

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้และการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคใต้ โดยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้คือ

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมและรายด้าน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและรายด้าน
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกรายข้อ
5. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมและรายด้าน
6. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและรายด้าน
7. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกรายข้อ
8. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
9. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
10. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญ ตามความแตกต่างด้านอายุของกลุ่มตัวอย่าง

### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคใต้ 5 โรงพยาบาล จำนวน 90 ราย และ 322 รายตามลำดับ พบว่ากลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอายุเฉลี่ย 45.93 ปี (SD =4.79) โดยมีอายุต่ำสุด 36 ปี สูงสุด 58 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉลี่ย 9.90 ปี (SD=8.82) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งสูงสุด 32 ปี ต่ำสุด 1 ปี และกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการมีอายุเฉลี่ย 33.34 ปี (SD=6.69) โดยมีอายุต่ำสุด 22 ปี อายุสูงสุด 52 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งพยาบาลประจำการเฉลี่ย 9.01 ปี (SD=6.53) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งสูงสุด 31 ปี ต่ำสุด 1 ปี (ตาราง 1)

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกตามอายุ และระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

ข้อมูลทั่วไป	หัวหน้าหอผู้ป่วย (n 1 = 90 )				พยาบาลประจำการ ( n 2 = 322)			
	M	SD	MIN	MAX	M	SD	MIN	MAX
อายุ	45.93	4.79	36	58	33.34	6.99	22	52
ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง	9.90	8.82	1	32	9.01	6.35	1	31

กลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการศึกษาระดับปริญญาตรีสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 83.3 ระดับปริญญาโทร้อยละ 16.7 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์รับการอบรมด้านบริหาร/ภาวะผู้นำเพียง 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาคือได้รับการอบรม 2-3 ครั้ง และมากกว่า 3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 28.9 และ 10 ตามลำดับ และมีผู้ไม่เคยรับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 20 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 58.9 รองลงมาคือโสด คิดเป็นร้อยละ 35.6 โดยปฏิบัติงานในสาขาศัลยกรรมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 28.9 รองลงมาคือหน่วยงานพิเศษ ซึ่งประกอบด้วงานห้องอุบัติเหตุฉุกเฉิน งานผู้ป่วยนอก งานห้องคลอด งานห้องผ่าตัด และงานหอผู้ป่วยหนัก สาขาสูติกรรม สาขาอายุรกรรม และกุมารเวชกรรม คิดเป็นร้อยละ 24.4, 15.6, 16.7 และ 16.7 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการมีการศึกษาระดับปริญญาตรีสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 95.3 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 4.7 ส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์รับการอบรมด้านบริหาร/ภาวะผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 78.6 มีบางรายที่เคยได้รับการอบรม 1 ครั้ง, 2-3 ครั้งและมากกว่า 3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 16.8, 4.3 และ .3 ตามลำดับ มีสถานภาพคู่ คิดเป็นร้อยละ 50 และสถานภาพโสด ร้อยละ 47.5 โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมาคือ สาขาศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรมและสาขาสูติกรรม คิดเป็นร้อยละ 26.4, 22.4, 10.6 และ 9.9 ตามลำดับ (ตาราง 2)

#### ตาราง 2

จำนวน ร้อยละของข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์อบรมด้านบริหาร/ภาวะผู้นำ สถานภาพสมรสและสาขาที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลทั่วไป	หัวหน้าหอผู้ป่วย (n1 = 90 ) จำนวน (ร้อยละ)	พยาบาลประจำการ (n2 = 322) จำนวน (ร้อยละ)
ระดับการศึกษา ปริญญาตรี	75(83.3)	307(95.3)
ปริญญาโท	15(16.7)	15(4.7)
ประสบการณ์อบรมด้านบริหารภาวะผู้นำ		
ไม่เคยอบรม	18(20)	253(78.6)
1 ครั้ง	37(41.1)	54(16.8)
2-3 ครั้ง	26(28.9)	14(4.3)
มากกว่า 3 ครั้ง	9(10)	1(.3)
สถานภาพสมรส โสด	32(35.6)	153(47.5)
สมรส	53(58.9)	161(50)
ม่าย	5(5.5)	8(2.5)

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	หัวหน้าหอผู้ป่วย (n1 = 90) จำนวน (ร้อยละ)	พยาบาลประจำการ (n2 = 322) จำนวน (ร้อยละ)
สาขาที่ปฏิบัติงาน สูติกรรม	14(15.6)	32(9.9)
ศัลยกรรม	26(28.9)	85(26.4)
อายุรกรรม	15(16.7)	72(22.4)
กุมารเวชกรรม	13(14.4)	34(10.6)
หน่วยงานพิเศษ	22(24.4)	99(30.7)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวม และรายด้าน

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวม  $M=235.29$  ( $SD=27.15$ ) โดยรับรู้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ การมีบารมีหรือการมีอิทธิพล ด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล อยู่ในระดับสูงทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน  $M=107.57$  ( $SD=11.53$ ),  $64.72$  ( $SD=8.54$ ),  $33.93$  ( $SD=4.53$ ) และ  $29.05$  ( $SD=4.36$ ) ตามลำดับ (ตาราง 3)

## ตาราง 3

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตาม การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมและรายด้าน (N=90)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	Rangeที่ ควรเป็น	Rangeที่ เป็นจริง	M	S.D.	ระดับ
การมีบาร์มีหรือการมีอิทธิพล					
ด้านอุดมการณ์ (25 ข้อ)	25-125	58-125	107.57	11.53	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ (15 ข้อ)	15-75	31-75	64.72	8.54	สูง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (8 ข้อ)	8-40	16-40	33.93	4.53	สูง
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล(7 ข้อ)	7-35	14-35	29.05	4.36	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	55-275	119-275	235.29	27.15	สูง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวม และรายด้าน

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ พยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวม  $M=220.49$  ( $SD=34.50$ ) โดยรับรู้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือการมีบาร์มีหรือการมีอิทธิพลด้าน อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล อยู่ในระดับสูงทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน  $M=101.92$  ( $SD=16.22$ ),  $60.07$  ( $SD=9.68$ ),  $31.89$  ( $SD=5.50$ ) และ  $26.59$  ( $SD=5.29$ ) ตามลำดับ (ตาราง 4)

## ตาราง 4

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและรายด้าน (N=322)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	Rangeที่ ควรเป็น	Rangeที่ เป็นจริง	M	S.D.	ระดับ
การมีบารมีหรือการมีอิทธิพล					
ด้านอุดมการณ์ (25ข้อ)	25-125	41-125	101.92	16.22	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ (15ข้อ)	15-75	22-75	60.07	9.68	สูง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (8 ข้อ)	8-40	16-40	31.89	5.50	สูง
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (7 ข้อ)	7-35	8-35	26.59	5.29	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	55-275	97-275	220.49	34.50	สูง

#### 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล ประจำการ รายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำแนกรายข้อ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่ารับรู้อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยประเด็นที่มีการรับรู้สูงสุด 5 อันดับแรกคือ การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ตั้งมั่นในความดี รองลงมาคือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและความรับผิดชอบในหน้าที่ การมีความกระตือรือร้นในการทำงานเสมอ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ให้การยอมรับและแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเลือกกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้รายข้อ M=4.61 (SD=.63), 4.56 (SD=.54), 4.52 (SD=.52), 4.51 (SD=.62) และ 4.46 (SD=.67) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้ในระดับสูง โดยประเด็นที่มีการรับรู้สูงสุด 5 อันดับแรกคือ การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ตั้งมั่นในความดี รองลงมาคือ การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ การชี้แนะแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือก

ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเสมอ การได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติ และได้รับความเคารพ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และการเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบ ระบบงาน ในหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้รายข้อ  $M=4.27$  ( $SD=.8$ ),  $4.25$  ( $SD=.81$ ),  $4.21$  ( $SD=.76$ ),  $4.19$  ( $SD=.79$ ) และ  $4.16$  ( $SD=.84$ ) ตามลำดับ (ภาคผนวก ค)

#### 5. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมและรายด้าน

กลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยการรับรู้รวม  $M=243.37$  ( $SD=26.26$ ) โดยรับรู้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านคือ การมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล มีความสำคัญในระดับสูงทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้  $M=114.4$  ( $SD=11.29$ ),  $66.68$  ( $SD=8.29$ ),  $35.07$  ( $SD=4.6$ ) และ  $30.20$  ( $SD=4.31$ ) ตามลำดับ (ตาราง 5)

#### ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมและรายด้าน ( $N=90$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	Range ที่ ควรเป็น	Range ที่ เป็นจริง	M	S.D.	ระดับ
การมีบารมีหรือการมีอิทธิพล					
ด้านอุดมการณ์ (25ข้อ)	25-125	58-125	114.40	11.29	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ (15ข้อ)	15-75	31-75	66.68	8.29	สูง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (8ข้อ)	8-40	16-40	35.07	4.60	สูง
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (7ข้อ)	7-35	10-35	30.20	4.31	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	55-275	115-275	243.37	26.62	สูง

6. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและรายด้าน

กลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวม  $M=232.07$  ( $SD=34.42$ ) โดยรับรู้ความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละด้านคือ การมีบาร์มีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ในระดับสูงทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยรายด้าน  $M=106.97$  ( $SD=11.29$ ),  $63.19$  ( $SD=9.83$ ),  $33.42$  ( $SD=5.59$ ) และ  $28.46$  ( $SD=5.19$ ) ตามลำดับ (ตาราง 6)

ตาราง 6

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวม และรายด้าน ( $N=322$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	rangeที่ ควรเป็น	Rangeที่ เป็นจริง	M	S.D.	ระดับ
การมีบาร์มีหรือการมีอิทธิพล ด้านอุดมการณ์ (25ข้อ)	25-125	32-125	106.97	15.67	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ (15ข้อ)	15-75	19-75	63.19	9.83	สูง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (8ข้อ)	8-40	10-40	33.42	5.59	สูง
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (7ข้อ)	7-35	7-35	28.46	5.19	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	55-275	68-275	232.07	34.42	สูง

7. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รายข้อ

ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอยู่ในระดับสูงทุกข้อ พบประเด็นที่ให้ความสำคัญสูงสุด 5 อันดับแรกคือ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ รองลงมาคือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับ

ปัญหาในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและความรับผิดชอบในหน้าที่ การให้การยอมรับ และแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จในงานของผู้ได้บังคับบัญชา การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยรายข้อ  $M=4.69$  ( $SD=.65$ ),  $4.67$  ( $SD=.50$ ),  $4.63$  ( $SD=.61$ ),  $4.60$  ( $SD=.58$ ) และ  $4.57$  ( $SD=.56$ ) ตามลำดับ

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกรายข้อ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบประเด็นที่รับรู้ว่ามีค่าสำคัญสูงสุด 5 อันดับแรกคือ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ รองลงมาคือการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ตั้งมั่นในความดี และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเสมอ การได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติ และได้รับความเคารพจากผู้ได้บังคับบัญชา การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและความรับผิดชอบในหน้าที่ การได้รับความเชื่อถือจากผู้ได้บังคับบัญชาและสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมรวดเร็ว และการชี้แนะแนวทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยรายข้อ  $M=4.42$  ( $SD=.76$ ),  $4.40$  ( $SD=.80$  และ  $.73$ ),  $4.37$  ( $SD=.76$ ),  $4.36$  ( $SD=.77$ ,  $.76$  และ  $.78$ ) และ  $4.35$  ( $SD=.73$ ) ตามลำดับ (ภาคผนวก ง)

8. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ  $p=.000$  โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้  $M=235.29$  ( $SD=27.15$ ) สูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยการรับรู้  $M=220.49$  ( $SD=34.50$ ) (ตาราง 7)

## ตาราง 7

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย	M	SD	t	P value
การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย (n1 = 90)	235.29	27.15	3.89	.000
การรับรู้ของพยาบาลประจำการ (n2 = 322)	220.49	34.50		

9. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ผลการศึกษาพบว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ  $p=.01$  โดยการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ย  $M=243.37$  ( $SD=26.62$ ) สูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย  $M=232.07$  ( $SD=34.42$ ) (ตาราง 8)

## ตาราง 8

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ความสำคัญของ	M	SD	t	p value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย				
การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย (n1 = 90)	243.37	26.62	2.98	.01
การรับรู้พยาบาลประจำการ (n2 = 322)	232.07	34.42		

10.เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี และอายุน้อยกว่า 40 ปี

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ  $p=.001$  และ  $p=.05$  ตามลำดับ โดยพบว่ากลุ่มที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  $M=220.04$  ( $SD=35.10$ ) ค่าเฉลี่ยการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  $M=329.48$  ( $SD=27.42$ ) สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  $M= 220.04$  ( $SD=35.10$ ) และค่าเฉลี่ยการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  $M= 232.11$  ( $SD=35.46$ ) (ตาราง 9)

ตาราง 9

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี และมีอายุน้อยกว่า 40 ปี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	M	SD	t	df	P value
การรับรู้ภาวะผู้นำ					
อายุ $\leq 40$ (n1=275)	220.04	35.10			
อายุ $> 40$ (n2=136)	231.19	28.29	-3.41	409	.001
การรับรู้ความสำคัญ					
อายุ $\leq 40$ (n1=275)	232.11	35.46			
อายุ $> 40$ (n2=136) n2=136	239.48	27.42	-2.3	410	.05

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้สรุปและนำผลวิจัยมาอภิปรายตามลำดับดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยรวม และรายด้าน

ผลการศึกษาพบว่าทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัสศรี ไกรนที (2539) ที่ทำการศึกษาคำสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ พบว่าพยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ผลการศึกษาของ สัจจา อัมพันพงษ์ (2546) ที่ทำการศึกษาระดับของหัวหน้าพยาบาล โดยศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของบาส พบว่าพยาบาลวิชาชีพทราบว่าผู้บริหารทางการแพทย์ระดับหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก รวมถึงผลการศึกษาของ ททยา รัตนโชติ (2546) ที่ทำการศึกษาคำสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทักษะทางสังคม กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ รับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ทั้งโดยรวมและทุกองค์ประกอบรายด้าน และผลการศึกษาของ เรมवल นันทศุภวัฒน์ รวีวัลย์ วงศ์ลือเกียรติ บุญพิชา จิตต์ภักดี และเพชรสุนีย์ ทั้งเจริญกุล (2545) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความพึงพอใจในงาน ผลิตภาพในงานและการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการใน โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าพยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำ

นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม การเพิ่มความสามารถผู้อื่นให้ปฏิบัติได้และแบบการเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง ซึ่งภาวะผู้นำรูปแบบดังกล่าวมีพฤติกรรมตรงกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษาที่พบว่าทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง อาจอธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนส่งผลให้ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพ และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยเฉพาะด้านการพัฒนาเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ตามแนวทางของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่โรงพยาบาลส่วนใหญ่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมในองค์กร โดยดำเนินการอย่างมีแบบแผน ขั้นตอน วิธีการ จุดเน้นและกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน (สำนักพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543) หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีหน้าที่บริหารจัดการให้เกิดระบบบริการที่มีคุณภาพในหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านการดูแลรักษาโดยตรง เป็นผู้รับนโยบายมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในการดำเนินการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพบริการ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ และแสดงบทบาทหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนนโยบายได้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงอาจเป็นปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาและแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างชัดเจน จนหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน และแปลผลการรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง

ผลการศึกษาระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. ด้านการมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์

การมีบารมีหรือมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวจิตใจ ยกกระดับจิตใจ ค่านิยม ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นได้ โดยการที่ผู้นำต้องแสดง

พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความคิด ค่านิยม พฤติกรรมหรือการแสดงให้ เห็นถึงการมีจิตใจดีงาม โดยการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นคนดี มีศีลธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน จนเป็นที่ยอมรับ ชื่นชมและเกิดแนวคิด ค่านิยม ตามแบบอย่างของ ผู้นำ โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะส่งผลถึงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันของ สมาชิกในหน่วยงาน

จากผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัสศรี ไกรนที (2539) ที่ทำการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการมีบารมีสูง และผลการศึกษาของหัตยา รัตนโชติ (2546) ที่ทำการศึกษาศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทักษะทางสังคม กับ การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างอิทธิพล สู่ความเป็นเลิศในระดับสูง ซึ่งอธิบายคุณลักษณะตรงกับองค์ประกอบด้านการมีบารมี และ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัญชลี มากบุญสง (2540) ที่ศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตาม การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย รับรู้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีบารมีในระดับสูง รวมถึงผลการศึกษาของ เรมवल นันทศุภวัฒน์ วิวิทย์ วงศ์ลือเกียรติ บุญพิชา จิตต์ภักดี และ เพชรสุรีย์ ทั้งเจริญกุล (2545) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความ พึงพอใจในงาน ผลิตภาพในงาน และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ใน โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าพยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยมี พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการเป็นแบบอย่าง อยู่ในระดับสูง ซึ่งอธิบายคุณลักษณะตรงกับ องค์ประกอบด้านการมีบารมี

จากผลการศึกษาพบว่าทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รับรู้หัวหน้า หอผู้ป่วยมีพฤติกรรมตรงกับคำอธิบายคุณลักษณะในองค์ประกอบด้านการมีบารมีเป็นอย่างมาก เช่น การแสดงออกถึงการเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ตั้งมั่นในความดี การทำตัว เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและความรับผิดชอบใน

หน้าที่ การแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงานสม่ำเสมอ ซึ่งพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้สูงสุด 3 อันดับแรก รวมถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้เลือกกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเสมอ สามารถชี้แนะทางเลือกหรือแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมถึงจริยธรรมในการให้บริการ ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและสิทธิผู้ป่วย และการแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของทีมหรือผู้ร่วมงาน จากความสามารถในการเป็นผู้ประสานความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งระบบบริการหรือกระบวนการให้บริการในหน่วยงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับงานได้เป็นผลสำเร็จ ความสามารถในการยกระดับจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง และสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมและพร้อมอุทิศตนในการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวของหัวหน้าหอผู้ป่วย อาจเนื่องมาจากผลกระทบบางส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาคุณภาพเพื่อรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เนื่องจากในกระบวนการดังกล่าว ได้กำหนดมาตรฐานด้านจรรยาบรรณองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยเน้นการมีมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพในการให้บริการ รวมถึงหลักสิทธิผู้ป่วย ซึ่งการพัฒนาหน่วยงานตามมาตรฐานด้านจรรยาบรรณองค์กร อาจเป็นปัจจัยส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน สม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อต้องการให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประพฤติปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการทำให้ผู้ตามเกิดความตื่นตัวกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันจะส่งผลดีต่อองค์กรในอนาคต และสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้ อย่างทั่วถึง กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละระดับได้รับรู้และตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการร่วมมือกัน รวมถึงโอกาสและความสำเร็จขององค์กรถ้าสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ จนผู้ตามเกิดความรู้สึกท้าทายความสามารถ มุ่งมั่น ทุ่มเทความตั้งใจและความพยายามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

จากผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นอย่างมาก โดยได้มีการกำหนดเป้าหมายนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเครื่องกำหนดทิศทาง การวางแผนดำเนินงาน การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ในหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้เป้าหมาย พันธกิจ แนวทางดำเนินงานของหน่วยงาน ได้ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความยินดีและพยายามทำงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน และการแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จในงานของผู้ได้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เบญจลักษณ์ สหุมิตระ (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ การสนับสนุนจากครอบครัว กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาของ ศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิด วิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูง รวมถึงผลการศึกษาของ หทยา รัตนโชติ (2546) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทักษะทางสังคม กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง ผลการศึกษาของอัญชลี มากบุญส่ง (2540) พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาของ เรมวดี นันทศุภวัฒน์ รวีวัลย์ วงศ์สื่อเกียรติ บุญพิชา จิตต์ภักดี และเพชรสุนีย์ ทั้งเจริญกุล (2545) ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีองค์ประกอบของผู้นำด้านกรมีแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูง

การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมดังกล่าวจนสามารถสังเกตได้ชัดเจน สม่่าเสมอและต่อเนื่อง อาจเนื่องมาจากผลกระทบจากการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาคุณภาพเพื่อรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งพบว่าพฤติกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการดังกล่าว เช่น ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์องค์การ เพื่อค้นหาจุดเด่นและข้อบกพร่อง ในขั้นตอนนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงาน เพื่อค้นหาจุดเด่นที่สามารถทำได้ดี จุดอ่อนเพื่อหาโอกาส

พัฒนาระบบบริการ และค้นหาความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ รวมถึงประเด็น และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน กำหนด ประเด็นที่ต้องพัฒนา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสื่อสารให้สมาชิกได้รับทราบตรงกัน การ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบจาก สภาพเดิม หรือวิธีปฏิบัติเดิมที่เป็นอยู่ จึงอาจอธิบายได้ว่ากระบวนการพัฒนาคุณภาพอาจเป็น ปัจจัยส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ปวย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้สูง ขึ้นจนสามารถแสดงออกมาให้สังเกตได้อย่างชัดเจน

### 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นบทบาทของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ติดตาม วิเคราะห์ปัญหา แนวโน้มและผลกระทบจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอก องค์การ กระตุ้นการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อหาทางป้องกันและแก้ไขปัญญา ปรับสภาพหรือวิธี การเดิมๆ ในการทำงาน เพื่อความอยู่รอด เจริญก้าวหน้า สามารถเผชิญสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาพบว่าทั้งหัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการมีการรับรู้อยู่ใน ระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัสศรี ไกรนที (2539) ที่ทำการศึกษาคความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ปวยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของ พยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ และผลการศึกษา ของ ททยา รัตนโชติ (2546) ที่ทำการศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหรือผู้ปวย ทักษะทางสังคม กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าหัวหน้าหรือผู้ปวยมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับสูง และผลการศึกษาของ สัจจา อัมพันธ์พงษ์ (2546) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการ พยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนเขตภาคเหนือ พบว่าหัวหน้าพยาบาลมีองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับสูง

จากผลการศึกษาแสดงว่าหัวหน้าหรือผู้ปวยได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านนี้เป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้าหรือผู้ปวยได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาติดตามวิเคราะห์สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะใน ช่วงของการพัฒนาคุณภาพเพื่อการรับรองคุณภาพ การวิเคราะห์องค์การจัดเป็นขั้นตอนแรกของการ ดำเนินการ เพื่อค้นหาปัญหา จุดบกพร่อง และจุดแข็งของระบบบริการ โดยในระดับหน่วยงาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในกิจกรรมดังกล่าว พร้อมกับบทบาทการกระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น หาทางเลือกหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบบริการให้ดียิ่งขึ้น การกระตุ้นและให้การสนับสนุนเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งต้องมีการปรับปรุงหรือจัดระบบใหม่ในหน่วยงาน จึงอาจอธิบายได้ว่า กระบวนการพัฒนาคุณภาพเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เป็นปัจจัยส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเพิ่มขึ้น จนหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถแสดงพฤติกรรมดังกล่าวให้ผู้อื่นสังเกตได้อย่างชัดเจน สม่่าเสมอและต่อเนื่อง

#### 4. การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่าทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้ว่่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัสศรี ไกรนที (2539) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ และผลการศึกษาของ ททยา รัตนโชติ (2546) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทักษะทางสังคม กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสูง โดยเฉพาะระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่าประเด็นที่ทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีการรับรู้สูงสุดในองค์ประกอบนี้ได้แก่ การให้การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการทุกครั้งที่มีโอกาส ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ละเลยหน้าที่ ไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการนิเทศ สอนงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการดูแล ช่วยเหลือสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามคุณลักษณะและความสามารถที่แตกต่าง แสดงให้เห็นถึงความสนใจ เอาใจใส่ ศึกษาเพื่อค้นหาความแตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อหาโอกาสส่งเสริม สนับสนุนตามความเหมาะสม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับมาตรฐานด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพเพื่อการรับรองคุณภาพ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทในการจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากร ทั้งด้านการวางแผนอัตรากำลัง ความพร้อมด้านความรู้และทักษะ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เชื้อต่อการจัดบริการที่มีคุณภาพ จึงอาจอธิบายได้ว่า การดำเนินการ

ตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าว อาจเป็นปัจจัยส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมุ่งความสัมพันธภาพบุคคล จนสามารถแสดงพฤติกรรมดังกล่าวให้สามารถสังเกตได้ชัดเจน

โดยสรุป พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละองค์ประกอบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนหัวหน้าหอผู้ป่วยเองและพยาบาลประจำการภายใต้บังคับบัญชาสามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน โดยพบว่าพฤติกรรมตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ สอดคล้องกับการแสดงบทบาทตามกระบวนการ ขั้นตอน และมาตรฐานการพัฒนาคุณภาพเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จึงอาจอธิบายได้ว่ากระบวนการพัฒนาคุณภาพ อาจเป็นปัจจัยส่งเสริม ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง จนทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีกรรับรู้ อยู่ในระดับสูงตรงกันทั้งโดยรวม และรายด้าน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สัจจา อัมพันพงษ์ (2546) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนเขตภาคเหนือ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับหัวหน้าพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาล วิชาชีพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ หทยา รัตนโชติ (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทักษะทางสังคม กับการปฏิบัติงานของพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ และผลการศึกษาของอัญชลี มากบุญสูง (2452) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับหัวหน้าพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล

ผลการวิเคราะห์การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อ พบว่าการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ อธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครบถ้วนทุกประเด็นในแต่ละองค์ประกอบย่อย และได้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนสามารถรับรู้ได้ว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกประเด็นอยู่ในระดับสูง ส่วนพยาบาลประจำการรับรู้ ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเด็นย่อยอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ อาจเนื่องมาจากการได้เห็นพฤติกรรมดังกล่าวสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เนื่องจากการได้กระทำหรือได้เห็นซ้ำๆ (repetition) ในสิ่งเร้าใดก็ตาม ส่งผล

ให้เกิดการรับรู้ได้เร็วกว่า และมีความมั่นใจในการรับรู้สูงกว่า (สันติชัย, 2547) ยกเว้นใน 2 ประเด็นที่พบว่ามีการรับรู้ในระดับปานกลาง คือ การเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจ อาจเนื่องมาจากหัวหน้าหรือผู้ปวยส่วนใหญ่มิได้สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างผลงานระดับดีเด่นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ปรากฏชัดเจนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสังคมรอบข้างทั้งภายในและนอกหน่วยงาน จึงทำให้ระดับการรับรู้ในประเด็นดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง และในประเด็นการร่วมวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน อาจเนื่องมาจากหัวหน้าหรือผู้ปวยส่วนใหญ่มิได้ปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวไม่สม่ำเสมอ ไม่ต่อเนื่องหรือปฏิบัติไม่ทั่วถึงในผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน จึงทำให้ระดับการรับรู้ของพยาบาลประจำการในประเด็นนี้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทั้ง 2 ประเด็น หัวหน้าหรือผู้ปวยสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทบทวนบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหาโอกาสพัฒนาในอนาคต

นอกจากประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพแล้ว การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของหัวหน้าหรือผู้ปวย จนทำให้ทั้งตนเองและพยาบาลประจำการรับรู้อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากกรณีที่หัวหน้าหรือผู้ปวยมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำ จากการเรียนรู้และการอบรมหลักสูตรบริหารหรือภาวะผู้นำ โดยจะเห็นว่าจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้าหรือผู้ปวยส่วนใหญ่มิได้ผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวถึงร้อยละ 80 และมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 16.7 ซึ่งการเรียนหรือการอบรมดังกล่าว น่าจะเป็นปัจจัยพัฒนาความรู้และทักษะการเป็นผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ปวย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ บาลิง วีเบอร์ และ เคลโลเวย์ (Barling, Weber & Kelloway, 1996) ที่พบว่าผู้บริหารในองค์กรธุรกิจสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองได้โดยกระบวนการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ ผลการศึกษาของบาส และ อวอลิโอ (Bass & Avolio, 1998 cited Bass & Avolio, 2000) ที่พบว่า การฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำชุมชน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นการใช้ปัญญา และยังพบว่าผลการฝึกอบรมส่งผลให้รูปแบบการบริหารแบบวางเฉยของผู้นำลดลง และยังได้ทำการศึกษาในผู้นำทางการทหารของอิสราเอล พบว่าผู้นำที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสูงขึ้น รวมถึงผลการศึกษาของ ฮาร์เวย์ รอยัล และ สเตาท์ (Harvey, royal & Stout, 2003) ที่พบว่ากลุ่มนักศึกษาที่ได้รับการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล และการมีบารมีในระดับสูง จึงอาจอธิบายได้

ว่าการเรียนในระดับปริญญาโทหรือการอบรมหลักสูตรบริหารหรือภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้มีความรู้ ทักษะและสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจน จนมีการรับรู้อยู่ในระดับสูง

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

จากผลการศึกษาพบว่าทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ทั้งโดยรวม ตามองค์ประกอบรายด้าน และรายข้อ แสดงว่าทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยเองและพยาบาลประจำการ ต่างรับรู้ว่าการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกข้อในแต่ละองค์ประกอบ เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องแสดงร่วมในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ให้หน่วยงานให้มีคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม

จากผลการศึกษาดังกล่าว น่าจะเป็นผลลัพธ์จากประสิทธิภาพด้านทักษะการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าหอผู้ป่วยเองและของผู้นำภายในองค์กร รวมถึงระบบติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานและโรงพยาบาล ที่สามารถสื่อสารให้บุคลากรแต่ละระดับ ได้ทราบสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั่วไปและในระบบบริการสุขภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกคนในหน่วยงาน ทราบถึงความสำคัญ ความจำเป็นและสร้างความตระหนักในการปรับเปลี่ยนสภาพเดิมๆ ในหน่วยงานเพื่อการอยู่รอดและความก้าวหน้าของหน่วยงานและโรงพยาบาล รวมถึงการสื่อสารให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติ วิธีการหรือกลยุทธ์ต่างๆ และบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในหน่วยงาน รวมถึงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจากผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับรับรู้เป้าหมาย พันธกิจของหน่วยงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ผลสำเร็จ จนทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โอบะเอ็ช ฮิรัยวศ์ (2542) ที่ทำการศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ พบว่าการติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับมากในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน

จากผลการศึกษายังอาจอธิบายได้ว่า กระบวนการพัฒนาที่เน้นหลักการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรรับรู้ข้อมูลต่างๆ ตรงกัน อาจเป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้รับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สามารถบ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มของความร่วมมือกันของสมาชิกในหน่วยงาน และโอกาสแห่งความสำเร็จของการสร้างการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการรับรู้และการเล็งเห็นความสำคัญที่ตรงกันของสมาชิก เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น ร่วมมือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน (ธัญญา, 2546) เกิดบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี ส่งเสริมบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อมุ่งมั่นสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม (Senge, Kleiner, Robert, Ross & Smith, 1994)

### 3. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม

จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p=0.000$  และ  $p=0.001$  ตามลำดับ โดยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ว่าคุณภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของเมทีนี จิตอ่อนน้อม (2542) ที่ทำการศึกษาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และผลการศึกษาของกมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 6 พบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายของหัวหน้าพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยพบว่าการรับรู้ของหัวหน้าพยาบาลสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ รวมถึงผลการศึกษาของดันแฮม เทเลอร์ (Dunham -Tolor, 2000) ที่พบว่าหัวหน้าพยาบาลรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

และผลการศึกษาของแมคดาเนียล และ วอล์ฟ (McDaniel & Wolf, 1989) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน โดยพบว่าหัวหน้าพยาบาลรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของผู้บริหารพยาบาลระดับกลางและพยาบาลประจำการ และผู้บริหารพยาบาลระดับกลางรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพยาบาลสูงกว่าพยาบาลประจำการ โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการอภิปรายในเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ ดังต่อไปนี้ (3.1) ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ โดยรวม รายด้านและรายข้อ (3.2) ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล

### 3.1 ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ โดยรวม รายด้านและรายข้อ

ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการที่พบว่ามีความแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากผลความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่าของพยาบาลประจำการทั้งโดยรวม รายด้าน และรายข้อ ยกเว้นเพียงประเด็นเดียว คือการเป็นคนเก่งและมีความสามารถพิเศษ ที่พบว่าพยาบาลประจำการมีการรับรู้เฉลี่ยสูงกว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเอง ซึ่งเปรียบเสมือนผู้ส่งข้อมูลข่าวสารในเรื่องดังกล่าว หัวหน้าหอผู้ป่วยน่าจะสามารถรับรู้ข้อมูลหรือพฤติกรรมที่ตนเองแสดงออกได้มากกว่าพยาบาล ประจำการซึ่งเปรียบเสมือนผู้รับข้อมูลข่าวสาร (โอบเอื้อ, 2542) และด้วยเหตุผลที่ว่าบุคคลไม่อาจรับรู้ในแต่ละสถานการณ์ที่ตนเองพบเห็น ได้ยิน ได้สัมผัสได้ทั้งหมด อาจรับรู้เพียงด้านใดด้านหนึ่ง จึงอาจทำให้เกิดการแปลความหมายและรับรู้แตกต่างกันในแต่ละบุคคลในสถานการณ์เดียวกัน (เนาวรัตน์, 2545)

### 3.2 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล

จากลักษณะข้อมูลทั่วไปด้านอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอายุเฉลี่ย 45.93 ปี พยาบาลประจำการมีอายุเฉลี่ย 33.34 ปี ซึ่งผลการศึกษาที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพยาบาลประจำการ จึงสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมด้านอายุ ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ  $p=.001$  และ  $p=.05$  ตามลำดับ โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีการรับรู้สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 40 ปีลงมา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กาญจนนา เกียรติธนาพันธ์ (2543) ที่ศึกษา

เรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ากลุ่มบุคคลที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้และเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ต่างกัน อันอาจเกิดจากการรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการรับรู้เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ ความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกันของบุคคล (เนาวรัตน์, 2545) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของดารณี จามจุรี (2545) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างพยาบาลที่มีอายุแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำทางการพยาบาลที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคคลที่มีอายุแตกต่างกัน อาจมีประสบการณ์เดิม ความคิด ความสนใจ ความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน จึงส่งผลกระทบต่อกระบวนการแปลความหมาย ให้คุณค่าและความสำคัญที่แตกต่างกัน