

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน ในเขตภาคใต้ ครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงบรรยาย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถในการบริหารงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้

1.2 สมมติฐานการวิจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา การได้รับการอบรมด้านการบริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้

#### 1.3 วิธีดำเนินงานวิจัย

1.3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยใน งานผู้ป่วยนอก งานห้องคลอด งานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานห้องผ่าตัดของโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ทั้งหมดจำนวน 49 แห่ง จำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยรวมทั้งสิ้น 247 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล และคำนวณหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามสัดส่วนของประชากรและขนาดของโรงพยาบาล จากนั้นสุ่มเลือกโรงพยาบาลแต่ละขนาด โดยการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ใช้วิธีการจับสลากรายชื่อโรงพยาบาล ได้โรงพยาบาลขนาด 10 เตียง จำนวน 7 แห่ง ขนาด 30 เตียง จำนวน 31 แห่ง ขนาด 60 เตียง จำนวน 8 แห่ง ขนาด 90 เตียง จำนวน 2 แห่ง และขนาด 120 เตียง จำนวน 1 แห่ง ตามลำดับ

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Bass, Avolio & Jung (1999) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้นจำนวน 25 ข้อ มีค่าความเที่ยง 0.94 และตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Black and Porter (2000) แบ่งเป็น 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 31 ข้อ มีค่าความเที่ยง 0.95

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขตภาคใต้ จำนวน 49 โรงพยาบาล จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 247 คน โดยให้ผู้ประสานงานวิจัยแต่ละโรงพยาบาลช่วยรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนถึงผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 231 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.52

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพรรณนาโดยคำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้สถิติ Chi-Square และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 1.4 ผลการวิจัย

1.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 231 คน มีอายุระหว่าง 25-53 ปี อายุเฉลี่ย 41.58 ปี (S.D. = 5.17) มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 56.40) ส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 90.90) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่าง 1-27 ปี เฉลี่ย 8.2 ปี (S.D. = 6.08) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 39.00) เคยได้รับความรู้หรือการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ร้อยละ 21.60 ซึ่งเมื่อพิจารณารูปแบบการได้รับความรู้การอบรม พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นการเข้าร่วมอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการเกี่ยวกับการบริหารเฉพาะเรื่อง ร้อยละ 42.00

1.4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.41) รองลงมาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.45) ส่วนด้านภาวะผู้นำามีในการสร้างแรงบันดาลใจ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อ

ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้ปฏิบัติงานยึดถือท่านเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานทุกด้าน

**1.4.3 ความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย** โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คะแนนเฉลี่ยด้านการจัดองค์การและการจัดบุคลากร มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.43) รองลงมาคือ การนำงาน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.45) และด้านการวางแผน ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ ส่วนด้านการประเมินผล มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง

**1.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย** โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล อายุ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = 0.108$  และ  $r = 0.114$  ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ การได้รับการอบรมด้านบริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ส่วนระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.743$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

## 2. อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยจำแนกเป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และระดับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้

2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.82$ ) แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ รับรู้ว่าคุณเองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับสูง โดยมีลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงที่สุด ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจเป็นอันดับรองลงมา ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้รูปแบบการบริหาร การบริการต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ประกอบกับกระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้มีการปฏิรูประบบสุขภาพ นโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า และให้โรงพยาบาลรัฐทุกแห่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อให้คนไทยทุกคนมีหลักประกันสุขภาพ สามารถเข้าถึงบริการสุขภาพอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานทั่วถึงและเป็นธรรม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545- 2549) ทำให้ผู้บริหารต้นตัวในการพัฒนาคุณภาพบริการ ส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นต้องสนองนโยบายดังกล่าว ที่จะนำนโยบายของโรงพยาบาลสู่การปฏิบัติ มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัย โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี (อรทัย รุ่งวชิรา 2547) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดี เคารพนับถือ มีการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาที่ กว้าง ๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, Avolio & Jung: 1999) ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ มีความผูกพันทางใจ ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ จากประเด็นดังกล่าวมาแล้ว ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลชุมชน ในเขตภาคใต้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้คุณลักษณะของความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษานันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548) ปิยภรณ์ ปัญญาวิชิต (2545) และกล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านภาวะผู้นำการมีในการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับสูงทุกด้าน สามารถอภิปรายผลการศึกษาในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน ในเขตภาคใต้ มีการรับรู้ว่าตนเองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ เข้าใจในความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ( $\bar{X} = 4.11$ ) รองลงมาคือ ในการมอบหมายงานพิเศษ หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานด้วยการเอาใจใส่ต่อความต้องการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล คำนึงถึงจุดเด่น จุดด้อย ของผู้ปฏิบัติงาน มอบหมายงานตามความสามารถ เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความช่วยเหลือ สนับสนุน และความห่วงใยของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Lewicki and Bunker 1996: 127-128 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิชิต 2545) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยภรณ์ ปัญญาวิชิต (2545) และปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.88$ ) แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้และพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความรู้และเทคโนโลยีอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.03$ ) รองลงมาคือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการ

ปฏิบัติการพยาบาล ( $\bar{X} = 3.97$ ) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ มองปัญหาเป็นโอกาสส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ใฝ่รู้ พัฒนาศักยภาพตนเอง คิดหาวิธีแก้ปัญหาคำต่าง ๆ ด้วยตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นปัญญาของผู้ตามให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยการประเมินทางเลือกแต่ละทาง ค้นคว้า แลกเปลี่ยนและร่วมใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่น แสวงหาทรัพยากรมาทดแทน เลือกใช้นวัตกรรม สร้างรูปแบบบริการใหม่ ๆ และใช้บริการที่มีประสิทธิภาพปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาท และการปฏิบัติเพื่อลดการใช้ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิค (พนิดา คามาพงศ์ 2534) และคังที่ พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ (2544: 81) กล่าวว่า การบริหารงานที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเน้นการสร้างความรู้ กระบวนการคิดด้วยปัญญา การสร้างสรรค์ความรู้ ความสามารถให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้คิด ตัดสินใจงานที่ทำได้อย่างอิสระ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์กรอย่างสูง การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545) และปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับสูง

3) *ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ* จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.70$ ) แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีการรับรู้ว่าคุณภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนวคิดและกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาหน่วยงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) และรองลงมาคือ ความเป็นมิตร โอบอ้อมอารี สุภาพ ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.06$ ) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีพฤติกรรมในการแสดงออกและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้ความรู้ เสนอแนวคิด เพื่อมาพัฒนาตนเองและองค์การให้บรรลุสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักในคุณค่าของงาน สามารถใช้คำพูดและการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดแรงบันดาลใจ ในการร่วมพัฒนาหน่วยงานเพื่อให้เกิดเป็นองค์การที่มีคุณภาพได้ ดังนั้นบทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารการพยาบาลสามารถทำได้ โดยไม่ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนใดเลย ก็คือ การให้กำลังใจต่อผู้ร่วมงานด้วยทักษะผู้นำ (Loiuse 1999) การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรรัตน์ อ่องสกุล (2548) และปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545)

ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบว่า พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง ถึงแม้จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้าน แสดงว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ส่วนใหญ่รับรู้ว่าตนเองมีพฤติกรรมตรงกับคำอธิบายคุณลักษณะในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจต่ำกว่าด้านอื่น อาจเนื่องมาจากหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน ส่วนหนึ่งยังขาดประสบการณ์ ด้านความเป็นผู้นำและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย จากผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เฉลี่ย 8.2 ปี (S.D. = 6.08) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 39.00) ทำให้ความสามารถในด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานมีน้อย (พร บุญมี 2544; พวงรัตน์ บุญญาณรงค์ 2534) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่พบว่า คะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำบารมีและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง แต่เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้าน

### 2.1.2 ความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (ยุพดี โสดีพันธ์ 2537) เป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท มีความสามารถในการปฏิบัติบทบาทการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย (อารีย์ วชิรวารการ 2542) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการบริหารงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ และบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพล พัทธมา (2551) พบว่า ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต้น โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูงมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา รูประมาณ (2545) ประภารัตน์ แบนขุนทด (2544) และอภิญา คารมปราชญ์ (2545) ซึ่งพบว่า ระดับความสามารถใน

การปฏิบัติบทบาทการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการจัดองค์การและการจัดบุคลากร ด้านการนำงาน และด้านการวางแผน อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอภิปรายได้ดังนี้

1) *ด้านการวางแผน* จากการศึกษาพบว่า ระดับความสามารถในการบริหารงานด้านการวางแผนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.78$ ) แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ มีการรับรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านการวางแผน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการพยาบาลมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมาคือ การใช้ความรู้ความสามารถทางการพยาบาลในการวางแผนงานในภาวะฉุกเฉินของหอผู้ป่วย ( $\bar{X} = 3.95$ ) อธิบายได้ว่า การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการบริหารงาน ด้านการวางแผนอยู่ในระดับสูง เนื่องจากการบริหารงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข 2530) ได้มีกำหนดหน้าที่ในการวางแผนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง แผนงานวิชาการ แผนพัฒนางานบริการพยาบาล แผนการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ แผนการจัดอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และ แผนการจัดงบประมาณ แผนต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องได้รับการปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละปี ประกอบกับมีนโยบายการประกันคุณภาพการพยาบาล กำหนดให้หน่วยงานพยาบาลทุกหน่วยงานมีการกำหนดปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ การวางแผนงาน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (วนิดา รุประมาณ 2545) จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติจนมีความชำนาญ การศึกษาค้นคว้าสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุพล พัทธมา (2551) เบญจมาศ ทิวทอง (2543) และพิชญ์ ศรีเกลื่อนกิจ (2539) พบว่า ความสามารถในการบริหารงานด้านการวางแผนของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

2) *ด้านการจัดองค์การและการจัดบุคลากร* จากการศึกษาหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ประเมินว่า ระดับความสามารถในการบริหารงานด้านการจัดองค์การและการจัดบุคลากรของตนเอง อยู่ในระดับสูงกว่าทุก ๆ ด้าน ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดโครงสร้างการบริหารของหอผู้ป่วยไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ การกำหนดลักษณะงานของหอผู้ป่วยไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.04$ ) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ประเมินตนเองอยู่ในระดับสูง เนื่องจากการจัดองค์การและการจัดบุคลากร หรือการจัดระบบงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพในตำแหน่งมาจากกระทรวง มีนโยบายให้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานหอผู้ป่วย มีการทำงาน

เป็นทีม ที่ต้องมีการมอบหมายงานอยู่เป็นประจำ การจัดระบบงานเป็นการจัดรูปโครงสร้างการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจน (วนิดา รุประมาณ 2545) และผลจากการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ เคยได้รับความรู้หรือการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ร้อยละ 21.60 ซึ่งเมื่อพิจารณารูปแบบการได้รับความรู้ การอบรมพบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการเข้าร่วมอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการเกี่ยวกับการบริหาร เฉพาะเรื่อง ร้อยละ 42.00 ทำให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจการบริหารงานที่ตนมีอยู่นั้น มาใช้ในการบริหารงาน การจัดรูปแบบโครงสร้างของการบริหารงาน โดยกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานย่อย พร้อมการบริหารบุคคล การรักษาขวัญและกำลังใจของบุคลากร การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของจตุพล พัทธมา (2551) วนิดา รุประมาณ (2545) พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติการบริหารการพยาบาล ด้านการจัดองค์การและการจัดบุคลากร อยู่ในระดับสูง

3) *ด้านการนำงาน* จากการศึกษาพบว่า ระดับความสามารถในการบริหารงานด้านการนำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ การยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทางการพยาบาลในหอผู้ป่วยปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.04$ ) และรองลงมาคือ การสามารถตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.95$ ) อธิบายได้ว่า ความสามารถในการบริหารงาน ด้านการนำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง เนื่องจากการนำงาน หรือการอำนวยความสะดวก เป็นเครื่องมือในการบังคับบัญชาให้การทำงานในหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น โดยต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้บัญชาการสั่งการ การนิเทศงาน การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม 2539) ความสามารถในการบริหารงานเหล่านี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินความสามารถในการบริหารงานด้านการนำงาน ในระดับสูง และผลจากการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน ในเขตภาคใต้ เคยได้รับความรู้หรือการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ร้อยละ 21.60 ซึ่งเมื่อพิจารณารูปแบบการได้รับความรู้ การอบรมพบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการเข้าร่วมอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการเกี่ยวกับการบริหาร เฉพาะเรื่อง ร้อยละ 42.00 ทำให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจการบริหารงานที่ตนมีอยู่นั้น มาใช้ในการบริหารงาน การนำงานหรือการอำนวยความสะดวก การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ จตุพล พัทธมา (2551) วนิดา รุประมาณ (2545) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติกิจกรรมการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับสูง

4) *ด้านการศึกษา* จากการศึกษาพบว่า ระดับความสามารถในการบริหารงานด้านประเมินผล ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับ

ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ ) ซึ่งมีคะแนนต่ำกว่าทุกด้าน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การได้ปฏิบัติตามเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผลการทำงานตามนโยบายและแนวทางที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.64) และการประเมินผลการให้บริการ/การปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์จากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.69) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน ในเขตภาคใต้ มีการประเมินตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าในทุกด้าน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การปฏิบัติตามเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผลการทำงานตามนโยบายและแนวทางที่กำหนดไว้ อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ต้องการให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการทำหน้าที่นี้อย่างเต็มที่ และในการประเมินผล หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงาน เพื่อที่จะปรับปรุงให้งานนั้นได้ระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชน ต้องปฏิบัติงานในหน้าที่พยาบาลประจำการไปด้วย เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนจำกัด ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาระงานมาก ไม่ค่อยมีเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงประเมินการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง (วนิดา รุประมาณ 2545) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของวนิดา รุประมาณ (2545) และ เบญจมาศ ทิวทอง (2543) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติกิจกรรมการควบคุมงานหรือการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง

**2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้**

**2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้**

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน ในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = 0.108$  และ  $0.114$  ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ การได้รับการอบรมด้านบริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ส่วนระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยอภิปรายผลดังนี้

1) อายุ ผลการศึกษาพบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

ความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = 0.108$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ อธิบายได้ว่า ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลหลายประเภทมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงขึ้นมีความสุขรอบคอบ รู้จักชีวิต สามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง ได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า (Maslach 1986 อ้างถึงใน ประภารัตน์ แบนขุนทด 2544) โดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะก็จะสูงขึ้นตามวัย ความคิดอ่านจะมีความสุขรอบคอบ การมองปัญหาจะมองได้ชัดเจนถูกต้องมากขึ้น (ทัศนยา บุญทอง 2536) อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษากครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.40 และมีอายุเฉลี่ย 41.58 ปี สอดคล้องกับการศึกษาของวนิดา รูปประมาณ (2545) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับปฏิบัติกิจกรรมการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 และประภารัตน์ แบนขุนทด (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย

2) ระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์

กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ อธิบายได้ว่า อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 90.9 ไม่ต่างกัน จึงทำให้ระดับการศึกษากับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นไปได้ว่าข้อมูลมีการกระจายไม่เพียงพอที่จะแยกให้เห็นความสัมพันธ์ ของระดับการศึกษากับความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนฤมล ปันลี (2545) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าร้อยละ 91.4 ส่วนกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า มีเพียงร้อยละ 8.6 และจากการศึกษาของสุภิญญา แสนศรีจันทร์ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

ของรัฐ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของจตุพล พัทธมา (2551) วนิตา รุประมาณ (2545) ที่พบว่า ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย

3) *ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง* ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = 0.114$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ อธิบายได้ว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จะทำให้กล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ช่วยพัฒนาทางด้านความคิด จินตนาการ สามารถเลือกทางเลือกได้ดีและเหมาะสมกว่า ช่วยให้บุคคลมีความมั่นใจและมีเหตุผลมากขึ้นด้วย (Corcoran 1981 อ้างถึงใน วรดา ข่ายแก้ว 2542) และอาจเนื่องมาจากโดยส่วนมากผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนมากจะมีการเตรียมการให้อยู่ในตำแหน่งรองหัวหน้าก่อน ทำให้มีโอกาสเรียนรู้ฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทำให้มีการพัฒนาความสามารถได้ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งจึงทำให้มีความสามารถในการบริหารงานสูง (วรดา ข่ายแก้ว 2542) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวรดา ข่ายแก้ว (2542) จตุพล พัทธมา (2551) พบว่า ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านบริหาร และณัฐธยาน์ ใจคำปิ่น (2544) ที่พบว่า ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน

4) *การได้รับการอบรมด้านบริหาร* ผลการศึกษา พบว่า การได้รับการอบรมด้านบริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ อธิบายได้ว่า การอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลการอบรมทำให้บุคคลนั้นเกิดทักษะในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา (กรองแก้ว อยู่สุข 2537) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2533) ที่กล่าวว่า การให้ความรู้แก่บุคคลเป็นกระบวนการจัดการเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งการพัฒนาความรู้ความสามารถนี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นการสอนให้เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิ และความสามารถในงาน ซึ่งการได้รับการอบรมด้านบริหาร เป็นการเพิ่มความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้เคยได้รับความรู้หรือการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร อย่างน้อย 1 เดือน ร้อยละ 21.60 วนิตา รุประมาณ (2545) กล่าวว่า เมื่อได้รับการอบรมด้านบริหารแล้ว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจถึงหลักวิทยาการและวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทันสมัยและเหมาะสม ช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจ และสามารถบริหารงาน

ได้อย่างถูกต้อง การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของวนิดา รุประมาณ (2545) ที่พบว่า การได้รับการอบรมด้านบริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 และมณี ลีศิริวัฒนกุล (2540) พบว่า การได้รับการอบรมด้านการบริหารสามารถพยากรณ์สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้ แต่การศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของจตุพล พัทธนา (2551) และวรดา ข่ายแก้ว (2542) ที่พบว่า การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.743$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการมีในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนในภาคใต้ อธิบายได้ว่า หากผู้บริหารการพยาบาล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงนั้น จะเป็นแบบอย่างที่เข้มแข็ง และมีความประพฤติที่มีศีลธรรม จริยธรรมสูง สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือ นับถือและศรัทธา เชื่อฟังในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ สามารถกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้แสดงความคิดเห็น ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยมอบหมายงาน และให้โอกาสพัฒนาตามความรู้ ความสามารถและความถนัด พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาแนะนำช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน ให้พัฒนาระดับความต้องการของตน สู่ระดับสูงขึ้นเพื่อสามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน ให้มีความก้าวหน้า ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน (นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร 2548) สอดคล้องกับการศึกษาของปิยะภรณ์ ปัญญาวิชร (2545) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้รูปแบบการบริการด้านสาธารณสุข จำต้องปรับเปลี่ยนให้มีคุณภาพและมาตรฐานตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถใช้ทักษะด้านการบริหารเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยทักษะทางการเป็นผู้นำยุคใหม่ นั่นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถสูงขึ้น ทั้งทางด้านการพัฒนา ความรับผิดชอบ และมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเป้าหมายของทุกองค์การพยาบาล

ในปัจจุบัน การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการใช้ความเพียรพยายามอย่างต่อเนื่องที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถ พร้อมยกระดับแรงจูงใจและระดับค่านิยมด้านศีลธรรม (Moral standards) ให้สูงขึ้น โดยให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน จนเกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ (Bass and Avolio 1994: 135-136) และจากคุณลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้ผู้บังคับบัญชา และอยากยึดถือเป็นแบบอย่าง สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวันจนเกิดเป็นค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีระดับความสามารถในการบริหารงานสูง สอดคล้องกับการศึกษาของดวงดาว วีระนะ (2546) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญ ต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของนงลักษณ์ กุลหินตั้ง (2551) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติหน้าที่บริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยภูมิ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการศึกษาที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับสูง มีด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์ควรส่งเสริมสนับสนุนให้หัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่และเหมาะสม จัดอบรมความรู้ใหม่ๆ ทางด้านการบริหารที่สามารถนำมาพัฒนางาน ได้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้มีการฝึกฝนพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถใช้พฤติกรรมแสดงออกของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้เวลาในการพูดคุย ถามปัญหาและให้กำลังใจ เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่าย ควรพูดคุยให้กำลังใจให้เกิดความรู้สึกว่างานที่รับผิดชอบอยู่เป็นงานที่สำคัญ และเป็นงานที่น่าภาคภูมิใจ

3.1.2 จากผลการศึกษาที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง และอยู่ในระดับปานกลางมีเพียงข้อเดียว และมีคะแนนต่ำสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานยึดถือท่านเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลควรได้ให้ข้อมูลนี้แก่หัวหน้าหอผู้ป่วย ให้ตระหนักถึงความสำคัญ ในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง โดยการที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความคิด คำนิยม พฤติกรรมหรือการแสดงให้เห็นถึงการมีจิตใจดีงาม โดยการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นคนดี มีศีลธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน จนเป็นที่ยอมรับชื่นชม และเกิดแนวคิด คำนิยม ตามแบบอย่างผู้นำ

3.1.3 จากผลการศึกษาที่พบว่า ระดับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนอยู่ในระดับสูง โดยมีด้านการประเมินผลมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางและมีคะแนนต่ำกว่าทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีการสนับสนุนส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพให้หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการจัดอบรมหรือสัมมนาต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ด้านการประเมินผล เช่น การประเมินผลโครงการ แผนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารการพยาบาลควรเปิดโอกาสให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีโอกาส ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าในทุก ๆ ด้าน

3.1.4 จากผลการศึกษาที่พบว่า ระดับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนอยู่ในระดับสูง แต่บางข้อคำถามมีคะแนนต่ำ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลควรปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ด้านการวางแผน ควรสนับสนุนให้มีการนำความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์/การปกครอง/การบริหารจัดการมาประกอบในการวิเคราะห์งานเพื่อใช้ในการวางแผน เพื่อจะได้วางแผนอย่างครอบคลุม
- 2) ด้านการจัดองค์การและการจัดบุคลากร ควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดระบบประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ
- 3) ด้านการนำงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรทางการพยาบาลนำปรัชญาของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติ
- 4) ด้านการประเมินผล ควรให้ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการประเมินผล เช่น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแบบใหม่ และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในหอผู้ป่วย

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และผู้บังคับบัญชาในระดับสูง โรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคใต้ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมทุกมุมมอง และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

