

2000-01-01

ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม ใน  
หน่วยงานกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง  
โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (Relationships between  
Personal background, Personal Trait and Workplace Environment  
with Competencies of Nurse Directors as Perceived by  
themselves, Community Hospitals under the Jurisdiction of the  
Ministry of Public Health.)

สุพรรณิ วงคำจันทร์

ยุพิน อังสุโรจน์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns>



Part of the [Nursing Commons](#)

### Recommended Citation

วงคำจันทร์, สุพรรณิ and อังสุโรจน์, ยุพิน (2000) "ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม  
ในหน่วยงานกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข  
(Relationships between Personal background, Personal Trait and Workplace Environment with  
Competencies of Nurse Directors as Perceived by themselves, Community Hospitals under the  
Jurisdiction of the Ministry of Public Health.)," *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University*  
(วารสารพยาบาลศาสตร์): Vol. 12: Iss. 1, Article 3.  
DOI: 10.58837/CHULA.CUNS.12.1.3  
Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns/vol12/iss1/3>

This Original article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted  
for inclusion in Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์) by an authorized editor  
of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).



## บทความวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม  
ในหน่วยงานกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง  
โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

*Relationships between Personal background, Personal Trait and  
Workplace Environment with Competencies of Nurse Directors as  
Perceived by themselves, Community Hospitals under the Jurisdiction  
of the Ministry of Public Health.*

สุพรรณี วงคำจันทร์\*

ร.ต.อ.หญิง ดร.ยุพิน อังสุโรจน์\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล  
โรงพยาบาลชุมชนโดยรวมและรายด้านตามการรับรู้ของตนเอง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง  
ของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้า  
ฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง  
ที่ศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน  
262 คน

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่สอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของบุคคล  
คุณลักษณะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้า  
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
เท่ากับ .98 สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
ค่าสัมประสิทธิ์การจรรยา ค่าไค-สแควร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

### ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสมรรถนะ  
ด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล และสมรรถนะด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูง  
ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารงาน สมรรถนะด้านการตลาด สมรรถนะด้านการสนับสนุนงาน  
การสาธารณสุขมูลฐาน สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง และสมรรถนะ  
ด้านวิชาการและการวิจัย อยู่ในระดับต่ำ

2. ภูมิหลังของบุคคลด้านอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่ง  
และประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวมของ  
หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

\*พยาบาลวิชาชีพ 6 แผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ

\*\* อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์





3. ภูมิหลังของบุคคลด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถนะโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน โอกาสในการแสดงความสามารถ และการมีพี่เลี้ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านขนาดของโรงพยาบาล และการก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

## Abstract

The purposes of this research were to study the nurse directors' competencies and to determine the relationships between personal background, personal trait and workplace environment with nurse directors' competencies as perceived by themselves, community hospitals. The sample were 262 nurse directors in community hospitals.

The research instruments were the assessment questionnaire of personal background, personal trait, workplace environment and nurse directors' competencies. The reliability of instruments, calculated by Cronbach Alpha Coefficient was 98. The data were analysed by percent, mean, standard deviation, Contingency coefficient, Chi-square and Pearson's product moment correlation coefficient.

### *The major findings were as follows :*

1. The entire competencies level of nurse directors was at middle level. The competencies of leadership, nursing practice and training were at high level. The competencies of administrative process, marketing, supporting of primary health care, using contemporary technology was at middle level while the competencies of academic and research were at low level.

2. The personal background, in terms of age, working experiences, in nurse director and training for nurse directors had no relationship with the entire competencies at level of .05

3. The personal background in educational level had significant relationship with the entire competencies at significant level .05

4. The personal trait was positively correlated with the entire competencies at significant level of .05

5. The workplace environment, in terms of organizational characteristic, opportunity in performing competence and having preceptor were positively correlated with the entire competencies at significant level of .05

6. The workplace environment, in terms of hospital size and advancement in career ladder had no relationship with the entire competencies at significant level of .05



โรงพยาบาลชุมชน เป็นสถานบริการด้านสาธารณสุขที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายใน ตั้งแต่ 10 เตียงขึ้นไป จนถึง 150 เตียง (กระทรวงสาธารณสุข, สำนักงานปลัดกระทรวง, 2527) มีการให้บริการทั้งงานการรักษายาบาล และงานในเชิงรุกด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และการสาธารณสุขมูลฐาน ทั้งยังให้การสนับสนุนและนิเทศงานสาธารณสุขอำเภอ สถานีอนามัย และสำนักงานผดุงครรภ์ ในเขตรับผิดชอบ ฝ่ายการพยาบาลเป็นฝ่ายหนึ่งในโรงพยาบาลชุมชน ที่มีหน้าที่จัดบริการพยาบาลให้ครอบคลุมทั้งด้านป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ รักษาพยาบาลและฟื้นฟูสภาพ ตลอด 24 ชั่วโมง ฝ่ายการพยาบาลจึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญ และมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมากที่สุด ในการบริการของโรงพยาบาล มีหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลดูแลควบคุมและจัดการงานต่าง ๆ ในฝ่าย ได้แก่ งานด้านบริหารการพยาบาล การบริการพยาบาล ด้านวิชาการ และการศึกษาวิจัย ทางการพยาบาล จากความรับผิดชอบงานต่าง ๆ มากมายนี้ ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารงาน บริหารคน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สภาพการณ์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการพยาบาล อาจเกิดจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีความรู้และประสบการณ์ด้านบริหารงานไม่เพียงพอ ปริมาณงานในความรับผิดชอบมีมากเกินไป (นพพร การถัก, 2535 : 3) หรือไม่ได้รับการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (ราณี วิริยะเจริญกิจ, 2535 : 3) ซึ่งอาจมีผลให้การบริหารงานไม่เป็นไปด้วยดีเท่าที่ควร เพราะขาดความรู้และความมั่นใจในการบริหารงาน (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2532 : 57) และจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อมส่งผลให้การพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการวินิจฉัยโรคและรักษาโรคก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว (สมจิต หนูเจริญกุล, 2540 : 30) และการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลได้เข้ามาอยู่ในความสนใจของผู้บริหารโรงพยาบาล โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การให้บริการอย่างมีคุณภาพ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (อารียา สัพพะเลข, 2541 : 42) ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะสูง เพื่อสามารถดำเนินการงานในความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2538 : 799) เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศณคติของบุคคล ที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือการกระทำสิ่งต่าง ๆ (อังคณา สุเมธสิทธิกุล, 2539 : 9) หรือการใช้ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (Hornby and Thomas, 1989 : 53 cited in Woodruffe, 1992 : 16) สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนในงานวิจัยนี้ หมายถึง การแสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งผู้บริหารพึงมีและแสดงออกอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

Del Bueno (1989 : 117-120) กล่าวว่าผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ควรมีความสามารถหรือทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือ ความสามารถหรือทักษะด้านบุคคล (People skill) ความสามารถหรือทักษะทางด้านสติปัญญา (Intellectual skill) และความสามารถหรือทักษะด้านการเมืองการปกครอง (Political skill) Smith (1993 : 38-49) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถและพฤติกรรมเฉพาะอย่างที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน





ด้านการจัดการของผู้บริหารทางการแพทย์ โดยจัดแบ่งประเภทของความสามารถของผู้บริหารทางการแพทย์ ตามแนวคิดของ Katz (Robert L. Katz, 1974 cited in Smith, 1993) ได้ 3 ด้าน คือ ความสามารถทางด้านความคิด ความสามารถทางด้านมนุษย์ และความสามารถทางด้านเทคนิค

เฉลิม ศรีผดุง (2540 : 5-23) ได้ศึกษานักบริหารของราชการไทยในขนาดอีก 10 ปี (พ.ศ. 2533-2542) ว่าควรมีสมรรถภาพในการบริหารและคุณลักษณะเช่นไร พบว่า นักบริหารระดับสูงที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ควรมีคุณลักษณะด้านความคิด สถิติปัญญา คือ ต้องกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา มีความยืดหยุ่นในการบริหาร สนใจความรู้ ข่าวดาร มีโลกทัศน์กว้างไกล เป็นนักบริหารเวลา, ด้านร่างกายและจิตใจ ต้องมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี กระตือรือร้น ระวังสุขภาพที่ทำงาน จิตใจอบอุ่นอารี บุคลิกภาพดี, ด้านอารมณ์ ต้องมีความอดทน หนักแน่น มีความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ ไม่วางเฉย อารมณ์มั่นคง, ด้านสังคม ต้องรู้เขารู้เรา มีมนุษยสัมพันธ์ดี สร้างความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน เป็นนักประสานงานที่ดี ให้เกียรติและความสำคัญแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างทีมงาน, และด้านคุณธรรม ต้องซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ มีอุดมการณ์ในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม และจากการศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ของเพชรรัตน์ เจริมอด (2539) พบตัวประกอบสมรรถนะที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) สมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย 4) สมรรถนะด้านการตลาด 5) สมรรถนะด้านการสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน 6) สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย 7) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล และ 8) สมรรถนะด้านการฝึกอบรม ซึ่งนับว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ยังไม่มีผู้ใดศึกษา จึงเป็นความจำเป็นในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบสมรรถนะที่แท้จริงในปัจจุบัน และปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งผลของการศึกษานี้สามารถนำไปพิจารณาเพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังขาดและส่งเสริมสนับสนุนสมรรถนะในส่วนที่ดีอยู่แล้ว เพื่อให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดคุณภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลประโยชน์สุดท้ายที่แท้จริง คือ ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวมได้รับบริการที่มีคุณภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยรวมและรายด้านตามการรับรู้ของตนเอง
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข



## สมมติฐานการวิจัย

1. สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองอยู่ในระดับสูง
2. อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ในตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
3. ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
5. ขนาดของโรงพยาบาลและการก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
6. ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน โอกาสในการแสดงความสามารถ และการมีพี่เลี้ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ศึกษาจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นพยาบาลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการพยาบาลหรือกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่เปิดให้บริการตามกรอบอัตรากำลังของกระทรวงสาธารณสุข และมีขนาด 10 เตียง ถึง 150 เตียง

### 1. ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

- 1.1.1 ภูมิหลังของบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง
- 1.1.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล
- 1.1.3 สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ประกอบด้วย ขนาดโรงพยาบาล ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงานโอกาสในการแสดงความสามารถ การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ และการมีพี่เลี้ยง

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 ด้านตามที่เพชรัตน์ เจริมอด (2539) ศึกษาพบ คือ สมรรถนะด้านกระบวนการบริหารงาน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี ทันสมัย สมรรถนะด้านการตลาด สมรรถนะด้านการสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล และสมรรถนะด้านการฝึกอบรม





## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยคัดเลือกเฉพาะโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีขนาดตั้งแต่ 10 เตียงขึ้นไป และไม่เกิน 150 เตียง ได้โรงพยาบาลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว จำนวน 705 โรงพยาบาล และจำนวนหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล 705 คน การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1976 อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูต, 2538) จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 255 คน และผู้วิจัยได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 300 คน เพื่อป้องกันข้อมูลตกหล่นสูญหาย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป, ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล มีทั้งหมด 20 ข้อ ให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า คะแนน 1-5 โดยลำดับ คือ คะแนน 1 หมายถึง เป็นจริงน้อยที่สุด / ไม่เป็นจริงเลย ถึงคะแนน 5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด, ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน มีทั้งหมด 24 ข้อ ให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า คะแนน 1-5 โดยลำดับ คือ คะแนน 1 หมายถึง เป็นจริงน้อยที่สุด / ไม่เป็นจริงเลย ถึง คะแนน 5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด, ตอนที่ 4 แบบสอบถามประเมินสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล จำนวน 100 ข้อ ให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า คะแนน 1-5 โดยลำดับ คือ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เคยแสดงสมรรถนะดังกล่าวเลย ถึง คะแนน 5 หมายถึง แสดงสมรรถนะดังกล่าวบ่อยครั้งมาก เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการหาความเที่ยง (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .98 (แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และสมรรถนะหัวหน้าพยาบาล มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .90 , .78 และ .98 ตามลำดับ)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ทางไปรษณีย์ จำนวน 300 ชุด และขอความอนุเคราะห์ให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยใช้ซองพร้อมที่อยู่และแสตมป์ที่ผู้วิจัยจัดเตรียมให้ รวมเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล 1 เดือน ตั้งแต่วันที่ 10 มีนาคม 2542 ถึง วันที่ 9 เมษายน 2542 ได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 262 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.33



## การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Science /Personal Computer) โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์การจรรยา (Contingency coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้สถิติทดสอบ Chi-square ที่ระดับ .05 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## สรุปผลการวิจัย

ตารางที่ 1 สรุปลักษณะประชากร

ตัวแปร	จำนวน (คน) (N=262)	ร้อยละ
<b>ภูมิหลังของบุคคล</b>		
<b>อายุ (ปี)</b>		
21-30 ปี	16	6.1
31-40 ปี	153	58.4
41-50 ปี	63	24.1
51-60 ปี	30	11.4
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ประกาศนียบัตร/อนุปริญญา	11	4.2
ปริญญาตรี/เทียบเท่าปริญญาตรี	231	88.2
ปริญญาโท	20	7.6
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1-10 ปี	40	15.3
11-20 ปี	168	64.1
21-30 ปี	39	14.9
31-40 ปี	15	5.7
<b>ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล</b>		
1-5 ปี	104	39.7
6-10 ปี	79	30.1
11-15 ปี	49	18.7
16-20 ปี	18	6.9
21-25 ปี	7	2.7
มากกว่า 25 ปี	5	1.9





ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน) (N=262)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง</b>		
การอบรมทางการบริหารก่อนรับตำแหน่ง		
เคย	40	15.3
ไม่เคย	222	84.7
การอบรมทางการบริหารหลังรับตำแหน่ง		
เคย	109	41.6
ไม่เคย	153	58.4
<b>สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน</b>		
ขนาดของโรงพยาบาล		
10 เตียง	45	17.2
30 เตียง	145	55.3
60 เตียง	51	19.5
90 เตียง	16	6.1
120 เตียง	5	1.9
<b>การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ</b>		
ไม่ผ่านตามบันไดอาชีพ	98	37.4
ผ่านตามบันไดอาชีพ	164	62.6

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ศึกษา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.4 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41-50 ปี, 51-60 ปี, และอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.1, 11.4 และ 6.1 ตามลำดับ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88.2 รองลงมาคือ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 7.6 และประกาศนียบัตร/อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 4.2 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานในวิชาชีพพยาบาลอยู่ระหว่าง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมาคือ 1-10 ปี, 21-30 ปี และ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3, 14.9 และ 5.7 ตามลำดับ ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล อยู่ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.7 รองลงมา คือ ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.1 และมากกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.9 ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง พบว่า เคยได้รับการอบรมหลักสูตรทางการบริหารก่อนรับตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 15.3 และเคยได้รับการอบรมหลักสูตรทางการบริหารหลังรับตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 41.6

สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านขนาดของโรงพยาบาล พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาดของโรงพยาบาล 30 เตียง ร้อยละ 55.3 รองลงมา คือ 60 เตียง, 10 เตียง, 90 เตียง และ 120 เตียง คิดเป็นร้อยละ 19.5, 17.2, 6.1 และ 1.9 ตามลำดับ ส่วนการก้าวหน้า



ในตำแหน่ง ตามบันไดอาชีพ พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผ่านตำแหน่งต่าง ๆ ก่อนรับตำแหน่ง หัวหน้าพยาบาล ตามบันไดอาชีพ ร้อยละ 62.6

ตารางที่ 2 สรุปค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
คุณลักษณะส่วนบุคคล	3.90	.36	เหมาะสมมาก
สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน			
ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน	3.67	.50	เหมาะสมปานกลาง
โอกาสในการแสดงความสามารถ	3.97	.59	เหมาะสมมาก
การมีพี่เลี้ยง	2.27	.95	เหมาะสมน้อย
สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล	3.55	.41	ปานกลาง
ด้านกระบวนการบริหารงาน	3.65	.44	ปานกลาง
ด้านภาวะผู้นำ	4.00	.43	สูง
ด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย	2.90	.79	ปานกลาง
ด้านการตลาด	3.46	.56	ปานกลาง
ด้านการสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน	3.61	.61	ปานกลาง
ด้านวิชาการและการวิจัย	2.29	.80	ต่ำ
ด้านการปฏิบัติการพยาบาล	3.80	.56	สูง
ด้านการฝึกอบรม	3.75	.70	สูง

จากตารางที่ 2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลในการเป็นผู้บริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก  $\bar{X}=3.90$  สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงานอยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง  $\bar{X}=3.67$  ด้านโอกาสในการแสดงความสามารถอยู่ในระดับเหมาะสมมาก  $\bar{X}=3.97$  ด้านการมีพี่เลี้ยงอยู่ในระดับเหมาะสมน้อย  $\bar{X}=2.27$  สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{X}=3.55$  เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ  $\bar{X}=4.00$  อยู่ในระดับสูง รองลงมาอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการปฏิบัติการพยาบาล และด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X}=3.80$  และ  $3.75$  ตามลำดับ) ส่วนด้านกระบวนการบริหารงาน ด้านการสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน ด้านการตลาด และสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย ( $\bar{X}=3.65, 3.61, 3.46$  และ  $2.90$  ตามลำดับ) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับต่ำ คือ สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย  $\bar{X}=2.29$





ตารางที่ 3 สรุปค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ตัวแปร	C	$x^2$	S.D.	ระดับความสัมพันธ์
ภูมิหลังของบุคคล				
อายุ	—	—	.02	—
ระดับการศึกษา	.23*	14.77*	—	—
ประสบการณ์ในการทำงาน	—	—	.06	—
ประสบการณ์ในตำแหน่ง	—	—	.10	—
ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง				
ก่อนรับตำแหน่ง	.09	1.99	—	—
หลังรับตำแหน่ง	.14	5.30	—	—
คุณลักษณะส่วนบุคคล	—	—	.65*	ปานกลาง
สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน				
ขนาดของโรงพยาบาล	.13	4.65	—	—
ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน	—	—	.53*	ปานกลาง
โอกาสในการแสดงความสามารถ	—	—	.47*	ปานกลาง
การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ	.07	1.21	—	—
การมีพี่เลี้ยง	—	—	.30	ปานกลาง

\* $p < .05$

จากตารางที่ 3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล พบว่า ภูมิหลังของบุคคลทั้งหมด คือ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยกเว้น ระดับการศึกษา ที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเป็นไปตามสมมติฐาน

คุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ในด้านขนาดของโรงพยาบาล และการก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แต่ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน โอกาสในการแสดงความสามารถ และการมีพี่เลี้ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน



## การอภิปรายผลการวิจัย

### 1. สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ระดับสมรรถนะตามการรับรู้ของตนเองของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง อธิบายได้จากการขาดการเตรียมตัวผู้ที่จะรับตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ได้รับการอบรมเฉพาะตำแหน่งก่อนรับตำแหน่งมีเพียงร้อยละ 15.3 และได้รับการอบรมหลังรับตำแหน่งมีเพียงร้อยละ 41.6 เท่านั้น เนื่องจากการขาดการเตรียมตัวผู้ที่จะรับตำแหน่งผู้บริหาร ทำให้การบริหารงานเป็นไปไม่ได้ไม่เต็มตามที่ควร เพราะขาดความรู้ความมั่นใจในการบริหารงาน (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2532) หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีความรู้ในด้านการบริหารงาน และความรู้ทั่วไป ซึ่งได้จากการเตรียมอย่างเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเอง วิธีการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งจะต้องมีการวางแผนไว้ให้พร้อมล่วงหน้า ก่อนที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลคนปัจจุบันจะมีการเกษียณอายุราชการหรือออกจากตำแหน่ง และการเตรียมนั้นจะต้องประกอบด้วย การเตรียมใน 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ สมรรถภาพ และบุคลิกภาพ (กนกวรรณ จิตต์ตรึงาม, 2537) ในปัจจุบันหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้มีการจัดกิจกรรมที่มีรูปแบบที่ชัดเจนดังกล่าว ให้กับผู้ที่ จะเตรียมเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จึงอาจส่งผลให้สมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ ศึกษาในครั้งนี้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะด้านที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการปฏิบัติการพยาบาล และด้านการฝึกอบรม ส่วนด้านกระบวนการบริหารงาน ด้านการสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน ด้านการตลาด และด้านการใช้เทคโนโลยีทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัยอยู่ในระดับต่ำ (ดังตารางที่ 2) อธิบายได้ว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอยู่ในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก ที่อาจจะไม่เอื้ออำนวยในการสรรหาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการสืบค้นข้อมูล ทำให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีขีดจำกัดในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งอาจส่งผลถึงสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านวิชาการและการวิจัยที่ยังอยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับการศึกษาของชนิษฐา กัวยศรีนนท์ (2540) ที่พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ มีสมรรถนะด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และ ทองกษัตริย์ ศลโกสุม และ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2535) ที่พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ต้องการการศึกษาเพิ่มเติมด้านการวิจัยมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

#### 2.1 ภูมิหลังของบุคคล

อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล สอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของ ชนิษฐา กัวยศรีนนท์ (2540) ที่พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ ที่มีอายุแตกต่างกันมีสมรรถนะโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมธี ลิขิตวิวัฒนกุล (2540) ที่พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้เนื่องจาก โดยปกติคนเมื่อมีอายุมากขึ้น วุฒิภาวะจะสูงขึ้น มีความคิดกว้างขวางขึ้น





มองปัญหาได้ชัดเจนขึ้น ความคิดและการกระทำจะค่อย ๆ เปลี่ยนไปตามวัย (วณิช ว่องวัจนะ, 2535) และสมยศ นาวิกาน (2537) กล่าวถึงความเจริญวัยของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถ และความรู้เทคนิคในการทำงาน แต่อายุไม่เกี่ยวโดยตรงกับความเจริญวัยนั้น และจากลักษณะของการกระจายในช่วงของกลุ่มอายุของกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างจะแตกต่างกัน ซึ่งอาจมีผลให้อายุไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโดยรวมได้

ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นไปตามคำกล่าวที่ว่า ความสามารถในการทำงานของมนุษย์เป็นผลมาจากความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมในแต่ละคน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2521 : 226) การศึกษาเป็นขบวนการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลเกิดการพัฒนา มีสติปัญญาในการคิดหาเหตุผลต่าง ๆ ทั้งด้านกว้างและลึกมากขึ้น ตามลำดับขั้นของการศึกษาที่สูงขึ้น (Corcoran, 1981 : 147 อ้างถึงใน รุจิรา อินทรตุล, 2532) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเพิ่มเติม โดยใช้สถิติทดสอบ t-test พบว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีสมรรถนะไม่แตกต่างกับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือต่ำกว่าปริญญาตรี ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ อาจเป็นจากสัดส่วนประชากรตามระดับการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีจำนวนแตกต่างกันมาก คือระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี ถึงร้อยละ 92.4 ส่วนระดับปริญญาโท มีเพียงร้อยละ 7.6 เท่านั้น อาจส่งผลให้ไม่มีความแตกต่างกันในระดับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะมีความเหนื่อยหน่ายในงานสูงขึ้นตามอายุและระยะเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เมื่อมีความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน จะมีผลทำให้ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะลดลง (มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) และการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกทดลองทำงาน การหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ การอบรมสัมมนา (ธงชัย สันติวงศ์, 2533 : 358) ฉะนั้นสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงไม่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน อาจได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน และยังปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดเดียวกัน คือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งทำให้มีโอกาสประชุมปรึกษาหารือในเครือข่ายเดียวกันอยู่บ่อยครั้ง หรืออาจได้รับการนิเทศงานเช่นเดียวกันจากกองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข สมรรถนะต่าง ๆ ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงเพิ่มพูนได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้ประสบการณ์ในตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวม

ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมเฉพาะตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล แท้ที่จริงการอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มสมรรถนะของบุคคล แต่ผลที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ อธิบายได้จากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่เคยได้รับการอบรมเฉพาะตำแหน่งมีจำนวนน้อย คือ ร้อยละ 15.3 และ 41.6 ก่อนรับตำแหน่ง และหลังรับตำแหน่ง ตามลำดับ หรือแม้ผู้ที่ได้รับการอบรมก็อาจได้รับการอบรมไม่ครอบคลุมถึงสมรรถนะในทุก ๆ



ด้าน ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการบริหารงานของผู้บริหารระดับต้น ประกอบกับการพิจารณาบุคคลในการเข้ารับการอบรม บางครั้งพิจารณาตามลำดับอาวุโส ตามอายุงาน หรือความเหมาะสมเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม อีกทั้งเมื่อเข้ารับการอบรมแล้วไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เนื่องจากข้อจำกัดบางประการ เช่น การขาดแคลนทรัพยากร และข้อจำกัดจากตัวบุคคลที่ได้รับการอบรมนั่นเอง ดังนั้นประสบการณ์ในการอบรมเฉพาะตำแหน่งจึงไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

## 2.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้จากคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีส่วนช่วยให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีสมรรถนะที่เหมาะสมได้ เช่น กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถรู้ทันสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ เป็นผู้มีความสุขกายใจ มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ มีจิตใจโอบอ้อมอารี มีความมั่นคงในอารมณ์ และมีความซื่อสัตย์สุจริต (เฉลิม ศรีมดุง, 2540) และ สอดคล้องกับการศึกษาของ จารุวรรณ ปัทมทอง (2540) ที่พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความมั่นใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

## 2.3 สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน

ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน โอกาสในการแสดงความสามารถ และการมีพี่เลี้ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะนั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ วณิกา ว่องวัจนะ (2535) และ ปิยนุช ประทีปทัศน์ (2540) ที่พบว่าสิ่งแวดลอมในสถานที่ทำงาน มีผลต่อความสามารถในการทำงานและการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคล องค์การที่มีความมั่นคงสูง โครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงานชัดเจน บรรยากาศอบอุ่นงานมีความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสม จะส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงาน และการพัฒนาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลได้ (วณิกา ว่องวัจนะ, 2535 : 18) ดังนั้น ลักษณะและสภาพการทำงานในหน่วยงานจึงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน

ในด้านโอกาสในการแสดงความสามารถ อธิบายได้จากการทำงานของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานหรือองค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 324-326) และจูงใจให้บุคคลแสดงศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ, 2535 : 341) สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล และด้านการมีพี่เลี้ยง สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยนุช ประทีปทัศน์ (2540) ที่ว่า การมีแม่แบบที่ดี เป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่สำคัญในการขึ้นสู่ตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และเนื่องจากการมีพี่เลี้ยงช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคลที่เริ่มงานใหม่ และชี้แนะการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (สมพันธ์ นิธิธีระนันท์,



2534) และเมื่อได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการดูแลแบบจากพยาบาลที่เป็นพี่เลี้ยง จะทำให้พยาบาลผู้อ่อนอาวุโสสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ระบบงาน และเกิดการพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้

ส่วนสภาพแวดล้อมในหน่วยงานในด้านขนาดของโรงพยาบาล และการก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อธิบายได้จากโรงพยาบาลชุมชน เป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลขนาด 30 เตียง (ร้อยละ 55.3) ทำให้ไม่มีความแตกต่างของกลุ่มมากนัก ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ การสื่อสารสามารถทำได้อย่างทั่วถึง ทำให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสามารถศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ อีกทั้งโรงพยาบาลชุมชน มีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นเครือข่าย มีการติดต่อประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านวิชาการ และด้านทรัพยากรอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน จึงส่งผลให้ขนาดของโรงพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ในด้านการก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ อธิบายได้ว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีการรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ มากมาย ทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ แม้ว่าจะผ่านหรือไม่ผ่านตำแหน่งต่าง ๆ ตามบันไดอาชีพ ก็เป็นความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงอยู่เสมอ โดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างสมบูรณ์ และสามารถบริหารจัดการงานต่าง ๆ ในกลุ่มงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับการศึกษาอบรมต่าง ๆ เพิ่มเติมจากหลักสูตรทางการบริหาร เช่น ในหลักสูตรทางด้านคอมพิวเตอร์ ด้านสารสนเทศทางการพยาบาล และด้านการวิจัย อาจเป็นแนวทางให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลได้พัฒนาสมรรถนะของตนเองได้ ส่วนการผ่านตำแหน่งต่าง ๆ ในระดับหัวหน้างานก็เป็นการส่งเสริมประสบการณ์สำหรับบุคคลได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือผู้รับผิดชอบ ควรนำผลการวิจัยนี้ไปพิจารณาเพื่อจัดฝึกอบรม ดูงาน หรือจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงในสิ่งที่ยังขาด เช่น อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย และ/หรือความรู้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลให้สูงขึ้น และพัฒนางานด้านต่าง ๆ ให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย ควรได้รับการพิจารณา เพราะความสามารถในการเขียนบทความ และการเผยแพร่ผลการวิจัยสู่สาธารณะยังอยู่ในระดับต่ำ อาจเป็นเพราะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลยังทำการศึกษาวิจัยกันน้อย หรือเมื่อศึกษาแล้วมิได้มีการเผยแพร่ จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในทุกขั้นตอนของการทำวิจัยให้แก่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และควรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมในการดำเนินการทำวิจัยทั้งด้านเงินทุนและเวลา

1.2 เนื่องจากระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลควรได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น คือมีการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเป็นอย่างน้อย เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



1.3 ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้าพยาบาลว่า จะต้องผ่านหลักสูตรของการเตรียมตัวในการเป็นหัวหน้าพยาบาล โดยกำหนดหลักสูตรตามสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละด้าน มีการกำหนดระยะเวลาพอสมควร เช่น ประมาณ 3 เดือน หรือควรมีพยาบาลพี่เลี้ยงในการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้ารับตำแหน่ง เช่น หากโรงพยาบาลใดมีหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่จะครบวาระการปฏิบัติงาน หรือ มีการย้าย-โอน ออกจากตำแหน่ง ควรมีการสอนงานแบบตัวต่อตัวสำหรับการเตรียมบุคลากร คนที่จะมาเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างน้อยประมาณ 2-3 เดือน เพื่อให้ผู้ที่ขึ้นสู่ตำแหน่ง หัวหน้าพยาบาล สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาโดยเพิ่มปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เช่น ความคาดหวังในสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

2.2 ศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระร่วมกันมากกว่า 1 ตัวแปร กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

2.3 ศึกษาต่อเนื่องถึงความต้องการและผลของการใช้พยาบาลพี่เลี้ยงต่อสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

2.4 ศึกษาหารูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยีทันสมัย และด้านวิชาการและการวิจัย



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กนกวรรณ จิตต์ตรีงาม. แนวคิดพื้นฐานในการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2537.

ชนิษฐา กั้วศรีนนท์. การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2540.

จารุวรรณ ปัทมทอง. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะเฉพาะบุคคลและการได้รับการเสริมสร้าง  
——— พลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.





- จินตนา ญาติบรรทุง. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับระดับความเหนื่อยหน่ายของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- เฉลิม ศรีมดุง. **นักบริหารของราชการไทยในอนาคต : สรุปและอภิปรายผลการวิจัย.** วารสารข้าราชการ 42 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2540) : 5-23.
- ชญานิศ ลือวานิช. **ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน : แนวคิดที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง.** สารสภากาพยาบาล 12 (เมษายน-มิถุนายน 2540) : 24-29.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การกับการบริหารงานสาธารณสุข. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุขและโรงพยาบาล.** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- นพพร การถัก. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรร การรับรู้บทบาท กับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกพยาบาลสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2535.
- ประคอง กรรณสูต. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ปิยนุช ประทีปทัศน์. **ปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวย และ ภาวะผู้นำ ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่นโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- . **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2538.
- เพชรรัตน์ เจริมรอด. **ตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ราณี วิริยะเจริญกิจ. **ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติงานจริงของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2535.
- รุจิรา อินทรตุล. **ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจกับการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมกับผู้บริหารการพยาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- วนิภา ว่องวัจนะ. **ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงาน ความเครียดในงาน ภูมิหลัง กับความสามารถในการทำงาน ตามการรับรู้ของตนเอง ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.



- วิศิษฐ์ พิชัยสนธิ. การบริหารโรงพยาบาลของรัฐ. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุขและโรงพยาบาล. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535.
- สมจิต หนูเจริญกุล. แนวคิดของการปฏิบัติการพยาบาลในชั้นสูง. **สารสาการพยาบาล** 12 (เมษายน-มิถุนายน 2540) : 1-13.
- สมยศ นาวิการ. **ความสำเร็จทางการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2527.
- สาธารณสุข, กระทรวง. **โรงพยาบาลชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักข่าวพาณิชย์ กรมพาณิชย์สัมพันธ์, 2527.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. การเตรียมผู้บริหารการพยาบาล. **วารสารพยาบาล** 38 (มกราคม-มีนาคม 2532) : 56-61.
- อารียา สัพพะเลข. การพัฒนาโรงพยาบาลสู่การรับรองระบบคุณภาพมาตรฐานสากล. **สารสาการพยาบาล** 13 (กรกฎาคม-กันยายน 2541) : 42-46.
- อังคณา สุขเมธิตธิกุล. **การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ, 2538.

### ภาษาอังกฤษ

- Del Bueno, D.J. Preparation of Nurse Managers. **International Nursing Review** 36 (July/August 1989) : 117-120.
- Jaco, P.R., and other. The Nurse Executive in the Public Sector. **The Journal of Nursing Administration** 24 (March 1994) : 55-62.
- Pilette, P.C., and Kirby, K.K. Expectations and Responsibilities of the Nursing Director Role. **Nursing Management** 22 (March 1991) : 77-80.
- Smith, T.C. Management Skills for Directors of Nursing. **The Journal of Nursing Administration** 23 (September 1993) : 38-49.
- Woodruffe, C. What is meant by a competency?. **Designing and achieving competency : A competency-based approach to developing people and organization**. Berkshire : McGraw-Hill, 1992.