

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยมีการตั้งสมมติฐาน 4 ข้อ คือ ข้อที่หนึ่ง วุฒิการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย ข้อที่สอง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ข้อที่สาม การอบรมเพิ่มเติมทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และข้อที่สี่ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยเพศหญิง จำนวน 176 คน จากโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ขนาด 300 เตียงขึ้นไป จำนวน 13 โรงพยาบาล ที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสามัญ แผนกสูติรีเวชกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม และกุมารเวชกรรม 1 ปีขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 3 ชุด และแบบวัด 1 ชุด ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลมี 5 ข้อ
- ชุดที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 27 ข้อ
- ชุดที่ 3 แบบสอบถามวัดการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 48 ข้อ
- ชุดที่ 4 แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย 4 สถานการณ์ รวม 19 ข้อ

รวมจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 99 ข้อ แบบสอบถามและแบบวัดได้ผ่านการตรวจสอบหาความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน คำนวณหาค่าความเที่ยงของแบบสอบ

ถาม คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง 0.92, 0.94 และ 0.67 ตามลำดับ ได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง การอบรมเพิ่มเติมทางการบริหาร โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ
2. ข้อมูลด้านคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อมูลด้านการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานโดยใช้ไคสแควร์
5. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

#### ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 176 คน โรงพยาบาลของรัฐขนาด 300 เตียงขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 138 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 จบปริญญาโท 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 1-5 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 และไม่เคยได้รับการอบรมเพิ่มเติมทางการบริหาร 129 คน คิดเป็นร้อยละ 73.3

#### สรุปผลการวิจัย

1. ความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 54.5 และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์เพียงร้อยละ 45.50

ความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ขั้นตอน การพิจารณาถึงตัวปัญหา มีค่าร้อยละของคะแนนสูงที่สุด ระดับร้อยละ 62.75 ส่วนขั้นตอนการพิจารณาค้นหาทางเลือกการประเมินทางเลือก การตัดสินใจปฏิบัติมีความสามารถต่ำกว่าร้อยละ 50

2. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.95$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลด้านความมั่นใจ ความยืดหยุ่น ความมีเหตุผล และความตั้งใจเพียรพยายามอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านความมั่นใจมีค่าเฉลี่ยรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ คิดว่ามีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มักจะยืนยันความคิดเดิมที่เชื่อว่าถูกต้องอย่างมีเหตุผล

ด้านความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงทุกข้อยกเว้น ยึดมั่นในหลักการและข้อตกลงโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน

ด้านความมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับสูงโดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สามารถจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานก่อนหลัง โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เมื่อผู้ร่วมงานเสนอแนะให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบ การทำงานใดๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยพร้อมที่จะรับข้อเสนอแนะและแก้ไขทันที

ด้านความตั้งใจเพียรพยายาม มีค่าเฉลี่ยรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ เป็นบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จไม่ว่าจะต้องใช้เวลาเพียงใดและข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ หากงานไม่ประสบความสำเร็จจะกลับไปทำซ้ำใหม่อีก

3. การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ด้านการได้รับอิสระ การได้รับอำนาจ การได้รับความไว้วางใจ อยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ 3.79, 3.52, 3.50 ส่วนการได้รับความเคารพนับถือ การได้รับโอกาสอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 และ 3.18

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การได้รับข้อมูลข่าวสารมีค่าเฉลี่ยรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับสูง ยกเว้นการได้รับคำอธิบายเมื่อมีสงสัยเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและบทบาทของตนเป็นอย่างดี

การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารได้มอบหมายให้รับผิดชอบการแก้ไขปัญหา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงพยาบาลที่หัวหน้าหรือผู้ป่วยปฏิบัติงานอยู่มีกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน

การได้รับทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีเวชภัณฑ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีเวลาในการบริหารหรือผู้ป่วยอย่างเต็มที่เพราะหน่วยงานมีการลดการทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานการบริหารการพยาบาล

การได้รับโอกาส มีค่าเฉลี่ยรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นหากต้องการ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถเลือกปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่ตนเองถนัด

การได้รับความเคารพนับถือ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อความที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อหัวหน้าหรือผู้ป่วยอย่างให้เกียรติ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกล่าวชมเชยหัวหน้าหรือผู้ป่วยในที่สาธารณะและ/หรือในที่ประชุม

การได้รับความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ข้อความที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าหัวหน้าหรือผู้ป่วยสามารถปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ ส่วนข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารติดตามกำกับการทำงานทุกขั้นตอน

การได้รับอิสระ มีค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบในหน่วยงาน ส่วนข้อความที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในหน่วยงานโดยไม่ต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน พบว่า วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการ

บริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและการอบรมทางการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันโดยรวมแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความมั่นใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .178$ ) ส่วนความยืดหยุ่น ความมีเหตุผล ความตั้งใจเพียรพยายาม ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในแต่ละด้านมีดังนี้

คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลด้านความยืดหยุ่น ความมีเหตุผลและการได้รับอิสระมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจขั้นตอนการพิจารณาถึงตัวปัญหา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .153, .149, .158$  และ  $.162$ )

ความมั่นใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ขั้นตอนการพิจารณาค้นหาทางเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .141$ )

ความมั่นใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ ด้านการบริหารงาน ขั้นตอนการตัดสินใจปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .149$  และ  $.178$  ตามลำดับ)

### การอภิปรายผล

การอภิปรายผลพิจารณาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อศึกษาความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลด้านความมั่นใจ ความ

ยึดหยุ่น ความมีเหตุผล และความตั้งใจ เพียรพยายาม ศึกษาการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ด้านการได้รับอำนาจ การได้รับโอกาส การได้รับความเคารพนับถือ การได้รับความไว้วางใจ การได้รับอิสระรวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1. การศึกษาความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การพิจารณาถึงตัวปัญหา การพิจารณาค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจปฏิบัติ จากผลการวิจัยพบว่า ค่าร้อยละของคะแนนความสามารถในการตัดสินใจ ในขั้นตอนการพิจารณาถึงตัวปัญหาสูงที่สุด ส่วนขั้นตอนการพิจารณาค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจปฏิบัติ มีค่าร้อยละของคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50

การที่ค่าร้อยละของคะแนนความสามารถในการตัดสินใจ ในขั้นตอนการพิจารณาถึงตัวปัญหา มีค่ามากที่สุด อาจเป็นเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ความสามารถในขั้นตอนนี้ เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหาในหอผู้ป่วยตลอดเวลา เมื่อวิเคราะห์ถึง 4 ขั้นตอนในการตัดสินใจนี้จะเห็นว่า คล้ายคลึงกับกระบวนการแก้ปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์โดยทั่วไป หัวหน้าหอผู้ป่วยคุ้นเคยกับกระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ และตามธรรมชาติของมนุษย์จะทราบถึงปัญหาแต่การที่จะนำเทคนิคการแก้ปัญหามาใช้นั้น จะต้องใช้ความรู้ความสามารถมาก เนื่องจากพยาบาลถูกฝึกให้วิเคราะห์หาปัญหาไม่ได้ฝึกให้แก้ปัญหาอย่างมีอิสระ จะมีอิสระในการแก้ปัญหาก็คือเมื่อการแก้ปัญหา นั้น เป็นการแก้ปัญหาตามอาการของผู้ป่วย นอกจากนี้เนื้อหาและความรู้ในการตัดสินใจในขั้นตอนในสถานการณ์ใกล้เคียงกับที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์การเรียนรู้มาก่อน จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ สามารถทำแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ในขั้นตอนการพิจารณาถึงตัวปัญหาได้มากกว่า

แต่เมื่อพิจารณาถึงขั้นตอนการพิจารณาค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจปฏิบัติแล้วพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 50 ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารต้องอาศัยความรู้ความสามารถหลายด้านต้องมีประสบการณ์และทักษะในการตัดสินใจด้านการบริหารอย่างเพียงพอ รวมทั้งความรู้ในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งในองค์กรอาจจะยังไม่ได้พัฒนาบุคลากรในด้านนี้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 73.3 ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางการบริหารงานมาก่อน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่ง

เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ในระยะเวลาสั้นคือ 1 - 5 ปี อาจมีประสบการณ์การตัดสินใจไม่มากพอ จึงยังไม่สามารถพัฒนาความสามารถได้อย่างเต็มที่ และในการบริหารงานหัวหน้าหอผู้ป่วยมีขีดจำกัดเต็มที่ ในการตัดสินใจผู้บริหารต้องรู้บทบาทหน้าที่ ภาระความรับผิดชอบ รวมทั้งขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เขาก็จะกล้าตัดสินใจ ดังนั้น การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสามารถในการตัดสินใจขั้นตอน การพิจารณาค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจปฏิบัติระดับต่ำกว่าร้อยละ 50 อาจเนื่องจากมีความบกพร่องในการรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นการตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้า ผู้ตัดสินใจส่วนมากกระทำโดยใช้ประสบการณ์ สามัญสำนึก อารมณ์หรือการลองผิดลองถูก ซึ่งอาจทำให้ผลการตัดสินใจที่กระทำไปถูกบ้างผิดบ้าง ดังนั้นนักจิตวิทยาหลายท่านต่างเห็นพ้องต้องกันว่า มนุษย์เรามีความจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้ดำรงชีวิตและประกอบงานอาชีพได้อย่างมีความหมายมากขึ้น และเพื่อให้เผชิญกับสถานการณ์ที่โลกและเทคโนโลยีต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และระบบสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย พร้อมทั้งสามารถจัดการกับปัญหาด้านการบริหารงานที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดจากผลการศึกษาดังกล่าวสนับสนุนข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ว่า การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพิจารณา ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง และจากการวิจัย พบว่า วุฒิต่างทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีความสามารถในการตัดสินใจสูง เนื่องจากการศึกษาในระดับปริญญาโท ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถวิเคราะห์ปัญหาและมีการตัดสินใจเป็นขั้นตอนเป็นกระบวนการ ได้ดีกว่า แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี และจากผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูง หากต้องการแต่เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระหว่างเวลา 1 - 5 ปี และ 16 ปี ขึ้นไป จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่อยู่ในตำแหน่ง 1 - 5 ปี เพิ่งมารับตำแหน่งใหม่ ยังอยู่ในช่วงเรียนรู้งานและต้องการปฏิบัติงานให้เต็มที่ก่อน ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดำรงตำแหน่งในระยะเวลา 16 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่จะมีอายุมาก ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และไม่พร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท นอกจากนั้นแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแบบสอบอัตนัยประยุกต์ (เอ็ม อี คิว) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เคยทำแบบวัดชนิดนี้มาก่อน ซึ่งต้องมีความตั้งใจและใช้เวลามากในการทำแบบวัดนี้ ประกอบกับภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีมาก จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทำแบบวัดไม่ได้เต็มที่ จึงพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีความสามารถในการตัดสินใจในระดับต่ำกว่าเกณฑ์

1.1. การศึกษาความสามารถในการตัดสินใจในขั้นตอนการพิจารณาค้นหาทางเลือก ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าร้อยละของคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 41.22 และช่วงคะแนนของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ระหว่าง 0-15 คะแนน นับเป็นช่วงที่ห่างมาก อาจอธิบายผลข้อค้นพบครั้งนี้ได้ว่าการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งในการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะสามารถตัดสินใจได้ดีต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้าน ตั้งแต่ความรู้ด้านการพยาบาล ความรู้ทางการบริหาร การประยุกต์ใช้ความรู้และทฤษฎีต่างๆ การใช้ประสบการณ์เพื่อพิจารณาทางเลือกจากแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในขั้นตอนการพิจารณาทางเลือก จะมีคะแนนเต็ม 6 คะแนน ในรูปแบบคำตอบ มีคำตอบ 3 ข้อ ข้อที่ตอบถูกที่สุดได้ 3 คะแนน คำตอบที่น้ำหนักรองลงมา ได้ 2 คะแนน และคำตอบที่น้ำหนักน้อยที่สุดได้ 1 คะแนน แต่ส่วนใหญ่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะตอบเพียง 1 ข้อ ทั้งที่ได้ระบุไว้ในโจทย์ว่าตอบได้มากกว่า 1 วิธี และในคำตอบได้ใส่หมายเลขไว้ 1 2 3 จึงเป็นเหตุให้คะแนนในขั้นตอนนี้มีช่วงห่างกันมาก และคำตอบส่วนใหญ่ไม่ตรงกับรูปแบบคำตอบเมื่อมองถึงกระบวนการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจในขั้นตอนการพิจารณาทางเลือก คำตอบส่วนใหญ่ไม่ตรงประเด็นในคำถาม ขาดความตระหนัก และความเข้าใจว่าก่อนการตัดสินใจจะต้องมีหลายๆ แนวทางให้เลือกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อนึ่ง บุคลากรอาจเคยชินกับวิธีเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (One best way) ทำให้เกิดความเคยชินในด้านความคิดและการกระทำ

1.2 ขั้นตอนการตัดสินใจปฏิบัตินั้นขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ เพราะเป็นขั้นที่ลงมือกระทำจริง เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่า แม้ในปัญหาใดๆ ที่ได้มีการพิจารณาถึงปัญหา และสาเหตุ แล้วหากผู้นำหรือผู้บริหารไม่ได้ดำเนินการตัดสินใจแก้ปัญหาที่ย่อมหมายถึงการคงอยู่ของปัญหา ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาที่ซับซ้อน และรุนแรงต่อไป ตัวอย่างเช่น ปัญหาด้านการบริการพยาบาลผู้ป่วยที่ขาดความรับผิดชอบ และความรู้ของผู้ให้บริการ เป็นปัญหาที่ได้มีการพิจารณาถึงตัวปัญหาแล้ว หากได้มีการตัดสินใจปฏิบัติทันทีหลังจากวางแผนดำเนินการ การฝึกอบรมหรือได้แรงจูงใจที่เหมาะสม ย่อมจะเป็นการตัดสินใจปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งพยาบาลที่สามารถระทำการตัดสินใจได้ดีในสถานการณ์ต่างๆ นั้นมักจะมีทัศนคติและความกระตือรือร้นต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม

3. การศึกษาการได้รับการเสริมพลังอำนาจในงานและความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า



หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลที่ได้สะท้อนถึงองค์กรและผู้บริหารที่ได้เสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้หัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นอาจเป็นเพราะ การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดใหม่ของวิชาชีพพยาบาลในประเทศไทย ผู้บริหารอาจจะยังไม่เข้าใจความหมาย แนวคิด วิธีการถ่ายโอนอำนาจที่ถูกต้องและไม่เห็นความสำคัญ รวมทั้งองค์กรพยาบาลยังยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิม ที่ผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจและยังมีความรู้สึกที่ว่า ตนเองยังสามารถควบคุมลูกน้องและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2539: 14) และอีกประการหนึ่ง อาจเนื่องจากโครงสร้างขององค์กร สายการบังคับบัญชายังเป็นลักษณะซับซ้อนจากบนลงล่าง (Hierachy) จึงยังไม่เอื้อต่อผู้บริหารระดับสูงที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้บริหารระดับล่าง อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง และความตระหนักถึงประโยชน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูง อาจจะคิดว่าการถ่ายโอนอำนาจไปให้คนอื่น อาจทำให้อำนาจของตนเองสูญเสียไป จึงไม่มีการถ่ายโอนอำนาจไปให้หัวหน้าหอผู้ป่วย ดังจะเห็นได้จากการวิจัยที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านทรัพยากรอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เนื่องจากไม่มีส่วนในการจัดสรรงบประมาณสำหรับวัสดุในหน่วยงาน ได้รับการสนับสนุนเงินทุน เวลา และการสนับสนุนในการทำวิจัยจากผู้บริหารน้อย ไม่มีเวลาในการบริหารหอผู้ป่วยอย่างเต็มที่เพราะต้องทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานการบริหารการพยาบาล ไม่ได้รับคำอธิบายเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติ ขาดการได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีโอกาสในการเสนอผลงานรวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในหน่วยงานโดยไม่ต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

เมื่อศึกษาการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในแต่ละด้านพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอิสระ การได้รับอำนาจ และการได้รับความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.79 3.52 และ 3.50 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่อยู่ในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนด้านการได้รับความเคารพนับถือและการได้รับโอกาสนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ดังผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารมักไม่กล่าวชมเชยหัวหน้าหอผู้ป่วยในที่สาธารณะหรือในที่ประชุมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารอาจยังไม่ได้ให้ความเคารพนับถือกับหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื่องจากขัดกับขนบธรรมเนียมไทยที่ผู้บังคับบัญชามักไม่นิยมชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ที่ประชุมหรือในที่สาธารณะ ดังนั้น การที่จะนำแนวคิดของต่างประเทศมาใช้ในประเทศไทยควรจะ

คำนึงถึงในเรื่องสังคมและประเพณีด้วย และขาดการให้โอกาสหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนได้เท่าเทียมกัน อาจเป็นเพราะความแตกต่างของแต่ละคนหรือความพร้อมของแต่ละคนไม่เท่ากัน ในด้านการได้รับอิสระพบว่าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านการได้รับอิสระอยู่ในระดับสูงให้ความขัดแย้งกับ สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2538) ที่กล่าวว่าพยาบาลส่วนใหญ่แม้จะมีความรู้และอาจอยู่ในตำแหน่งที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ก็ยังไม่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาชีพของตนเอง ส่วนการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นได้รับอิสระมากขึ้น ทั้งนี้ หากจะวิเคราะห์ บทบาท ขอบเขตหน้าที่ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมเป็นที่ประจักษ์ว่า มีศักยภาพและมีส่วนร่วมในการรักษาพยาบาลอย่างมากเป็นที่เคารพยกย่องจากวิชาชีพอื่น เช่น แพทย์ เภสัช รวมทั้งสามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วยตนเอง

เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน พบว่าโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าการได้รับอิสระมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพิจารณาถึงตัวปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .162$ ) และเมื่อพิจารณาเพิ่มเติมถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงจะพบว่ามีความสามารถในการตัดสินใจสูงเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 51.8 ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในระดับปานกลางมีความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ในระดับต่ำจำนวนร้อยละ 55.2 ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown (1986) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้บริหารในระดับต้นให้มีความสามารถที่จะตัดสินใจแก้ปัญหา นั้น ผู้บริหารต้องให้อิสระในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์มีอิสระในการแสวงหาวิธีการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondinger (1980 cited in Lashinger, 1997) ที่กล่าวว่าการทำงานที่มีอิสระจะทำให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ กล่าวคือหากบุคคลมีอำนาจทางการบริหารจัดการกับงานของตนได้อย่างอิสระแล้วจะทำให้การสื่อสารและการประสานงานดีขึ้น (ศิริพร ตันติพูลวินัย, 2539) ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีโอกาสในการหาข้อมูล รวบรวมข้อมูลและสามารถคิดพิจารณาได้ด้วยตัวเอง โดยไม่มีผู้บริหารระดับสูง คอยควบคุมกำกับจึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถตัดสินใจได้ดีในขั้นตอนนี้

2. การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีดังนี้

2.1 ความมั่นใจ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านความมั่นใจระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.87 จึงอภิปรายได้ว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในปัจจุบันที่ต้องปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การควบคุม จะเห็นได้จากการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยคิดว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อว่าเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ถ้าปฏิบัติงานในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนมากจะเลื่อนตำแหน่งจากการเป็นพยาบาลที่มีทักษะสูงหรือจบการศึกษามานาน หรือทำงานมานาน ทำให้มีประสบการณ์มากในการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยนั้นๆ และทุกคนให้ความสำคัญและยอมรับ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยเหล่านี้จึงต้องมีความรับผิดชอบในงานของตน ต้องมีความมั่นใจในตัวเองค่อนข้างสูง และต้องมีความกล้าในการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งสอดคล้องกับ กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539: 25-26) ที่กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง มีการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผลมีประสบการณ์ในการพยาบาลผู้ป่วยอย่างน้อย 4 ปีขึ้นไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจและสอดคล้องกับการวิจัยของ จินตนา จันทร์โคตร (2530) ที่พบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกส่วนใหญ่มีความมั่นใจในระดับสูงและมีความสามารถในการตัดสินใจสูงด้วย

2.2 ความยืดหยุ่น หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านความยืดหยุ่นระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 นั่นคือหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีการปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี ทั้งความคิดและการกระทำ ดังจะเห็นได้จากการวิจัยที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความคิด หรือการตัดสินใจ หากการตัดสินใจนั้นมีเหตุผลที่เพียงพอและได้ประโยชน์มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของจินตนา จันทร์โคตร (2530) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรร กับความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และพบว่า หัวหน้าตึกส่วนใหญ่มีความยืดหยุ่นในระดับสูงเช่นกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ พรพรรณ สมินทร์ปัญญา (2539) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านความ ยืดหยุ่นระดับสูง จะเห็นได้ว่าความยืดหยุ่น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจ อันจะทำให้เกิดความมั่นคง ไม่อ่อนไหว เพราะการตัดสินใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ ฉะนั้นความยืดหยุ่นเกี่ยวกับเรื่องความคิด จิตใจ จึงเป็นเรื่องจำเป็น เนื่องจากงานทางการพยาบาลมีความละเอียดอ่อน ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ

2.3 ความมีเหตุผล หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านความมีเหตุผลระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.98 นั่นคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีการแสดงออกด้วยการเป็นผู้มีระเบียบ ทำงานเป็นขั้นตอนโดยใช้เหตุผลประเมินวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ตลอดจนสามารถให้เหตุผลของการกระทำสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติก่อนหลังโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงาน สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการจัดระบบงานในหอผู้ป่วยให้ผู้ร่วมงานทราบ จึงอภิปรายได้ว่า ในการจัดการงานหอผู้ป่วยจำเป็นต้องกำหนดเป็นแบบแผน อันประกอบด้วยกรมอบหมายงาน การจัดระบบปฏิบัติงานประจำ ระเบียบปฏิบัติของผู้ป่วย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานและระบบสารสนเทศทางการพยาบาล เพื่อสนับสนุนงานการพยาบาล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการอภิปรายถึงลักษณะความมีเหตุผล ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกในการปฏิบัติงาน ตามแนวทางที่ได้พินิจพิเคราะห์ กลับกรองมาอย่างถูกต้องแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จินตนา จันทรโคตร (2530) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกส่วนใหญ่มีคุณลักษณะความมีเหตุผลในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ พรพรรณ สมินทร์ปัญญา (2539) ที่ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านความมีเหตุผลระดับสูง ความมีเหตุผลนับเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในกระบวนการตรรกะอย่างยิ่ง

2.4 ความตั้งใจเพียรพยายาม หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงานด้านความเพียรพยายามในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.99 นั่นคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร เป็นผู้ที่มีความตั้งใจมาก ในการที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่างๆ เพียรพยายามยอมเสียสละทั้งเวลาส่วนตัว กำลังกาย กำลังใจ พร้อมทั้งจะนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ทุ่มเทให้กับงาน และพร้อมที่จะกระทำการตัดสินใจให้สำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ มีความมั่นคง ไม่อ่อนไหว จะเห็นได้จากผลการศึกษาที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จไม่ว่าจะต้องใช้เวลามากเพียงใด และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ รวมทั้งเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาในการปฏิบัติงานได้พยายามศึกษาและหาแนวทางแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Catolico (1993) ที่

กล่าวว่า การที่จะทำให้เกิดคุณภาพของการตัดสินใจ ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องมีความตั้งใจในการตัดสินใจด้วย

4. จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนของการตัดสินใจ พบว่า คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขั้นตอนการพิจารณาถึงตัวปัญหาและขั้นตอนการตัดสินใจปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .153$  และ  $.149$  ตามลำดับ)

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ จินตนา จันทร์โคตร (2530) ที่พบว่าพยาบาลหัวหน้าตึกส่วนใหญ่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีความมั่นใจในระดับสูง และมีความสามารถในการตัดสินใจสูงด้วย แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร มีความตั้งใจสูงในการทำงาน เนื่องจากภาระงานมาก ลักษณะของโรคของผู้ป่วย และลักษณะงานมีความซับซ้อน ต้องทำการตัดสินใจอยู่บ่อยๆ ทำให้เกิดความแน่ใจและมั่นใจว่าสิ่งที่กระทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้ว เหมาะสมแล้ว และผลการวิจัยของพิสมัย เสรีขจรกิจเจริญ (2536) พบว่า คุณลักษณะเฉพาะด้านความมั่นใจแสดงความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ โดยคุณลักษณะด้านความมั่นใจสามารถร่วมทำนายความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วย และในขั้นตอนการพิจารณาถึงตัวปัญหาที่มีความสำคัญเพราะเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำทางให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องหากการพิจารณาถึงตัวปัญหาไม่ตรงกับข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ การพิจารณาค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือกและการตัดสินใจปฏิบัติ ก็ไม่อาจที่จะแก้ไขปัญหานั้นที่แท้จริงหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามหากสามารถพิจารณาถึงตัวปัญหาได้ตรงกับข้อเท็จจริง แจ่มชัดแล้วก็เท่ากับว่าสามารถแก้ไขปัญหานั้นลุกลงไปแล้วส่วนหนึ่งซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องอาศัยประสบการณ์ ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วย (จิระจิตต์ ราคา, 2528)

ในการค้นพบว่าวุฒิทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 78.6 เนื่องจากการ

ศึกษาช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจในวิชาการและได้พัฒนาให้มีความคิด วิเคราะห์กว้างไกล มีทักษะ และสามารถนำความรู้ ความเข้าใจมาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วันเพ็ญ เลิศมงคลนาม (2530) ได้ศึกษาความสามารถในการตัดสินใจสั่งการของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับความสามารถที่แตกต่างกัน และผลการศึกษารองของกองสุขศึกษากระทรวงสาธารณสุข (2520) ที่ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล และครอบครัวที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พบว่า ปัจจัยด้านการศึกษา มีผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาสูง มีประสบการณ์ในการทำงานมามากพอสมควรจะสามารถตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานน้อย อนึ่ง แม้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนมาก ร้อยละ 78.4 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงควรมีแผนการรุกและรับ กล่าวคือ ส่งเสริมให้มีการศึกษา ทั้งในระดับวุฒิ หรือไม่ได้วุฒิ (Degree and nondegree) และการฝึกอบรมเข้าด้านการบริหารงานระยะสั้น ซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงาน (on the job training) หรือไปร่วมฝึกอบรมกับสถาบันอื่นๆ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ ความสามารถในการตัดสินใจขั้นตอนการพัฒนาค้นหาทางเลือก มีร้อยละของค่าคะแนนต่ำสุด หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี ไม่ได้รับการอบรมเพิ่มเติมทางการบริหาร ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ความสามารถในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา คุณลักษณะเฉพาะด้านความมั่นใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แม้ว่าผลการวิจัยโดยเฉพาะในเรื่องของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความสามารถในการตัดสินใจ จะพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันก็ตาม แต่แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kanter (1997) นักทฤษฎีทางการบริหารหรือผลงานวิชาการในลักษณะต่างๆ ยังได้ให้ความสำคัญ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานก็มองเห็นความจำเป็นที่จะต้องนำมาพิจารณา ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้เพียงพอ

1. ความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถพัฒนาได้ ซึ่งการพัฒนาอาจจะใช้วิธีต่างๆ รูปแบบที่แตกต่างกัน และจุดเริ่มต้นแตกต่างกัน เพราะ

ภูมิหลังทางการศึกษา ประสบการณ์ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลต่างกัน เช่น อาจใช้รูปแบบ การเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง การพิจารณาระหว่างอยู่ในตำแหน่ง อาจต้องร่วมไปกับการ ฝึกอบรม (on the job training) และการอบรมทางการบริหาร ซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนควร ได้รับการฝึกอบรม หรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

2. ผู้บริหารระดับสูงกว่า ย่อมมีส่วนสนับสนุน และส่งเสริมให้หัวหน้าหรือผู้ปวยมีความ สามารถในการตัดสินใจ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับหัวหน้าหรือผู้ปวยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้อิสระในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการตัดสินใจ นอกจากนี้ ควรเสริมสร้างพลังอำนาจใน ด้านการให้ออกาส โดยเฉพาะในเรื่องการเลือกปฏิบัติงานในหรือผู้ปวยที่มีความถนัด ซึ่งนับว่ามี ความสำคัญ หัวหน้าหรือผู้ปวย ต้องรับรู้ด้วย เมื่อผู้บริหารระดับสูงกว่าได้เสริมสร้างพลังอำนาจให้

3. หากจะมีการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจของผู้นิเทศการพยาบาล สามารถนำเอาเครื่องมือวัดความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานไปประยุกต์ให้ เหมาะสม ทั้งนี้ต้องดัดแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละแห่ง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการพัฒนามาตรฐานเครื่องมือแบบวัด เอ็ม อี คิว ในสถานการณ์ที่แตกต่างออกไป และในแผนกอื่น เช่น หรือผู้ปวยอาการหนัก และฉุกเฉิน เพื่อวัดความสามารถในการ ตัด สิ้นใจของหัวหน้าหรือผู้ปวย เพื่อเตรียมทักษะให้กับผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ปวย และหัว หน้หรือผู้ปวย