก ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นการสื่อสาร 2 ทาง รวมถึงการทำงานเป็นทีมที่ต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา ส่งผลต่อความพึงพอใจของพยาบาล นอกจากนี้ยังมีการประชุมประจำเดือนของหอผู้ป่วย ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีโอกาสนำเสนอข้อคิดเห็นนโยบาย เป้าหมายในการทำงาน และชี้แจง ทำความเข้าใจในทุกประเด็น รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้มีผลผลิตของงานสูง ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ สามารถอธิบายเป็นรายด้านที่ทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตนเข้าสมการเป็นอันดับแรก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ($r=.730$) สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 53.2 ($R^2=.532$) อธิบาย

ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นสัจการแห่งตนมีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มากที่สุด เพราะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณงาน ให้ความสำคัญในการริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในงานส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทกำลังในการปฏิบัติงาน และสามารถช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้บรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการ โดยทำให้ผลิตผลของงานมีคุณภาพเพิ่มขึ้น (Campion et al., 1993) สอดคล้องกับการศึกษาของ Sikorska and Simmons (2008) ที่พบว่า พยาบาลประจำการที่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรจะมีความพึงพอใจในงาน ผู้ร่วมงานและจะมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 58.3 ($R^2=.583$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการได้ ร้อยละ 5.1 ($R^2 \text{ change} = .051$) อธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มากเป็นอันดับสอง เนื่องจากพยาบาลประเมินว่าในหอผู้ป่วยมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมในการบริการพยาบาลเพื่อให้เกิดผลผลิตของงานที่มีคุณภาพ สนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานทำให้พยาบาลมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และ มีการเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วย เป็นสาเหตุให้พยาบาลรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีจากการทำงานรวมทั้งมีการสื่อสารที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกันและมีการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่รวดเร็วทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจากที่กล่าวมาช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อารีย์ คำวนศักดิ์(2545) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการรับรองและประเมิน โรงพยาบาล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 61.2 ($R^2=.612$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการได้ ร้อยละ 2.9 (R^2 change = .029) เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นสามารถโน้มนำทีมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วยได้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาลและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและโรงพยาบาล แม้มีปัญหา อุปสรรค ก็สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน วิธีการเพื่อให้มีการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งในภาพรวมคือส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Nonthanathorn (2002) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การรถไฟฟ้ามหานคร เนื่องจาก ภาระงานที่มาก ทำให้โอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีไม่มากนัก จึงมีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการได้เพียงร้อยละ 5.1 และ 2.9 เท่านั้น

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้น ไม้ตรีสัมพันธ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 64.4 ($R^2 = .644$) โดยด้านการมุ่งเน้น ไม้ตรีสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการได้ ร้อยละ 3.2 (R^2 change = .032) อธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้น ไม้ตรีสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มากเป็นอันดับสี่ เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่เน้นสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากร บุคลากรมีความเป็นมิตรต่อกัน แสดงออกอย่างเป็นกันเองต่อกัน บุคลากรรับรู้ถึงความรู้สึกพึงพอใจระหว่างกัน และมีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและเปิดเผย เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในทีมสุขภาพจึงต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หากบุคลากรในทีมมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ทำให้ผลิตผลของงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Cooke & Rousseau, 1988) ย่อมทำให้การดำเนินงานตามพันธกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยเป้าหมายที่สำคัญของหอผู้ป่วยคือการรักษาพยาบาลเพื่อให้ผู้ป่วยปลอดภัย ไม่มีภาวะแทรกซ้อน ซึ่งต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพคือผู้ป่วยปลอดภัย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Laschinger et al (2001) และ Rosenstein (2002) ซึ่งพบว่าหากพยาบาลและแพทย์มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจะทำให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีผลทำให้การรักษาและบริการพยาบาลมีคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 65.2 ($R^2 = .652$) โดยด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการได้ ร้อยละ 0.8 ($R^2 \text{ change} = .008$) เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ที่ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกันเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้และบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายทำให้เกิดผลิตผลของงานที่มีคุณภาพสูงซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานของหน่วยงานที่บรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และ สะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ได้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราฎร, 2550)

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ว่ามีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สูงสุด ดังนั้นผู้บริหาร/หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรสนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมกันพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร และพัฒนาระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและรวดเร็วเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพิ่มมากขึ้น

3.1.2 ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ว่า มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีสัมพันธภาพและเป็นมิตรที่ดีต่อกัน มีการแสดงออกต่อกันอย่างเปิดเผย และส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นเพื่อก่อให้เกิดผลิตผลของหน่วยงานเพิ่มขึ้น

3.1.3 ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้น **ลัทธิแห่งตนของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7** ว่า มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญใน

การริเริ่มสร้างสรรค์งาน สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน มีอิสระในการทำงานที่มุ่งเน้นในด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณ เชิดชูผู้ปฏิบัติงานดีให้มีความภาคภูมิใจในตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของหน่วยงาน

3.1.4 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 อยู่ในระดับสูง แต่จะเห็นได้ว่า ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อยู่ในอันดับต่ำสุด ผู้บริหารจึงควรมีการวางแผนพัฒนาศักยภาพของพยาบาลที่จะก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการสนับสนุน ส่งเสริม ฝึกอบรมด้านการบริหาร ในหลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้นและหลักสูตรการบริหารทางการพยาบาลซึ่งเน้นการเรียนรู้ในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์

3.1.5 จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7 ว่ามีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ทำหายแต่มีความเป็นไปได้ และบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรอิสระที่เลือกมาสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 65.2 มีอีกร้อยละ 34.8 ที่เป็นอิทธิพลของตัวแปรอื่น ควรจะมีการศึกษา เช่น การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นต้น

3.2.2 จากการศึกษาประเมินประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย BSC ใน 2 มุมมอง คือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมใน 2 มุมมองที่เหลือ ได้แก่ ด้านลูกค้า และด้านการเงิน

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2542) *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2540) *บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล: ที่ปฏิบัติการพยาบาลในโรงพยาบาล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) *การคิดเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ชักเชสมิเดีย
- กุลฉัตร ฝ่องแก้ว (2549) “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จินดา เกียรติศักดิ์โสภณ (2543) “เปรียบเทียบการรับรู้สิทธิผู้ป่วยควรได้รับและสิทธิที่ได้รับจริงระหว่างผู้ป่วยไทยพุทธและไทยมุสลิมในภาคใต้ของไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เฉลิมศรี นนทนาคร (2549) “วัฒนธรรมองค์การพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2550) “แนวคิดการจัดการสมัยใหม่” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 1 หน้า 1-56 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
- ทัศนา บุญทอง (2542) *ปฏิรูประบบบริการการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต* กรุงเทพมหานคร ศิริยอดการพิมพ์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2546) *การบริหารในยุคศตวรรษที่ 21* กรุงเทพมหานคร ประชุมการช่าง
- ฐิติมา จำนงเลิศ (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัฐชากรณ์ เทโหปการ(2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้”
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552) *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่* กรุงเทพมหานคร
ซีเอ็ดยูเคชั่น

นงนุช บุญยัง (2555) *การวางแผนกลยุทธ์ทางการพยาบาล พิมพ์ครั้งที่ 2* สงขลา PC. Prospec

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) *การบริหารการพยาบาล* กรุงเทพมหานคร ประชุมการช่าง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 7* กรุงเทพมหานคร

ทริปเพิ้ลกรุ๊ป

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2552) *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

ประคอง วรรณสุด (2542) *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” *วารสารการประกันคุณภาพ*

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 1-11

พลิน ภูเจริญ (2546) *การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและ*

พัฒนาพลวัตในการแข่งขัน กรุงเทพมหานคร เอกพิมพ์ไทย

พวงรัตน์ บุญญาบุรีรักษ์ (2544) *ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล*

กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วังใหญ่บลูปรินต์

พสุ เตชะรินทร์ (2553) “แนวคิดการบริหาร” *ผู้จัดการราย 360 องศา รายสัปดาห์* (25-31 มกราคม) :D5

_____. (2553) “แนวคิดการบริหาร” *ผู้จัดการราย 360 องศา รายสัปดาห์* (1-7 กุมภาพันธ์) :D5

_____. (2553) “แนวคิดการบริหาร” *ผู้จัดการรายสัปดาห์* (4-10 กุมภาพันธ์) :D5

พิบูล ทีปะปาล (2551) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์

พิทยา บวรวัฒนา (2546) *ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร ศักดิ์โสภการพิมพ์

พลสุข หิงกานนท์ (2549) “ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารระบบบริการพยาบาล” ใน *ประมวลสาระ*

ชุดวิชาการพัฒนาศักยภาพระบบบริการพยาบาล หน้าที่ 13 หน้า 6-12 นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

- ฟารีดา อิบราฮิม (2542) *สาระการบริหารการพยาบาล พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สามเจริญพานิชย์
- รัก ลาภานันต์ (2547) “วัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด” *ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542* กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์และคณะ (2553) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร อินเฮาส์โนเลจ
- วิไลวรรณ พุกทอง (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม” *วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ธรรมสารการพิมพ์
- สภาการพยาบาล (2542) *พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ พ.ศ.2528 และแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2540* กรุงเทพมหานคร ศิริยอดการพิมพ์
- สำนักการพยาบาล (2550) *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล (ปรับปรุงครั้งที่2) พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- สมยศ การนาวิ (2548) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ
- สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2550) *การบริหารการพยาบาลตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เอกสารประกอบการบรรยายในการประชุมวิชาการสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศิริราชฯ ครั้งที่ 17 เรื่องพระราชดำรัสเศรษฐกิจพอเพียงกับการพยาบาล วันที่ 8-9 กุมภาพันธ์ 2550* กรุงเทพมหานคร โรงแรมปรีณพาเลซ
- สุนีย์พร แคล้วปลอดทุกข์ (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป” *วารสารกองการพยาบาล 36, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม) : 15-28*
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- สุวิณี วิวัฒน์วานิช (2548) *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาภาวะผู้นำและการจัดการทรัพยากร* ใน
องค์การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อารีย์ คำนวนคักดิ์ (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ความไว้วางใจ
ในองค์การกับการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล” วิทยานิพนธ์
ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรวรรณ คะประสพ (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ
วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติงาน
ควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลชุมชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2549) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาล” *วารสารพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับพิเศษ*, 2549 : 12-21
- Andrews, D. R. (2005) "The nurse manager: Job satisfaction, the nursing shortage, and retention".
Journal of Nursing Management. 13, 4 (July): 286-295.
- Ansoff, H. I. (2007) *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Campion, M.A., Medsker, G. J., & Higgs, A.C. (1993) "Relation between work group
characteristics and effectiveness: Implication for designing effective work groups".
Personal Psychology. 49,2 : 429-452.
- Casida, J. (2008) "Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care
hospital". *Nursing Economic*. 6, 1 : 7-15.
- Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones (2004) *Strategic Management Theory: An Integrated
Approach*. 6th Boston: Houghton Mifflin.
- Cook, R. A., and Lafferty J. C. (1989) *Organizational culture inventory*. Plymouth: Human
Synergistic.
- Cooke, R. A and Rousseau, D.M (1988) "Behavioral norms and expectations: A quantitative
approach to the assessment of organizational culture". *Group & Organization
Studies*, 13, 245-273.
- Daft, R. L. (1999) *Leadership: Theory and practice* . Fort Worth TX: Dryden Press.

- Davies, B.J., and Davies, B (2004) *Strategic Leadership*. School Leadership & Management, 23,1 (January): 29-38.
- Fred, R.D (1997) *Strategic Management*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Teece, D.J; Pisano, G. and Shuen, A (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*. 18, 7 (August): 509-533.
- DuBrin, A.J. (2004) *Leadership research finding, practice, and skill*. New York: Houghton Mifflin company.
- Fred R. D (2007) *Strategic Management: Concepts and cases*. 11th South Carolina: Pearson Educational International.
- Gibson, J.L., Ivencevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1991) *Organizational behavior, structure, proces*. Boston: Irwin.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (1995) *Behavior in organization understanding and managing: The human side of work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hacman, R., & Oldham, G.R. (1980) *Work design*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Hitt, A. M., Ireland, D.R, and Hoskisson, E. R. (2005) *Strategic Management*. United States of America: Thomson.
- Huber, D. (1996) *Leadership and nursing care management*. Pennsylvania: W.B. Saunders
- Kangas, S., Kee, C.C., & McKee-Waddle, R. (1999) "Organizational factors, nurses's job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care". *JONA*. 29, (1): 32-42.
- Kaplan, R.S and Norton, D.P (2008) *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R.S and Norton, D.P (1996) "Harvert Business Review". *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. , (January-February): 1-12.
- Laschinger, H. K., Chamian, J., & Thomson, D. (2001) "Impact of magnet hospital characteristic on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction". *Nursing Economic*. 19, (5) : 209-219.
- Mason, A. C. and Sanders, W.G (2007) *Strategic Management: A Dynamic Perspective concepts and cases*. New Jersey: Pearson Education International.

- Nongthanathorn, P. (2002) *Strategic Leadership and organization effectiveness: A study of the mass rapid transit authority of Thailand*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy National institute of Development Administration.
- Robbins, S. P. (2005) *Organizational behavior*. New Jersey: Printice-Hall.
- Robbin, A. (1991) *Awake the giant within*. Newyork: Fireside Book.
- Rosenstein, A.H. (2002) "Nurse-physiciant relationship: impact on nurse satisfaction and retention". *American Journal of Nursing*. 102 : 26-34.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and Leadership*. SanFrancisco: Jossey-Bass.
- Simms, L. M., Price, S.A., & Ervin, N.E. (2000) *Professional Practice of Nursing Administration*. New York: Delma.
- Sikorska-Simmons, E. (2008) "Predictor of staff-supportive organizational culture in assisted living" *Journal of gerontological nursing* 2008., 34(3): 15-23; quiz 24-5.
- Smircich, L. (1983) *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Sciences Quaterly 28 (9): 339-358.
- Thompson, A. A; & Strickland, A. J. (2003) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Boston: MaGraw-Hill.
- Wheelen, T. L & Hunger, J. D (2010) *Strategic Management and Business Policy*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Yuki, G.A. (1998) *Leadership in organization*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1333&read=true&count=true 1
สืบค้น 10-8-2012



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



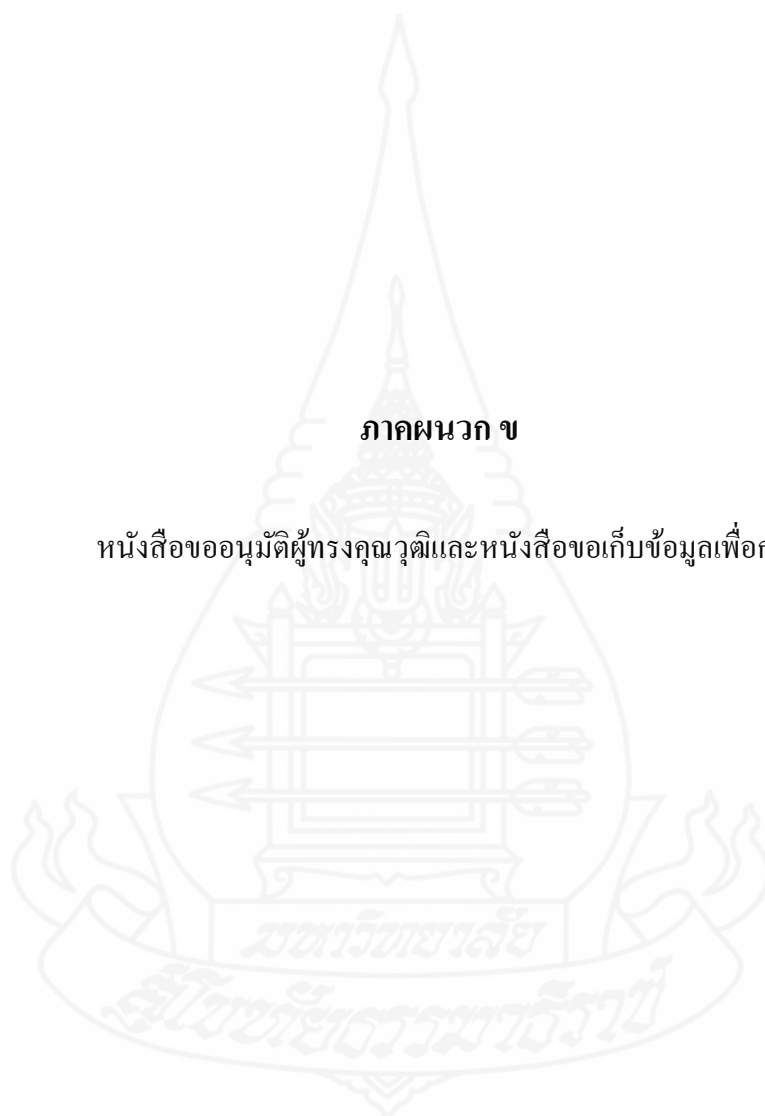
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

ชื่อ-สกุล	สถานที่ทำงาน
1. อาจารย์ ดร.อรทัย นนทเภท	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
2. อาจารย์ ดร.อจริยา วัชรวิวัฒน์	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี
3. อาจารย์ ดร.รุ่งอรุณ เกษวหงส์	โรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ
4. อาจารย์วงเดือน ภาษา	โรงพยาบาลชัยภูมิ
5. อาจารย์สारा วงษ์เจริญ	ข้าราชการบำนาญ สำนักงานการพยาบาล



ภาคผนวก ข

หนังสือขออนุมัติผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร์ โพธิศัพธ์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าอาจารย์ ดร.อัจฉริยา วัชรวิวัฒน์
เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา
ธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)

สำเนาเรียน ดร.อัจฉริยา วัชรวิวัฒน์



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร. อัจริยา วัชรวิวัฒน์

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร์ โพธิ์ศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หน่วยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชัยภูมิ

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิ์ศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าอาจารย์วงเดือน ภาษา เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)

สำเนาเรียน อาจารย์ วงเดือน ภาษา



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน อาจารย์วงเดือน ภาษา

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการ
บริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิ์ศัพท์สุข เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
ในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
 จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
 เรียน คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการ
 บริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำ
 วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิศัพท์สุข เป็น
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาเห็นว่า อาจารย์ ดร.อรทัย นนทเกท
 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็น
 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรดังกล่าวข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
 ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หน่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)

สำเนาเรียน อาจารย์ ดร.อรทัย นนทเกท



ที่ ศธ 0522.26/ ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร.อรทัย นนทเกท

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการ
บริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิศัพท์สุข เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หน่วยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์สารา วงศ์เจริญ

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิ์ศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และ
ประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการ
ทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ดังกล่าวด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายบริการพยาบาลโรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าอาจารย์รุ่งอรุณ เกศวงษ์ เป็นผู้
มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)

สำเนาเรียน อาจารย์รุ่งอรุณ เกศวงษ์



ที่ ศธ 0522.26/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์รุ่งอรุณ เกศวงษ์

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิ์ศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
ในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าศาลา อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิ์ศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าอาจารย์ ดร.อรัญ นนทเกท
บุคลากรในสังกัดหน่วยงานของท่าน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว
เป็นอย่างดี จึงขออนุมัติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษา
ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)

สำเนาเรียน อาจารย์ ดร.อรัญ นนทเกท



ที่ ศธ 0522.26/ว 1069

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร.อรทัย นนทเกท

ด้วยนางกนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร
การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7” โดยมีอาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โพธิศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
ในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกดา หนุ่ยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 0-25032620

โทรสาร 0-2503-2620

โทร. 08-9868-8926 (นาง กนิษฐา ขวัญช่วย)

ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์





สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ต.บางพูด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทร. 02-5048036, 02-5048037 โทรสาร 02-5048096

School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University Bangpood, Pakkred,
Nonthaburi 11120

Tel. (662) 5048036, 5048037 Fax : (662) 5048096

เอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เลขที่ ๐๐๑๘/๒๕๖๕

ชื่อโครงการวิจัย บัญชีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7
เลขที่โครงการ/รหัส ID 2525100893
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย นาง กนิษฐา ขวัญช่วย
ที่ทำงาน กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยสูติ นรีเวช โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรม
การวิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลงนาม *ดร. ชื่นจิตร โปธิศัพท์สุข*

(อาจารย์ ดร.ชื่นจิตร โปธิศัพท์สุข)

กรรมการและเลขานุการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงนาม *ดร. วาริณี เข็มสวัสดิกุล*

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาริณี เข็มสวัสดิกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรอง ๒๐.๗.๖๕



เอกสารรับรองจริยธรรมทางการวิจัย

เอกสารฉบับนี้ เพื่อแสดงว่า โครงการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7

ผู้วิจัย คือ นางกนิษฐา ขวัญช่วย

หน่วยงาน โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีแล้ว และเห็นว่าผู้วิจัยต้องดำเนินการตามโครงการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แล้ว หากมีการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขใด ๆ ควรผ่านความเห็นชอบหรือแจ้งต่อคณะกรรมการจริยธรรมทางการวิจัยอีกครั้ง

ออกให้ ณ วันที่ ๑๔ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๖

ลงชื่อ

(นายตามพ์ มุกต์มณี)

นายแพทย์ ระดับชำนาญการ

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงชื่อ

(นายอดิเกียรติ เอี่ยมวรรณรินทร์)

ผู้อำนวยการ

ลำดับที่ ๑๘/๒๕๕๖

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ถ.ศรีวิชัย อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี ๘๔๐๐๐
โทร. (๐๗๗) ๒๗๒๒๓๑ ต่อ๒๔๖๔, โทรสาร (๐๗๗) ๒๘๓๒๕๗



รหัสโครงการวิจัยที่ 5/2556

เอกสารรับรองเลขที่ 3/2556

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

โครงการวิจัย (ภาษาไทย)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการที่ 6 และ 7
(ภาษาอังกฤษ)	Factors influencing to Effectiveness on Strategic Management of Head Nurses at The Central Hospital of Public Health Inspection Region 6 and 7
ผู้วิจัยหลัก	นางกนิษฐา ขวัญช่วย
ตำแหน่ง / สถานะ	นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบัน	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาเห็นชอบให้ดำเนินการศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ เมื่อวันที่ 3 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2555 และรับรองเป็นระยะเวลา 1 ปี สิ้นสุดระยะการรับรอง วันที่ 2 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2556

ผู้วิจัยต้องรายงานสถานะของโครงการให้คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชทราบตามที่คณะกรรมการฯ กำหนด เพื่อขออนุมัติดำเนินการต่อจนกว่าจะสิ้นสุดระยะการรับรอง

ลงนาม.....*ต้นสนธิ์*.....

(นางสาวต้นสนธิ์ ทองสงค์)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

วันที่.....4...../.....12...../.....55.....

ลงนาม.....*อัคร*.....

(นายสมชัย อัครสุดสาคร)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

วันที่.....4...../.....12...../.....55.....



โรงพยาบาลตรัง

๖๙ ถ.โคกขัน ต.ทับเที่ยง อ.เมือง จ.ตรัง ๙๒๐๐๐

โทร ๐๗๕ - ๒๑๘๐๑๘ โทรสาร ๐๗๕ - ๒๑๗๑๗๙

Trang Hospital

๖๙ Kokkhan Rd., Thaptheing, Muang, Trang ๙๒๐๐๐

Tel. ๐๗๕ - ๒๑๘๐๑๘ Fax ๐๗๕ - ๒๑๗๑๗๙

เอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

โรงพยาบาลตรัง

เลขที่๐๕๖/๒๕๕๕.....

ชื่อโครงการ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ ๖ และ ๗
เลขที่โครงการ/รหัส	ID ๐๕๖/๑๒-๒๕๕๕
ชื่อหัวหน้าโครงการ	นางกนิษฐา ขวัญช่วย
ที่ทำงาน	กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยสูติ-นรีเวช โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ขอรับรองว่าโครงการดังกล่าวข้างต้น ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบโดยสอดคล้องกับแนว
ปฏิญญาเฮลซิงกิ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลตรัง

ลงนาม

(นายอุทิศ คุ้มธรรม)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

ลงนาม

(นายชัยยุทธ ศักดิ์ศรีชัย)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตรัง

วันที่รับรอง... ๒๗ ธันวาคม ๒๕๕๕

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถาม

เลขที่

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม (พยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ 1 ปีขึ้นไป)

ด้วยดิฉัน นาง กนิษฐา ขวัญช่วย นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ประกอบการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการ สาธารณสุขที่ 6 และ 7 โดยมีอาจารย์ ดร.ชินจิตร โพธิ์ศัพท์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่านเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านอ่านข้อคำถามและตอบตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการสรุปผลการวิจัย เมื่อท่านตอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับ โดยผู้วิจัยได้เตรียมซองไว้ให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ข้อมูลที่ได้รับจากท่านดิฉันขอรับรองจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ โดยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่เกิดผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ. โอกาสนี้

(นางกนิษฐา ขวัญช่วย)

ผู้วิจัย

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามทั้งหมดมี	10	หน้า ประกอบด้วย	84	ข้อคำถาม	มี 4 ตอน	ดังนี้
ตอนที่ 1	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม				จำนวน	4 ข้อ
ตอนที่ 2	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย				จำนวน	26 ข้อ
ตอนที่ 3	วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของหอผู้ป่วย				จำนวน	22 ข้อ
ตอนที่ 4	ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย				จำนวน	34 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (พยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ 1 ปีขึ้นไป)

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยเติมคำในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1.อายุ.....ปี (เศษเกิน6เดือนคิดเป็น1ปี)

2.ระดับการศึกษา

- 1.ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 2.ปริญญาโท
- 3.ปริญญาเอก

3.ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ หอผู้ป่วยปัจจุบัน.....ปี (เศษเกิน6เดือนคิดเป็น1ปี)

4.แผนกที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

- () 1.อายุรกรรม () 5.จักษุ โสต ศอ นาสิก
- () 2. ศัลยกรรม () 6. หออภิบาลผู้ป่วยหนัก
- () 3. ศัลยกรรมกระดูก () 7.หอผู้ป่วยพิเศษ
- () 4. กุมารเวชกรรม () 8.สูติ-นรีเวชกรรม

1.Age ()

2.Edu ()

3.Exp ()

4.Ward ()

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้ใช้สอบถามถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อ โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

เป็นจริงมากที่สุด หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสดงพฤติกรรมตามข้อความที่กล่าวมากที่สุด (5)

เป็นจริงมาก หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสดงพฤติกรรมตามข้อความที่กล่าวมาก (4)

เป็นจริง หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสดงพฤติกรรมตามข้อความที่กล่าวปานกลาง (3)

เป็นจริงน้อย หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสดงพฤติกรรมตามข้อความที่กล่าวน้อย (2)

เป็นจริงน้อยที่สุด หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านแสดงพฤติกรรมตามข้อความที่กล่าวน้อยที่สุด (1)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน... 1.สามารถโน้มนำทีมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ของหอผู้ป่วยได้สอดคล้องกับเป้าหมายของ โรงพยาบาล						Ld 1 ()
2.สามารถโน้มนำทีมในการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อ นำมากำหนด แผนกลยุทธ์ ได้						Ld 2 ()
3.....						
ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน... 8.มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล วัสดุ ครุภัณฑ์ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด 9. มีการแบ่งปันการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือ ต่างๆ ระหว่างหน่วยงาน เพื่อความคุ้มค่า คุ่ม ทุน						Le 1 () Le 2 ()

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร						
หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน...						
14.สามารถกำหนดแบบแผนการทำงานร่วมกัน ภายในหน่วยงาน						Lc1 ()
15.เป็นแกนนำบุคลากรในการร่วมกันกำหนด ค่านิยมร่วมในการทำงานของหอผู้ป่วย						Lc2 ()
16.....						
ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม						
หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน...						
18.เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงาน						Lp1 ()
19.มีการตัดสินใจในปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่าส่วนตน						Lp2 ()
20.....						
ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล						
หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน...						
22.สามารถบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล ในการทำงาน						Lb1 ()
23. สามารถวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงาน และแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ทันเวลา						Lb2 ()
24.มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตาม สถานการณ์						Lb3 ()
26..... ...						

ตอนที่3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในหอผู้ป่วย

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้ใช้สอบถามถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในหอผู้ป่วยของท่าน โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงในแต่ละข้อ ดังนี้

- เป็นจริงมากที่สุด หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวมากที่สุด(5)
 เป็นจริงมาก หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวมาก(4)
 เป็นจริงปานกลาง หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวปานกลาง(3)
 เป็นจริงน้อย หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวน้อย(2)
 เป็นจริงน้อยที่สุด หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวน้อยที่สุด(1)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การมุ่งเน้นความสำเร็จ						
หอผู้ป่วยของท่าน.....						
1. ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน						Ca1 ()
2. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อการ ดำเนินงานที่มีคุณภาพ						Ca2 ()
3. มีการกำหนดแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมาย						Ca3 ()
4.....						
การมุ่งเน้นสัจการแห่งตน						
หอผู้ป่วยของท่าน.....						
7. ให้ความสำคัญกับการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน งาน						
8. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีอิสระในการพัฒนางาน ของตน						Cs2 ()
9. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีเป้าหมายในการทำงาน						Cs3 ()

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การมุ่งเน้นความสำเร็จ						
การมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน หอผู้ป่วยของท่าน.....						
12.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วย						Cp1 ()
13.สนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าใน การ ปฏิบัติงาน						Cp2 ()
14.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ ผลงาน และนวัตกรรมในการบริการพยาบาล						Cp3 ()
15.....						
16.มีการสื่อสารที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานทำ ให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกัน						Cp5 ()
17.มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ รวดเร็วทำให้ บุคลากร ปฏิบัติงานได้ทันต่อเหตุการณ์						Cp6 ()
การมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ หอผู้ป่วยของท่าน.....						
18.บุคลากรทุกคน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน						Cr1 ()
19.บุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดี						Cr2 ()
20.บุคลากรมีการแสดงออกอย่างเป็นกันเองต่อ กัน						Cr3 ()
21.บุคลากรรับรู้ถึงความรู้สึกพึงพอใจระหว่าง กัน						Cr4 ()
ภายในทีม						
22.มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นและ เปิดเผย						Cr5 ()

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้ใช้สอบถามถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงในแต่ละข้อ ดังนี้

เป็นจริงมากที่สุด หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีผลการปฏิบัติงานตามข้อความที่กล่าวมากที่สุด(5)

เป็นจริงมาก หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีผลการปฏิบัติงานตามข้อความที่กล่าวมาก(4)

เป็นจริงปานกลาง หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีผลการปฏิบัติงานตามข้อความที่กล่าวปานกลาง(3)

เป็นจริงน้อย หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีผลการปฏิบัติงานตามข้อความที่กล่าวน้อย(2)

เป็นจริงน้อยที่สุด หมายถึง หอผู้ป่วยของท่านมีผลการปฏิบัติงานตามข้อความที่กล่าวน้อยที่สุด(1)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ด้านผลิตผลของงาน						
หอผู้ป่วยของท่าน.....						
1.สามารถให้บริการพยาบาลได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง						Ep1 ()
2.ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบาย ของหน่วยงาน						Ep2 ()
3.สามารถให้การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ						Ep3 ()
ตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้อย่างทั่วถึง						
4.....						
ด้านประสิทธิภาพของงาน						
หอผู้ป่วยของท่าน.....						
16.ทำงานได้สำเร็จเพิ่มขึ้นแม้มีบุคลากรเท่าเดิม						Ee1 ()
17.ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติการพยาบาลได้ อย่างคุ้มค่าและประหยัด						Ee2 ()
18. มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการใช้งาน						Ee3 ()
19.วัสดุ อุปกรณ์ มีความพร้อมใช้งานได้ ตลอดเวลา						Ee4 ()
20.....						
.....						

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ด้านสมรรถนะของบุคลากร						
หอผู้ป่วยของท่าน.....						
22.มีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร						Ec1 ()
23.มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรตามเกณฑ์ที่ กำหนด						Ec2 ()
24.บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์มาตรฐาน						Ec3 ()
25.มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน						Ec4 ()
26.....						Ee5 ()
ด้านความพึงพอใจของบุคลากร						
หอผู้ป่วยของท่าน.....						
31.บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานภายใต้ นโยบายของหัวหน้าหอผู้ป่วย						Es1 ()
32.บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้ การบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย						Es2 ()
33.บุคลากรมีความสุขที่ได้ทำงานตามแผนงาน ที่กำหนด						Es3 ()
34.บุคลากรมีความพอใจกับสภาพการทำงาน ของหอผู้ป่วย						Es4 ()

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางกนิษฐา ขวัญช่วย
วัน เดือน ปีเกิด	3 มีนาคม 2503
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	พยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลสงขลา ปี พ.ศ. 2525
สถานที่ทำงาน	โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี อำเภอ เมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ตำแหน่ง	พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาลผู้ป่วยสูติ-นรีเวช

