

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และศึกษากลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ และร่วมกันพยากรณ์การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ซึ่งตัวแปรที่ศึกษาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีสมมติฐานการวิจัยคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการได้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 778 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ซึ่งแบ่งสาระสำคัญได้ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ และหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่าเป็น 5 ระดับ

ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของเครื่องมือโดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน หากความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน วิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน และสร้างสมการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.63$ ) โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี และการกระตุ้นปัญญา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.72$  3.69 3.66 และ 3.61 ตามลำดับ) ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ) (ตารางที่ 4)

5.1.2 ระดับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ) โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.79$ ) ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$  และ 3.36 ตามลำดับ) (ตารางที่ 10)

5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ พบว่า (ตารางที่ 14)

5.1.3.1 องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .2990 ส่วนการสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .3780 .3016 .3319 และ .4186 ตามลำดับ

5.1.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .3838 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

5.1.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการมี 3 ตัวแปร จากตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างบารมี โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 19.01 ( $R^2 = .1901$ ) (ตารางที่ 16) ซึ่งตอบสนองสมมติฐานข้อที่ 2 เพียง 3 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) ตารางที่ 17 พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีค่า Beta สูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Beta = .4686) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Beta = -.2477) การสร้างบารมี (Beta = .2016) ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ รองลงมาคือการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างบารมี ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาน้ำหนักและทิศทาง ของความสัมพันธ์ของตัวพยากรณ์ในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างบารมี และตัวพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์ทางลบ คือ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ดังนั้นจึงสร้างสมการทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

### สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$y = 73.7719 + .9763 \text{ Insp} - .4352 \text{ Indi} + .4048 \text{ Cha}$$

### สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{\text{comm}} = .4686 \text{ Insp} - .2477 \text{ Indi} + .2016 \text{ Cha}$$

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

5.2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมอยู่ในระดับสูง แสดงว่า พยาบาลประจำการรับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยของตนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมอยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 5) แสดงให้เห็นถึงว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคใต้ ให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งพบว่าข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยพูดคุยกับผู้ร่วมงานเสมอว่า ถ้าทุกคนปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต คุณภาพงานบริการจะดีขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยพูดคุยเสมอว่า ควรปฏิบัติต่อผู้รับบริการทุกคนโดยเท่าเทียมกัน และหัวหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และร่วมงานกันเพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน อาจเนื่องมาจากการได้รับการปลูกฝังที่สืบทอดกันมาของวิชาชีพการพยาบาล ส่วนทักษะทางการสร้างวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูง แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยพยายามสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องยกระดับคุณภาพงานบริการให้เป็นที่ประทับใจสูงสุดของผู้รับบริการ เนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมการดูแลสุขภาพที่มีการแข่งขันสูง ทำให้สถาบันรัฐตื่นตัวกับการปรับปรุงคุณภาพงานบริการ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ (งามจิตต์ จันทรสาทิต, 2539 : 146 - 147) ทำให้มีการส่งเสริมการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารกันมาก จะพบได้จากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ศึกษาผ่านการอบรมทางการบริหารเป็นส่วนใหญ่ (ตารางที่ 3) แต่ทักษะทางการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะพบได้จากข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ใช้คำขวัญและ

สัญลักษณ์ที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงาน เพื่อให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง (ตารางที่ 5) ซึ่งได้คะแนนต่ำสุด รองลงมาคือท่านสามารถเข้าใจภาพในอนาคตของหน่วยงานตามที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้อธิบายให้ฟัง และหัวหน้าหอผู้ป่วยอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ภาพในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง ซึ่งทั้ง 3 ข้อจัดอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากการสร้างวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นของใหม่ และได้รับการยอมรับกันทั่วไปไม่นานมานี้ (Barker, 1992 : 83) ทำให้ทักษะในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร จนไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้พยาบาลเกิดความเข้าใจ และเกิดความรู้สึกผูกพันในวิสัยทัศน์จนถึงขั้นการทุ่มเทความพยายามร่วมกัน จนสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นอย่างหนึ่งที่ทักษะในการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ต้องได้รับการพัฒนาและส่งเสริมมากขึ้น

5.2.1.2 ทางด้านองค์ประกอบการสร้างบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งอยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 7) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และเป็นกันเอง อาจเนื่องมาจากเป็นธรรมชาติของคนทางภาคใต้ที่มีค่านิยมของการรักพวกรักพี่น้อง และจะให้ความสำคัญกับการสร้างความสนิทสนมกันเป็นการส่วนตัวเป็นอย่างมาก ส่วนทางด้านข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้ท่านรู้สึกผูกพันที่จะทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้ มีคะแนนต่ำสุด เนื่องจากความรู้สึกผูกพันที่จะทำงานในโรงพยาบาลเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น เช่น ความสัมพันธ์และการยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่มผู้ร่วมงาน เจตคติกลุ่มต่อองค์การ (Buchanan II, 1974 ; ธีระวิธรรมสาริต, 2532 ; จารุณี วงศ์คำแน่น, 2537) ความต้องการความก้าวหน้า (Steers, 1977) ทางด้านความสัมพันธ์กับแพทย์ การต้องเข้าเวรบาย คึก เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พยาบาลประจำการไม่รู้สึกผูกพันกับองค์การ ดังนั้นบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่เพียงลำพังไม่สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันที่จะทำงานในโรงพยาบาลได้ แม้ว่าองค์ประกอบบารมีเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985 cited in Yukl, 1994 : 352) แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ศึกษายังไม่สามารถทำให้พยาบาลประจำการส่วนใหญ่อยากอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม จะเห็นได้จากข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้อุทิศตนทำงานโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เพราะพยาบาลประจำการมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Marriner, 1993 : 114 - 121) เมื่อคะแนนในข้อนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทำให้พยาบาลประจำการส่วนใหญ่ไม่ยอมอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม จากแนวโน้มดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่จะทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้อยู่ในระดับปานกลางด้วย ซึ่งทักษะนี้ต้องพัฒนาให้สูงขึ้นในหัวหน้าหอผู้ป่วยเช่นกัน

5.2.1.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 4) ซึ่งมีคะแนนอยู่ในอันดับที่ 4 (มีคะแนนเป็นอันดับสองรองจากองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ) (ดังตารางที่ 4) จากตารางที่ 7 จากข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นความสำคัญของการใช้กระบวนการพยาบาลในการพัฒนาคุณภาพบริการ และข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยแนะนำว่าการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพงานบริการ และข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยแนะนำว่าการศึกษาปัญหาความต้องการของผู้รับบริการ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพงานบริการ ทั้ง 3 ข้อจัดอยู่ในระดับสูง แสดงว่าข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคใต้ ตระหนักถึงความสำคัญของความไม่พึงพอใจที่ผู้รับบริการมีต่องานบริการของโรงพยาบาล และหาทางพัฒนาคุณภาพงานบริการเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ขณะเดียวกันข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้ และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานด้วย เพื่อหาทางพัฒนาคุณภาพงานบริการร่วมกัน ส่วนข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยชี้แนะให้ผู้ร่วมงานมองเห็นว่าจุดอ่อนของการพัฒนาคุณภาพบริการของหน่วยงานคืออะไร มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด รองลงมาคือข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากหน้าที่ข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยจะสามารถกระตุ้นปัญญาของพยาบาลประจำการได้นั้น ข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยเองต้องมีสติปัญญาสูงพอที่จะวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา มองปัญหาเป็นโอกาส และต้องให้ความสนใจกับการคิดค้นกลวิธีวางแผน ดำเนินการ และประเมินผล เมื่อข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยเกิดความเข้าใจ เกิดมโนทัศน์ และบอกกล่าวให้พยาบาลประจำการทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญหน้า ตลอดจนจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนข้อได้เปรียบขององค์การเมื่อเทียบกับองค์การอื่น (Worthman, 1982 cited in Bass, 1985 : 99) การที่ข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถวินิจฉัยปัญหา และเกิดมโนทัศน์ และเข้าใจปัญหาได้ครอบคลุม มีผลทำให้กิจกรรมการกระตุ้นปัญญาทั้ง 2 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง

5.2.1.4 ด้านองค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (ตารางที่ 4) จากตารางที่ 8 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนในภาคใต้ที่จะให้ความสำคัญกับการสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองซึ่งกันและกัน และจะเห็นได้จากข้อที่ข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยจัดกิจกรรมและส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นและคุ้นเคย ซึ่งจัดอยู่ในระดับสูงเช่นกัน จากข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของหน่วยงาน แสดงว่าข้อหวัหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบกระจายอำนาจมากขึ้น ซึ่งการ

บริหารงานแบบกระจายอำนาจ จะทำให้พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น (Nakata, 1994 : 51 - 57 cited in Michael, 1995 : 9) ส่วนข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยแจ้งข้อมูล ข่าวสาร ความเคลื่อนไหว เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง หัวหน้าหอผู้ป่วยหาวิถีทางพัฒนาผู้ร่วมงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และหัวหน้าหอผู้ป่วยคอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่ทำให้พยาบาลได้รับอำนาจและโอกาส ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การแก่พยาบาลประจำการ (Wilson and Laschinger, 1994 : 39 - 47) และเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ซึ่งมุ่งเน้นให้แต่ละหน่วยงานพัฒนาบุคลากรของตนเอง ส่วนข้อหัวหน้าหอผู้ป่วยค้นหาว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความต้องการอะไร มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด และรองลงมาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม ซึ่งทั้ง 2 ข้อจัดอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าด้านการปฏิบัติโดยการพยายามค้นหาแรงจูงใจของพยาบาลประจำการ และหาทางตอบสนองความต้องการของพยาบาลประจำการแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม เพื่อยกระดับแรงจูงใจของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้นจนถึงขั้นความภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem) และการบรรลุความสมหวังในชีวิต (Self - actualization) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ การที่พยาบาลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการความภูมิใจในตนเอง และการบรรลุความสมหวังในชีวิต ทำให้ความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การ และการจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สร้างสรรค์และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การจะไม่เกิดขึ้น (Barker, 1992) มีผลทำให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำด้วย

5.2.1.5 ด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ (ตารางที่ 4) จากตารางที่ 9 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้โอกาสท่านอาสาสมัครทำงานที่ต้องแสดงความสามารถ แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาคใต้ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ทำให้พยาบาลประจำการมีโอกาสได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเองแก่พยาบาลประจำการ ซึ่งจะช่วยให้สมรรถนะในการผลิตในองค์การสูงขึ้น (Barker, 1992 : 164) แต่ในข้อคำพูดของหัวหน้าหอผู้ป่วยเร่งเร้าให้ผู้ร่วมงานอยากอุทิศตนทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด รองลงมาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยบอกให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนรู้ว่ามีความสามารถอะไร หัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้ท่านอยากทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่หัวหน้าหอผู้ป่วย

คาดหวังไว้ และหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถกระตุ้นให้ท่านทำงานได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่ง ทั้ง 3 ข้อจัดอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า คำพูดและการกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะทำให้อาพยาบาลประจำการเกิดกำลังใจ เกิดการฮึกเหิม และเกิดความเข้มแข็งทางอารมณ์และเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ (Bass, 1985 : 67 - 70) ตลอดจนการแสดงออกถึงการดูแล เอื้ออาทรให้กำลังใจ (Pedersen, 1993 : 40 - 50 ; Brandt, 1994 : 68 - 72) แก่พยาบาลประจำการ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และในการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยดูเหมือนว่าจะเน้นการปฏิบัติคือ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและงานมากกว่าการให้การดูแลผู้ให้บริการ (internal customer) ซึ่งจะทำให้พยาบาลขาดความเชื่อมั่น ขาดความภูมิใจ ขาดขวัญและกำลังใจ และมีผลให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการลดลงด้วย

5.2.1.6 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม (ตารางที่ 4) อยู่ในระดับสูง แสดงว่าพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคใต้ รับรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยของตนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ศึกษาตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ส่วนใหญ่เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหาร (ดังผลในตารางที่ 3) การได้รับการอบรมทางการบริหารเป็นการทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักการการบริหารมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน และแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับพยาบาลประจำการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Young (1992 : 25 - 33) ซึ่งศึกษาประสบการณ์ทางการศึกษาของผู้บริหารการพยาบาล พบว่าในกลุ่มผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงได้ผ่านการศึกษอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหาร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มากกว่ากลุ่มผู้บริหารการพยาบาลที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 6 - 10 ปี เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ 11 - 15 ปี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาความคิด ความสามารถและทักษะต่าง ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ Taylor, Fisher และ Kinion (1993 : 30 - 34) ซึ่งพบว่าประสบการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมามีผลต่อชีวิตและในการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละคน ทั้งการได้รับการอบรมทางการบริหารและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีส่วนในการทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bum (1978) ที่เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาผ่านกระบวนการเรียนรู้และการสอน



## 5.2.2 การศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากตารางที่ 10 ซึ่งพบว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการศึกษาเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ อยู่ในระดับปานกลาง

5.2.2.1 จากข้อค้นพบที่ว่า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายชื่อ (ตารางที่ 12) พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับสูง ยกเว้นข้อท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะได้ทำงานในโรงพยาบาลนี้ตลอดไป อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากพยาบาลประจำการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนั้น ๆ และมีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนเป็นเจ้าของโรงพยาบาลประจำจังหวัดของตนเองด้วย จึงยินดีทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้โรงพยาบาลเจริญก้าวหน้าและมีชื่อเสียง เพราะนั่นย่อมหมายถึงความมีชื่อเสียงและความก้าวหน้าของตนเองด้วย และเนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่สุดในระดับจังหวัด การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่โอกาสที่จะก้าวหน้ามากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงานในระดับโรงพยาบาลชุมชน จะเห็นได้จากข้อท่านมีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ปฏิบัติงานในระดับโรงพยาบาลนี้ ซึ่งอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้การได้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป พยาบาลประจำการมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย และงานที่ท้าทายความสามารถ สามารถส่งเสริมภาพพจน์ (self image) ของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถตอบสนองความต้องการประสบความสำเร็จของพยาบาลประจำการแต่ละคน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Hall and Scheider, 1972 ; Buchanan II, 1974) แต่ข้อท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะได้อยู่ในโรงพยาบาลนี้ตลอดไปอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีปัจจัยอื่นอีกมาก เช่น ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการที่จะคงอยู่ในองค์กรตลอดไป จึงทำให้คะแนนในข้อนี้อยู่ในระดับปานกลาง

5.2.2.2 ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง จากข้อท่านตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพราะรู้สึกว่าเป็นของท่าน และท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าท่านเป็นพยาบาลในโรงพยาบาลนี้ อยู่ในระดับสูง จะเห็นได้ว่าพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคใต้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร แต่ข้อท่านพอใจกับนโยบายการให้บริการของโรงพยาบาล ท่านคิดว่าเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้องและทันสมัย ท่านพอใจในนโยบายของโรงพยาบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลนี้สร้างแรงบันดาลใจให้ท่านได้ดีที่สุดในวิถีทางการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ส่วนใหญ่จะเป็นการกำหนดจากผู้บริหารระดับสูง โดยไม่เปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย ทำให้พยาบาลรู้สึกว่าคนไม่มีความสำคัญต่อองค์กร และเกิดความรู้สึกว่าคนไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร ทำให้ความภาคภูมิใจในตัวเองของพยาบาลลดลง ซึ่งจะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรต่ำลงด้วย ซึ่งจากการศึกษาของ Sheldon (1971) และ Buchanan II (1974) พบว่า ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และจากการศึกษาของ สอาด วงศ์อนันต์ (2538) พบว่า ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

5.2.2.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกองค์กรไว้ อยู่ในระดับปานกลาง และมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น (ตารางที่ 10) และเมื่อพิจารณารายชื่อ (ตารางที่ 13) พบว่าข้อการทำงานในโรงพยาบาลนี้ทำให้ท่านมีความมั่นคงในชีวิต อยู่ในระดับสูง เนื่องจากการทำงานในโรงพยาบาลของรัฐมีความมั่นคงกว่าการทำงานในโรงพยาบาลเอกชน นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อเกษียณอายุราชการ ส่วนข้อท่านไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากโรงพยาบาลนี้แม้ว่าจะมีงานอื่นให้เลือกมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด และรองลงมาคือ ท่านคิดว่าจะทำงานในโรงพยาบาลนี้ตลอดไปโดยไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำงานอื่นให้ อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคใต้ มีความคิดลาออกจากองค์กรเมื่อมีโอกาส เนื่องจากปัจจุบันนี้ภาคใต้มีโรงพยาบาลเอกชนเปิดมากขึ้น (กองการประกอบโรคศิลปะและสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข, 2539) ทำให้พยาบาลมีทางเลือกในงานมากขึ้น เป็นผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรลดต่ำลง (Greenberg and

Baron, 1995 : 184) และอาจเนื่องมาจากข้อจำกัดทางด้านความก้าวหน้าด้านการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ เพราะว่าอัตราค่าจ้างมีจำกัด ทำให้พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปมีโอกาสน้อยทางการเข้ารับการอบรมและศึกษาต่อ โดยเฉพาะการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เมื่อองค์การไม่สามารถสนองตอบความต้องการทางด้านนี้ทำให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการลดต่ำลง ซึ่งจากการศึกษาของ Wilson และ Laschinger (1994 : 19 - 47) และ McDermott, Laschinger และ Shamian (1996 : 44 - 47) พบว่า โอกาสได้รับการพัฒนาและได้รับความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ และจากการศึกษาของธีระวีธรรมสาริต (2532) และจารุณี วงศ์คำแน่น (2537) พบว่า การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งพบว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง ชัดแจ้งกับการศึกษาของ สุพิศ กิตติรัชดา (2538) และสำราญ บุญรักษา (2539) ซึ่งพบว่าระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในแต่ละองค์การแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละองค์การแตกต่างกันไป และปัจจัยที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยหลายปัจจัย

5.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ กล่าวคือ ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีผลทำให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูงด้วย อธิบายได้ว่ากรณีที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถกระตุ้นและยกระดับแรงจูงใจของพยาบาลประจำการ ทำให้พยาบาลประจำการได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow หรือ Alderfer (Burn, 1978 ; Bass, 1985) และการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองค่านิยมของบุคคลในยุคปัจจุบัน พยาบาลแต่ละบุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ สามารถสร้างความรู้สึกรักมีความหมายในการปฏิบัติงานและสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่พยาบาล (Barker, 1992) ทำให้พยาบาลสามารถคิดสร้างสรรค์และใช้ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ (Martel, 1986 cited in

Barker, 1992) มีผลทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น ซึ่งความพึงพอใจในงานนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (กรองแก้ว อยู่สุข, 2538) และจากการศึกษาของ Glisson และ Durick (1989) พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาโดย Medley (1987) ซึ่งพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และการศึกษาของ McDaniel และ Wolf (1992) ซึ่งศึกษาการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กรพยาบาล พบว่าผู้บริหารที่ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ มากกว่าผู้บริหารที่ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งจากการศึกษาของสารานุ บุญรักษา (2539) พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ อย่างมีระดับนัยสำคัญที่  $P < .001$  และในการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Smith (1995) ซึ่งศึกษาการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการแผนกในโรงพยาบาลในเมืองซีแอตเติล และลอส แองเจลีส พบว่า เมื่อผู้จัดการแผนกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ

#### 5.2.4 กลุ่มตัวพยากรณ์ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ

จากสมการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ พบว่า ตัวพยากรณ์ที่สามารถเข้าสมการพยากรณ์ได้มี 3 ตัว คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Insp) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Indi) และการสร้างบารมี (Cha) อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ตารางที่ 16) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 19.01 ( $R^2 = .1901$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอันดับแรก ซึ่งอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 17.52 ( $R^2 = .1752$ ) และมีความสัมพันธ์ทางบวก เมื่อพิจารณานำหนักและทิศทาง (Beta = .4686) (ตารางที่ 17) แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ โดยการให้การสนับสนุน ดูแล เอื้ออาทร ส่งเสริมให้พยาบาลประจำการเกิดกำลังใจ และมีความภาคภูมิใจ มีแนวโน้มทำให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการสูงขึ้น ได้ร้อยละ 17.52 เนื่องจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การสนับสนุน ให้การดูแล การใช้คำพูดที่ทำให้พยาบาลประจำการเกิดความภาคภูมิใจ จะทำให้พยาบาลรู้สึกถึงการมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Avolio, Waldman and Yammarino,

1991) และจะเป็นการส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อถือ ไว้วางใจ ส่งเสริมความร่วมมือ ตลอดจนการมีความผูกพันซึ่งกันและกัน (mutual commitment) ระหว่างพยาบาลประจำการแต่ละคนและต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย (Brandt, 1994) ซึ่งบรรยากาศในการปฏิบัติงานดังกล่าว เป็นการสร้างประสบการณ์การทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น (Steers, 1977) และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Indi) เข้าไป สามารถเพิ่มอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 0.47 ( $R^2$  change = .0047) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางลบ เมื่อพิจารณาน้ำหนักและทิศทาง (Beta = -.2477) แสดงว่า พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีแนวโน้มไม่สามารถส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลให้สูงขึ้น แม้ว่าจากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งพบว่า พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นการปฏิบัติต่อพยาบาลอย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และสามารถพัฒนาพยาบาลประจำการแต่ละคนได้บรรลุเต็มศักยภาพของเขา (Bass, 1985 ; Barker, 1992) และพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลจะส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานที่มีการกระจายอำนาจ (McDaniel and Wolf, 1992) และเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่สามารถเพิ่มความรู้สึกของการมีอำนาจและโอกาสแก่พยาบาลประจำการ ซึ่งบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ให้อิสระในการตัดสินใจ การได้รับอำนาจและโอกาสจะส่งเสริมการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ (Brown, 1969 cited in Steers, 1977 ; Kanter, 1977 cited in Laschinger, 1996 ; Wilson and Laschinger, 1994 ; สุพิศ กิตติรัชดา, 2538) แต่เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ตัวพยากรณ์ทั้ง 5 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ( $r = .3838$  ที่  $P < .05$ ) และเพราะว่าตัวพยากรณ์ทั้ง 5 มีความสัมพันธ์ภายในระหว่างกันและกัน ทำให้มีผลต่อการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ดังนั้นเป็นการยากลำบากในการที่จะประเมินบทบาทของแต่ละพฤติกรรมแต่เพียงลำพัง (Smith, 1995 : 24 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2537) และอาจเนื่องจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้หาทางและส่งเสริมให้พยาบาลประจำการแต่ละคนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ ทำให้มีโอกาสดำเนินงานในวิชาชีพมากขึ้น และมีโอกาสทางเลือกในงานมากขึ้น การมีโอกาสดำเนินงานมากขึ้นทำให้บุคคลมีความรู้สึผูกพันต่อองค์กรน้อยลง (Greenberg and Baron, 1995 : 184) และแม้ว่าในปัจจุบันพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่อยู่ในสายงานระดับ 3 - 5 ของทุกหน่วยงาน สามารถเลื่อนขั้นสู่ระดับ 6 - 7 ได้โดยไม่จำกัดจำนวน ด้วยการเสนอผลงานวิชาการ เมื่อมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด แต่ความก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหารมีจำกัด เนื่องจากกรอบอัตรากำลังมีจำกัด เมื่อองค์กรไม่

สามารถให้โอกาสก้าวหน้าตามต้องการได้ มีผลทำให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรลดลง (Brown, 1969 cited in Buchanan II, 1974 : 534) ดังนั้นการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่เพียงอย่างเดียว จึงไม่สามารถเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการได้ และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์การสร้างบารมีเข้าไป สามารถเพิ่มอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1.02 ( $R^2$  change = .0102) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวก เมื่อพิจารณานำหนักและทิศทาง (Beta = .2016) แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมการสร้างบารมีในระดับสูง มีแนวโน้มทำให้พยาบาลประจำการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และเป็นกันเอง มีความสามารถและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้พยาบาลประจำการมีความเชื่อถือ ศรัทธา เกิดความอบอุ่น และภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้วย และเกิดความเชื่อมั่นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถเอาชนะอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่ม (Bass, 1985) และยิ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบารมีมากเพียงใด พยาบาลจะชื่นชอบ ศรัทธา และพร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม และพร้อมที่จะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม ความเชื่อและค่านิยมของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วย (House, 1977 cited in Yukl, 1994) และการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ ทำให้พยาบาลประจำการมีความจงรักภักดีและผูกพันอยู่กับเป้าหมาย และพันธกิจของหัวหน้าหอผู้ป่วยและของหน่วยงาน (Bass, 1985 ; Yukl, 1994) นอกจากนี้การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมการสร้างบารมี สามารถส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เสริมสร้างความรู้สึกรักของการได้รับอำนาจและโอกาส ส่งเสริมความร่วมมือกัน ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Davidhizar, 1993) ทำให้พยาบาลเกิดความภาคภูมิใจ เพิ่มความมีคุณค่าในตัวเองแก่พยาบาลประจำการ (Barker, 1992) และส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลให้สูงขึ้น และตัวพยากรณ์ทั้ง 3 ตัวสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 19.01 ( $R^2 = .1901$ )

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกและสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการได้ รวมทั้งองค์ประกอบทั้ง 2 นี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตนเองและแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 เมื่อปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการคือการสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างบารมี คือการให้การดูแล ให้การสนับสนุน การพูดและการกระทำที่ทำให้พยาบาลเกิดกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลประจำการ การเป็นแบบอย่างของการ

ทำงานหนักและการอุทิศตน การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การมีความเชื่อมั่นในตัวเองและส่งเสริมการเชื่อมั่นในตัวเองแก่พยาบาลประจำการ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสนใจและตระหนักถึงการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลประจำการยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานและองค์การสูงขึ้น ซึ่งมีผลต่อคุณภาพงานบริการของหน่วยงานและองค์การในอนาคตด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในแบบสอบถาม

การที่ได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เป็นเพราะการให้คะแนนในสเกล (scale) ของความไม่แน่ใจเป็น 3 คะแนน แต่ในความเป็นจริงนั้นผู้ตอบในช่องนี้อาจประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในระดับน้อย จึงมีผลให้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า การให้คะแนนในช่องนี้ควรใช้คำว่า “เห็นด้วยปานกลาง” มากกว่า “ไม่แน่ใจ” ซึ่งอาจทำให้ได้ค่าเฉลี่ยของข้อมูลถูกต้องและตรงกับความเป็นจริง

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยควรตระหนักถึงความสำคัญและใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลให้สูงขึ้น

5.3.2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการได้เป็นอันดับแรก ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก กับพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจแก่พยาบาลประจำการ โดยการให้การดูแล เอื้ออาทร การให้การสนับสนุน การใช้คำพูดและการกระทำที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจ เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง การให้การยกย่อง ชมเชยในความสามารถและเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตลอดจนการให้โอกาสพยาบาลและอาสาสมัครทำงานและทดลองหาวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการ

สร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจ ส่งเสริมให้พยาบาลประจำการยึดมั่นผูกพันต่องานและ  
องค์การสูงขึ้น

5.3.2.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า การสร้างบารมีสามารถอธิบายความแปรปรวน  
ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้เป็นอันดับที่สาม และมีความสัมพันธ์ทางบวก ดังนั้น  
หัวหน้าหอผู้ป่วยควรตระหนักถึงความสำคัญของบุคลิกลักษณะภายในของตน ซึ่งจะมีผลให้  
พยาบาลประจำการมีความเชื่อถือ ศรัทธา เกิดความผูกพันทางอารมณ์ในพันธกิจของหัวหน้าหอ  
ผู้ป่วยและของหน่วยงาน ทำให้พยาบาลเกิดความอบอุ่น สบายใจ และภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน  
ร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีส่วนสำคัญให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่อเพื่อน  
ร่วมงานและต่อองค์การ

5.3.2.3 การฝึกอบรมต่อเนื่องหลักสูตรการบริหารการพยาบาล เพื่อเตรียมตัว  
ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื้อหาหลักสูตรควรเน้นหนักที่การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล  
และการสร้างบารมี เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติกับพยาบาลประจำการ ซึ่งจะ  
สามารถส่งเสริมการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น ซึ่งจะสามารถ  
ส่งเสริมคุณภาพงานบริการไปสู่ความมีชื่อเสียงในอนาคตได้ด้วย

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.3.1 จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
หอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และจาก  
ผลการศึกษารายอื่น ๆ เช่น นโยบายขององค์การ ลักษณะงาน ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน  
ปัจจัยด้านบทบาทวิชาชีพ ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์  
ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ควรมีการนำตัวแปรเหล่านี้มาศึกษาด้วยกัน เพื่อค้นหา  
ตัวพยากรณ์ที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุด

5.3.3.2 ควรมีการศึกษาพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างบารมี  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการประเมินตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย และตามการรับรู้ของพยาบาล  
ประจำการ และหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างบารมี  
กับประสิทธิภาพในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย