

บรรรยากาศองค์การนั้น ได้ใช้แบบวัดบรรรยากาศองค์การทางการพยาบาลของ จินตนา มุณีพันธ์ (2520) ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดไปทดลองใช้กับ พยาบาลหัวหน้าตึก ที่มีลักษณะเหมือนประชากรที่ศึกษา จำนวน 40 คน แล้วนำ มาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's - Coefficient) ยกเว้น แบบวัด คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย ซึ่งได้หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยวิธีสอบ ซ้ำ (Test-Retest) ห่างกัน 2 สัปดาห์ กับตัวอย่างเดียวกันจำนวน 33 คน และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ได้ค่าความเที่ยงของแบบ สอบถามแต่ละชุดคือ แบบสอบถามวัดความสามารถในการตัดสินใจ วัดคุณลักษณะ ความเป็นหญิง-ชาย วัดทัศนคติ วัดความสามารถในการบริหาร และวัด บรรรยากาศองค์การเท่ากับ 0.94, 0.73, 0.91, 0.73 และ 0.82 ตาม ลำดับ และเมื่อนำไปใช้กับประชากรจริง จำนวน 232 คน แล้วได้หาค่าความ เที่ยงอีก พบว่าได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดความสามารถในการตัดสินใจ วัดทัศนคติ วัดความสามารถในการบริหาร และวัดบรรรยากาศองค์การได้เป็น 0.95, 0.93, 0.86 และ 0.88 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS-X (Statistic Package For the Social Science) ที่สถาบันบริการ คอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและความ สามารถในการตัดสินใจ ทัศนคติ คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย ความสามารถ ในการบริหาร และบรรรยากาศองค์การตามระดับ คิดเป็นร้อยละ หาค่าเฉลี่ย ของบรรรยากาศองค์การของแต่ละโรงพยาบาล เปรียบเทียบความสามารถในการ ตัดสินใจรวมและแต่ละด้าน จำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบ การณ์ในการทำงานเป็นพยาบาลหัวหน้าตึก ระดับการศึกษา คุณลักษณะความเป็น หญิง-ชาย ทัศนคติ ความสามารถในการบริหาร และบรรรยากาศองค์การ โดย ค่าเอฟ (F-test) ในตัวพหุภาคย์ที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม และเปรียบเทียบความ แตกต่างระหว่างคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่ (Seheffe's Method) วิธีแอลเอสดี (Least significant differance' Method) และวิธีเอสเอ็นเคย์

(Student-Newman-Keuls's Method) และใช้ค่าที (t-test) ในตัวพยากรณ์ที่มี 2 กลุ่ม หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวพยากรณ์ และตัวพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Movement Correlation Coefficient) และทดสอบค่าที (t-test) จากนั้นได้วิเคราะห์ สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และสร้างสมการพยากรณ์

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถานภาพส่วนบุคคลของตัวอย่างประชากร พบว่า มีอายุตั้งแต่ 41 ปี ขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสคู่ ประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด ส่วนประสบการณ์ในการทำงานเป็นพยาบาล หัวหน้าศึกษาระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวนมากที่สุด มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ขึ้นไปมากที่สุด

2. ศึกษาปัจจัยบางปัจจัย ได้ผลดังนี้

2.1 พยาบาลหัวหน้าศึกษาที่เป็นตัวอย่างประชากร มีความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.47

2.2 พยาบาลหัวหน้าศึกษาที่เป็นตัวอย่างประชากร มีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูงมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.78

2.3 พยาบาลหัวหน้าศึกษาที่เป็นตัวอย่างประชากร มีอัตราคนไข้มียก มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.78

2.4 พยาบาลหัวหน้าศึกษาที่เป็นตัวอย่างประชากรอยู่ในกลุ่มที่ไม่บ่งชี้ความเป็นหญิงหรือชาย มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.17

2.5 พยาบาลหัวหน้าศึกษาที่เป็นตัวอย่างประชากร รับรู้บรรยากาศองค์การเป็นแบบปรักษามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.57

3. เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลทั้ง 5 แห่ง พบว่าโรงพยาบาลทั้ง 5 แห่ง มีบรรยากาศองค์การเป็นแบบปรักษาเช่นเดียวกัน แต่

เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว พบว่าโรงพยาบาลศิริราชมีบรรยากาศแบบปรีชาในระดับมากกว่าโรงพยาบาลศรีนครินทร์ ส่วนโรงพยาบาลรามธิบดี มีบรรยากาศแบบปรีชาในระดับมากกว่าทั้งโรงพยาบาลศรีนครินทร์และโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4. เปรียบเทียบความสามารถในการตัดสินใจกับตัวพยากรณ์ต่าง ๆ พบว่าพยาบาลหัวหน้าตึกส่วนใหญ่มีความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง ซึ่งเมื่อพิจารณาตามพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งด้านความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น วิจารณ์ญาณ และความมีเหตุผลแล้วพบว่าทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

4.1 พยาบาลหัวหน้าตึกที่อยู่ในกลุ่มอายุที่แตกต่างกัน มีความสามารถในการตัดสินใจโดยส่วนรวม และแยกพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 พยาบาลหัวหน้าตึกที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความสามารถในการตัดสินใจโดยส่วนรวม และแยกพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 พยาบาลหัวหน้าตึกที่มีประสบการณ์ ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความสามารถในการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาตามพฤติกรรมการตัดสินใจรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจด้านความเชื่อมั่น มีความแตกต่างกัน เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 11-15 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นสูงกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป แต่พฤติกรรมด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4 พยาบาลหัวหน้าตึกที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นพยาบาลหัวหน้าตึกที่แตกต่างกันมีความสามารถในการตัดสินใจโดยส่วนรวม และแยกพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.5 พยาบาลหัวหน้าตึกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความสามารถในการตัดสินใจโดยส่วนรวมและแยกพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.6 พยายามลดหัวหน้าตึก ที่มีอัตราผลตอบแทนที่มีความสามารถในการตัดสินใจสูงกว่า ผู้ที่มีอัตราผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมในการตัดสินใจเป็นรายด้าน พบว่า พยายามลดหัวหน้าตึก ผู้ที่มีอัตราผลตอบแทนจะมีพฤติกรรมในการตัดสินใจด้านความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความมีเหตุผลและพิจารณาสูงกว่า ผู้ที่มีอัตราผลตอบแทนปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนพฤติกรรมในการตัดสินใจด้านความยืดหยุ่น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.7 พยายามลดหัวหน้าตึกที่มีคุณลักษณะความเป็นหญิง-ชายแตกต่างกัน มีความสามารถในการตัดสินใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในการตัดสินใจเป็นรายด้าน พบว่า เฉพาะพฤติกรรมในการตัดสินใจด้านพิจารณาเท่านั้น ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบหาความแตกต่างระหว่างคู่ พบว่า พยายามลดหัวหน้าตึกผู้ที่มีคุณลักษณะความเป็นหญิงสูงมีพฤติกรรมในการตัดสินใจด้านนี้ สูงกว่าผู้ที่มีลักษณะไม่บ่งชี้คุณลักษณะความเป็นหญิงหรือชายสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพฤติกรรมในการตัดสินใจด้านความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น และความมีเหตุผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.8 พยายามลดหัวหน้าตึกที่มีความสามารถในการบริหารในระดับที่แตกต่างกันมีความสามารถในการตัดสินใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ที่มีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูง และในระดับสูงที่สุดนั้น มีความสามารถในการตัดสินใจสูงกว่าผู้ที่มีความสามารถในการบริหารระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้ที่มีความสามารถในการบริหารที่อยู่ในระดับสูงกับระดับสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในการตัดสินใจเป็นรายด้าน พยายามลดหัวหน้าตึกที่มีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูง และในระดับสูงที่สุดนั้น มีพฤติกรรมในการตัดสินใจทุก ๆ ด้านสูงกว่า ผู้ที่มีความสามารถในการบริหารระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้ที่มีความสามารถในการบริหารที่อยู่ในระดับสูงกับระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.9 พหยาบาลหัวหน้าตึกที่ทำงานในบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน มีความสามารถในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ที่ทำงานในบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการตัดสินใจสูงกว่าผู้ที่ทำงานในบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ ส่วนผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับแบบปรึกษา และแบบปรึกษากับแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ ไม่พบว่ามีความสามารถในการตัดสินใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาพฤติกรรมรายด้าน พบว่า พหยาบาลหัวหน้าตึกที่อยู่ในบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจด้านความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น และความมีเหตุผล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เฉพาะด้านวิจารณ์เท่านั้นที่ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าในพฤติกรรมด้านความเชื่อมั่นกับด้านความคิดสร้างสรรค์นั้น ผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจใน 2 ด้าน นี้สูงกว่าผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับการปรึกษาและแบบปรึกษากับแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ ส่วนในด้านความยืดหยุ่นนั้นพบว่าผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม นั้นมีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาและแบบเผด็จการแบบมีศิลป์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ในพฤติกรรมด้านความมีเหตุผล พบว่าผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบปรึกษา และแบบมีส่วนร่วมมีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้ที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมด้านนี้ระหว่างที่อยู่ในบรรยากาศองค์การแบบปรึกษากับแบบมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.10 พหยาบาลหัวหน้าตึกที่เป็นตัวอย่างประชากร มีค่าเฉลี่ยมัธยฐานเป็นบวกและความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะความเป็นหญิง-ชายอยู่ในลักษณะที่ไม่บ่งชี้ถึงความ เป็นหญิงหรือชายสูง และพหยาบาลหัวหน้าตึกได้รับรู้บรรยากาศองค์การเป็นแบบปรึกษา

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจ กับตัวพยากรณ์ และระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวพยากรณ์พบว่า

5.1 ความสามารถในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=0.764$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า "ความสามารถในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ"

5.2 อัตราหนี้สิน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=0.488$) เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า "อัตราหนี้สินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ"

5.3 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=0.234$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า "บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ"

5.4 อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการเป็นพยาบาล หัวหน้าตึก ระดับการศึกษา และคุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย นั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า "อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงานเป็นพยาบาลหัวหน้าตึก ระดับการศึกษาและคุณลักษณะความเป็นชายมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสามารถในการตัดสินใจ"

5.5 การหากลุ่มตัวพยากรณ์ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติในการพยากรณ์ความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึก และสมการพยากรณ์

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ พบว่ามีความสามารถในการบริหารและอัตราหนี้สินสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความแปรผันของความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึก โดยสามารถอธิบายความแปรผันของความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกได้สูงถึงร้อยละ 59.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือความสามารถในการบริหาร และอัตราหนี้สิน นั้น นำมาสร้างสมการพยากรณ์ความสามารถในการตัดสินใจ โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ และค่าคงที่ ได้สมการในการพยากรณ์ดังนี้คือ

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 22.7623 + 1.1950 \text{ ADMIN} + 0.1330 \text{ SELF}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = 0.7071 \text{ ADMIN} + 0.1060 \text{ SELF}$$

ดังนั้นการหากลุ่มตัวพยากรณ์ความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึก จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า "อายุสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงานเป็นพยาบาลหัวหน้าตึก ระดับการศึกษา อัตราหนี้สิน คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย ความสามารถในการบริหาร และบรรยากาศองค์การ จะร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึก" เนื่องจากมีเพียงความสามารถในการบริหาร และอัตราหนี้สินเท่านั้นที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผันแปรของความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจ กับปัจจัยคัดสรร ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการบริหาร อัตราหนี้สิน และบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสามารถในการตัดสินใจ ในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ซึ่งอธิบายได้ว่า ถ้าพยาบาลหัวหน้าตึก มีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูงและอัตราหนี้สินบวกและอยู่ในบรรยากาศองค์การที่มีแนวโน้มเป็นแบบมีส่วนร่วมแล้ว ก็จะสามารถในการตัดสินใจสูง (ตารางที่ 26) ซึ่งอาจพิจารณาเหตุผลได้ดังนี้

1.1 ความสามารถในการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารนั้น หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารที่ดี คือ การตัดสินใจสั่งการ (Campbell 1967:144) และการบริหารกับการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญต่อกัน

มาก ทุก ๆ กระบวนการของการบริหารจะมีการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับอยู่ตลอดเวลา ดังที่ ไซมอน (Simon 1976:8) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการกลางของการบริหาร ซึ่งก็สอดคล้องกับความเห็นของ พิตช์มัย วิบูลสวัสดิ์ (2528:304) ที่ว่า ความสามารถในการตัดสินใจนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการศึกษาการบริหารนั้น โดยทั่วไปจะต้องศึกษาการตัดสินใจไปด้วยเสมอ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2527:83) จากภาระหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าตึกที่สำคัญก็คือ จะต้องดำเนินงานให้องค์การประสบความสำเร็จ และส่งเสริมหรือรักษาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งความสำเร็จขององค์การทางการพยาบาลก็คือ ผู้รับบริการได้รับการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลอันนี้ส่งผลมาจากการที่หน่วยงานนั้นมีการจัดระบบงานที่ดี มีการติดต่อประสานงานกันทุกรูปแบบ เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี รู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง และสามารถเข้าใจปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาที่ผู้รับบริการนั้นมีอยู่ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งกิจกรรมการบริหารเหล่านี้ จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นถ้าผู้บริหารของหน่วยงานเหล่านั้นมีความสามารถในการบริหารสูงคือสามารถบริหารงานให้บรรลุตามภาระหน้าที่นั้นแล้ว ก็แสดงว่าผู้บริหารผู้นั้นมีความสามารถในการตัดสินใจสูงไปด้วย ในทางตรงข้ามถ้าผู้บริหารหน่วยงานใดมีความสามารถในการบริหารต่ำ ก็จะสามารถในการตัดสินใจต่ำด้วย กล่าวคือ ความสามารถในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คอร์โคแรน (Corcoran 1981:166-167)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกที่มีระดับความสามารถในการบริหารที่แตกต่างกัน มีความสามารถในการตัดสินใจที่แตกต่างกันทั้งโดยส่วนรวม (ตารางที่ 13) และแยกตามพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นรายด้าน (ตารางที่ 23) คือผู้ที่มีความสามารถในการบริหารในระดับสูงและสูงที่สุด มีความสามารถในการตัดสินใจสูงกว่าพยาบาลหัวหน้าตึกที่มีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารได้กระทำไปนั้น ซึ่งต้องมุ่งทั้งกิจกรรมด้านกิจสัมพันธ์ และด้านสัมพันธภาพ

หรือกิจกรรมที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ และส่งเสริมให้องค์การมีความเข้มแข็งสามารถดำรงอยู่ได้ กิจกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์จะมุ่งให้เกิดมีความริเริ่มและจงใจให้ผู้ร่วมงานเอาใจใส่ต่อเป้าหมายขององค์การ และตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ มีการชี้แจงหรืออธิบายการปฏิบัติงานหรือปัญหา มีการพัฒนาแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ และประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ตลอดจนมีการจัดทำรายงานแสดงถึงข้อดี และข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน กิจกรรมมุ่งด้านสัมพันธ์ภาพ นั้น ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มุ่งทำให้ผู้ร่วมงานมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างอบอุ่น มีการอภิปรายเรื่องต่าง ๆ ได้ให้กำลังใจและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีความรู้สึกมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น มีความเป็นตัวของตัวเอง และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการแจ้งข่าวสารของหน่วยงานให้ทราบทุกกระยะ ซึ่งการระกิกทั้งสองด้านนี้ เมื่อประสบความสำเร็จก็จะทำให้ผู้บริหารผู้นั้นมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง กล่าวกระทำสิ่งต่าง ๆ หรือมีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นได้ดี ใช้วิจารณญาณในการทำงานและกระทำไปอย่างมีเหตุผล ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นพฤติกรรมของผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ฉะนั้น จะเห็นว่าเมื่อพยาบาลหัวหน้าตึกผู้ใดมีความสามารถในการบริหารสูงก็จะส่งผลให้พยาบาลหัวหน้าตึกผู้นั้นมีความสามารถในการตัดสินใจสูงด้วย และในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารนั้นบริหารงานไม่ประสบความสำเร็จ ก็จะส่งผลให้ผู้นั้นไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าแสดงออกหรือไม่คิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา ไม่สามารถยืดหยุ่น ขาดการใช้วิจารณญาณ และไม่มีเหตุผลด้วย

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความสามารถในการบริหารสามารถอธิบายความแปรผันความสามารถในการตัดสินใจ ได้ร้อยละ 58.43 (ตารางที่ 28) ซึ่งสามารถอธิบายเหตุผลได้ว่า พยาบาลหัวหน้าตึกนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารมาก ซึ่งจะเห็นได้จากหน้าที่และปริมาณงานของพยาบาลหัวหน้าตึกนั้น ได้ใช้เวลาไปในการบริหารทั้งในด้านบริหารบุคคล และงานทั่วไปนั้นคิดเป็นร้อยละ 85 ของเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด (พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ 2525:55) และจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าความสามารถในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสามารถในการตัดสินใจ ฉะนั้นความสามารถในการบริหารจึง

สามารถพยากรณ์ความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกได้ในระดับสูงด้วย

1.2 **อีตมโนทัศน์** มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า **อีตมโนทัศน์** ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง ถือว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (Lauer and Handel 1983:274) เป็นกรอบในการกระทำของบุคคล เป็นตัวกำหนดสติปัญญา การปรับตัว และความสำเร็จในชีวิตมนุษย์ (Combs 1977:101) ผู้ที่มีความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองในเรื่อง ร่างกาย ความสามารถ สติปัญญา คุณค่าและสัมพันธ์ภาพในสังคม ไปในทางบวก หรือมีทัศนคติต่อตนเองไปในทางที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจแล้ว **ผู้นั้นจะเป็นคนที่ใช้ตนเองเป็นเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น และเชื่อมั่นในตนเองสูง มักแสวงหาความรู้ และการกระทำอะไรใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะแสดงออก จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีแผนและมีจุดมุ่งหมาย มีเหตุมีผล ใช้วิจรรณญาณในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงด้วย ซึ่งในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ใดมีทัศนคติเกี่ยวกับตนเองทั้งร่างกายและจิตใจไปในทางลบแล้ว ก็จะทำให้ผู้นั้นขาดความมั่นใจ ไม่กล้าแสดงออก ไร้เหตุผล และขาดวิจรรณญาณ ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่ทำการตัดสินใจ ซึ่งถ้ามีพฤติกรรมเหล่านี้สูงซึ่งก็หมายความว่ามีความสามารถในการตัดสินใจสูงด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า มีอีตมโนทัศน์บวก ก็จะมีความสามารถในการตัดสินใจสูงด้วย หรืออีตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบัญญัติ ใจบรรจง (2526:บทคัดย่อ) ที่พบว่า อีตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์กับผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพตามการรับรู้ของนักศึกษาครู และโคโมริตะ (Komorita 1972:6809) ที่พบว่า อีตมโนทัศน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการพยาบาล แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของโจเซฟ (Joseph 1985:21) ที่พบว่า อีตมโนทัศน์ของพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการตัดสินใจ**

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า อັตมโนทัศน์สามารถร่วมกับความสามารถในการบริหาร อธิบายความแปรผันของความสามารถในการตัดสินใจได้ถึงร้อยละ 59.22 (ตารางที่ 28) ซึ่งอธิบายเหตุผลได้ว่า อັตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจในระดับปานกลาง และอັตมโนทัศน์เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ฉะนั้นเมื่ออັตมโนทัศน์เปลี่ยนแปลงไป ความสามารถในการตัดสินใจก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยทั้งโดยส่วนรวมและแยกตามพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นรายด้าน

1.3 บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้และเข้าใจของพยาบาลหัวหน้าตึกที่มีต่อองค์การที่พยาบาลหัวหน้าตึกนั้นปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ทำ และผลการปฏิบัติงานขององค์การ (สมยศ นาวิการ 2525:329-331) โดยที่คุณลักษณะขององค์การในแบบมีส่วนร่วมนั้น มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีมาก สัมพันธภาพของคนในองค์การเป็นไปอย่างมิตรภาพและไว้วางใจกัน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกอิสระเมื่อได้อภิปรายปัญหาของงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชานำเอาข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปบริหารอย่างสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารในองค์การกระทำไปอย่างเสรีทุกทิศทาง กล่าวคือมีการติดต่อสื่อสารกันทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และมีการสื่อสารตามแนวนอนด้วย การตัดสินใจกระตุ้นให้กระทำโดยมีส่วนร่วมในกลุ่ม ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานหน้าที่การควบคุม จะกระจายออกไปตลอดทั้งองค์การและมีการสนใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล ส่วนคุณลักษณะของบรรยากาศองค์การแบบปรึกษา แบบเผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบเผด็จการมีคุณลักษณะในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ลดน้อยลงมาเรื่อย ๆ โดยที่คุณลักษณะองค์การแบบเผด็จการนั้น มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย สัมพันธภาพของคนในองค์การเป็นไปอย่างไม่ไว้วางใจกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกไม่อิสระที่จะอภิปรายปัญหาของงานกับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารในองค์การจากเบื้องบนสู่

เบื้องล่าง มีอย่างชัดเจน แต่จากเบื้องล่างสู่เบื้องบนมีน้อย และการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนนั้นถูกจำกัด ข้อมูลที่แต่ละฝ่ายได้รับไม่ถูกต้อง และมีความรู้สึกห่างไกลกัน การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในระดับต่ำหรือปัญหาของระดับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และหน้าที่การควบคุมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง (Likert 1961:223-233, และ สมยศ นาวิการ 2525:313-314) ซึ่งจะเห็นว่าในองค์การที่ปฏิบัติกิจการรับรู้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นแบบเผด็จการนั้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดอิสระ ไม่มีความพึงพอใจในงาน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กล้าแสดงออก ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน ขาดการควบคุมตนเอง จะปฏิบัติงานไปตามระเบียบ โดยไม่มีเหตุผล (Argyris 1957 อ้างใน สมยศ นาวิการ 2525:311-312) ความสามัคคีในองค์การมีน้อยและผลของงานอยู่ในระดับต่ำด้วยส่วนในองค์การที่ปฏิบัติกิจการรับรู้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นแบบมีส่วนร่วม นั้น จะมีความรู้สึกที่อิสระ มีความพึงพอใจในงานสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าที่จะแสดงออก มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การ มีความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ได้ดี เนื่องจากมีการติดต่อสื่อสารกันทุกรูปแบบและมีความไว้วางใจกันสูง เป็นผลให้ได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีมาก ทำให้คุณภาพของการตัดสินใจดี (สุวดี ปภากจน์ 2527:7) ผู้ทำการตัดสินใจมีวิจาร์ญาณ กระทำอะไรอย่างมีเหตุมีผลมาก ส่วนในบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาและแบบเผด็จการแบบมีศิลปนั้น พฤติกรรมความพึงพอใจต่องาน และผลของการปฏิบัติงาน หรือคุณภาพของงาน จึงอยู่ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับแบบเผด็จการ โดยจะลดลงไปเรื่อย ๆ ตามลำดับ (สมยศ นาวิการ 2525:313) จากที่บรรยากาศองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น มีวิจาร์ญาณ และความมีเหตุผล ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมการตัดสินใจ จะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับแบบของบรรยากาศองค์การที่บุคคลในองค์การนั้น ๆ รับรู้ ฉะนั้นด้วยเหตุผลดังกล่าว บรรยากาศองค์การจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ แต่ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การไม่สามารถพยากรณ์ความสามารถในการตัดสินใจได้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสามารถในการตัดสินใจนั้นอยู่ในระดับต่ำ

2. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 15) ซึ่งหมายความว่าพยาบาลหัวหน้าตึกเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ผลดีอยู่ในระดับสูง และมีพฤติกรรมการตัดสินใจรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น วิจารณ์ญาณ และควมามีเหตุผลอยู่ในระดับสูงเช่นกัน (ตารางที่ 15) ซึ่งอธิบายได้จากเหตุผลที่ว่า พยาบาลหัวหน้าตึกเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีบรรยากาศองค์การที่เป็นแบบปรึกษา (ตารางที่ 5) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้พบว่าความสามารถในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ (ตารางที่ 26) ฉะนั้นเมื่อพยาบาลหัวหน้าตึกได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีบรรยากาศองค์การที่นับว่าอยู่ในระดับดีเช่นนี้ จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ อยู่ในระดับดีด้วย (สมยศ นาวิการ 2525:331) ซึ่งในบรรยากาศองค์การแบบปรึกษานี้ สมาชิกในองค์การมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง มีความสามัคคีสูง มีการตัดสินใจโดยขอคำปรึกษาจากผู้ร่วมงานด้วย ซึ่งจะเห็นว่าโอกาสที่ผู้บริหารจะได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ และทราบสาเหตุของปัญหา และได้แนวทางเลือกแบบสร้างสรรค์นั้นมีมาก ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น (สมยศ นาวิการ 2525:314) นอกจากนี้โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเหล่านี้ เป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพและเป็นโรงพยาบาลระดับโรงพยาบาลศูนย์ ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแหล่งทำงาน สวัสดิการ ค่าตอบแทนต่าง ๆ และจำนวนบุคลากรทางการพยาบาลมีจำนวนที่พอเพียง จึงทำให้บรรยากาศวิชาการสูง ได้แก่ มีการปรึกษาหารือในด้านวิชาการ มีสัมมนา ประชุมวิชาการ ระหว่างพยาบาลด้วยกัน และร่วมกันระหว่างแพทย์และพยาบาลและอื่น ๆ ทำให้พยาบาลหัวหน้าตึกได้โอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คอร์โคแรน (Corcoran 1981:175) ที่พบว่า การที่ได้ข้อมูลข่าวสารทางวิชาการ อาจจะช่วยพัฒนาทักษะในการตัดสินใจได้ นอกจากนี้พยาบาลหัวหน้าตึกมีโอกาที่จะปฏิบัติงานในด้านสร้างสรรค์ไม่ใช่งานประจำมากขึ้น และการปฏิบัติงานประจำก็ไม่ได้มุ่งให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มุ่งที่คุณภาพของงานมากขึ้น

ตามลักษณะของงานที่พยาบาลหัวหน้าตึกต้องรับผิดชอบในปัจจุบันนี้ มีทั้ง การปฏิบัติกรพยาบาล และงานในฐานะนักบริหาร ปฏิบัติกรพยาบาลในฐานะ พยาบาลวิชาชีพ ซึ่งมีความรู้เฉพาะสาขา เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่ได้ถ่ายทอดกันมาอย่างมีระเบียบแบบแผน กล่าวคือมีหลักสูตรการเรียนการสอนทางการพยาบาลที่มีมาตรฐาน มีกระบวนการพยาบาลซึ่งเป็นกระบวนการแก้ปัญหาตามหลัก ทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นเครื่องมือที่ทำให้พยาบาลสามารถนำเอาความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติกรพยาบาล ช่วยให้พยาบาลเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องอาศัย ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดูแลผู้มารับบริการ ได้ตามที่พยาบาล คาดหวังเอาไว้โดยครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม และที่สำคัญคือการ ที่พยาบาลนำเอากระบวนการพยาบาลมาใช้ในการวางแผนการพยาบาลแก่ผู้รับ บริการนี้ ทำให้พยาบาลมีอิสระในการตัดสินใจ และมีความรู้สึกว่าคุณลักษณะงานที่ทำ นี้มีอิสระมากขึ้น สามารถรับผิดชอบการให้การดูแลผู้มารับบริการเป็นรายบุคคล ตามขอบเขตและสิทธิของพยาบาลวิชาชีพ (ทวงรัตน์ บุญญาบุรุษ 2522:274-282) และพยาบาลมีความภูมิใจในผลงานของตนเอง ซึ่งทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจ ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุกัญญา แสงมุกข์ (2530: 70-71) ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และ พยาบาลวิชาชีพทราบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติและความสำเร็จของงานตอบสนองความ คาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยที่ก่อนนี้พยาบาลมีความรู้สึกไม่มีอิสระในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บริฟ (Brief 1976 อ้างถึงใน สุกัญญา แสงมุกข์ 2530: 71) ที่พบว่าพยาบาลที่ไม่พอใจในงานจะต้องลาออกจากงานนั้นมีสาเหตุ มาจากลักษณะงานที่ขาดอิสระในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ในฐานะของวิชาชีพ พยาบาลมีจรรยาบรรณพยาบาล ที่จะรักษาคุณภาพของวิชาชีพ มีการขึ้นทะเบียน ประกอบวิชาชีพ ผู้ให้บริการจะต้องมีทั้งความรู้ ทักษะในการบริการ มีวิจารณญาณ และคุณธรรมที่เชื่อถือได้ ทั้งวิชาชีพพยาบาลก็สามารถรวมกันในการปกครองกันเองได้ โดยมีการจัดตั้งสภาพยาบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2528

ในด้านผลตอบแทนที่จะได้จากผลการปฏิบัติงาน ในทบวงมหาวิทยาลัย นั้นได้มีระเบียบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น สำหรับพยาบาลนั้น โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เช่น จะต้องมียผล

งานทางวิชาการ โดยการเขียนบทความทางวิชาการ และกิจกรรมต่าง ๆ อีก ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ได้ผลตอบแทนตามที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังตามทัศนะของ เดวิด และ เอ็ดเวิร์ด (David and Edward อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ และมุสตี รุมาคม 2520:389-390) ที่ว่าพฤติกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงกดดันภายในบุคคล และสถานภาพแวดล้อม และบุคคลจะตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมโดยอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวัง และผลตอบแทนที่ได้จากการกระทำนั้น ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ พฤติกรรมรายด้าน (ตารางที่ 15) พบว่าพฤติกรรมทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับสูง

3. ผลการวิจัย พบว่าพยาบาลหัวหน้าตึก ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 25) ทั้งด้าน มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ภาพ (ภาคผนวก ก) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพยาบาลหัวหน้าตึกได้ปฏิบัติงานโดยมุ่งให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และยังคงมุ่งให้หน่วยงานมีความเข้มแข็ง มีพลังสามารถดำรงอยู่ได้ ในการปฏิบัติงานได้มีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานและมอบหมายงาน มีการวางแผนการทำงาน ประเมินผลงาน และมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความสามารถ มีวุฒิภาวะ ปฏิบัติงานด้วยขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและรู้ทิศทางตลอดจน เป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย ทั้งนี้การที่พยาบาลหัวหน้าตึกมีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูง สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จทั้งด้านงานและสัมพันธ์ภาพ ทำให้หน่วยงานมีความมั่นคงได้นั้น แสดงให้เห็นว่าพยาบาลหัวหน้าตึกนั้นได้มีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ที่สามารถพิจารณาได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดเหมาะสม ภายในสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใด โดยเฉพาะผู้บริหารนั้นจะต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สัมพันธ์กับงานนั้น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทำให้สำเร็จ เมื่อผู้บริหารรู้ถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จึงจะเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวาสนา นารักษ์ (2528:60-61) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าตึกนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งการที่พยาบาลหัวหน้าตึกมีพฤติกรรมผู้นำ

ตามสถานการณ์ และมีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูงนี้ สามารถให้เหตุผลได้ดังนี้

3.1 ในการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับพยาบาลหัวหน้าศึกษานั้น ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยบางแห่ง อาทิ โรงพยาบาลมหาสารคาม เชียงใหม่ ได้มีการเตรียมบุคลากรก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบ้าง โดยให้มีการทดลองปฏิบัติงานก่อน เป็นระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1-2 ปี ต่อไปจึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อผ่านการประเมินผล จึงมีการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าศึกษาได้ นอกจากนี้ได้จัดให้มีการได้รับการอบรมทางการบริหาร ซึ่งอาจจะจัดขึ้นเองภายในหน่วยงานหรือมีการส่งไปอบรมระยะสั้น ๆ นอกสถาบัน เช่น ที่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้จัดอบรมการบริหารการพยาบาลระยะ 3 เดือนขึ้นทุก ๆ ปี และที่สำคัญนั้นพยาบาลทุกคนได้ทำหน้าที่บริหารอยู่ประจำ ด้วยการเป็นพยาบาลหัวหน้าเวร และเป็นหัวหน้าทีมการพยาบาลซึ่งนับว่าเป็นการฝึกการบริหารงานด้วยการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง ซึ่งจากผลการวิจัยของ คอร์โคแรน (Corcoran 1981:174) พบว่า ประสบการณ์ช่วยให้พยาบาลมีความสามารถในการบริหาร สอดคล้องกับที่ วิจิตร ชีระกุล (1972:13) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สามารถปลูกฝัง และเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์

นอกจากนี้ในโรงพยาบาลต่าง ๆ เหล่านี้นอกจากจะสนับสนุนให้มีการจัดวิชาการภายในให้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลแล้ว ยังได้สนับสนุนให้พยาบาลโดยเฉพาะระดับบริหารขึ้นไปได้เข้าศึกษาต่อให้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโทด้วย ซึ่งในการเข้ารับการอบรมหรือการศึกษาต่อหลักสูตรปัจจุบันมีวิชาการบริหารและการจัดการบรรจุเอาไว้ในหลักสูตรด้วย นอกจากนี้ การศึกษายังก่อประโยชน์ต่อผู้เข้าศึกษาต่อมาก ด้วยเหตุที่ได้มีโอกาสเปลี่ยนบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ได้พัฒนาตนเอง และทำให้มีความรู้เฉพาะสาขามากขึ้น ซึ่งพยาบาลหัวหน้าศึกษาที่มีความรู้ความชำนาญทางทฤษฎีสูงก็เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ช่วยให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่ง ๆ ขึ้น และผลอีกอันหนึ่งที่จะได้มากก็คือ ทำให้บุคคลนั้นมองโลกในแง่กว้างขึ้น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น ได้เรียนรู้

และได้โอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ทำให้ทราบว่าหน่วยงานอื่น ๆ มีระบบการบริหารอย่างไร ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลได้เผชิญมา รวมทั้งได้มีโอกาสประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และมีช่วงเวลาของการวิเคราะห์ตนเองซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองที่วิธีหนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เรืองจิตร อีระศิลก (2520:บทคัดย่อ) ที่พบว่าการได้รับการศึกษาอบรมนั้นมีความจำเป็นต่อผู้บริหารทางการแพทย์และสอดคล้องกับที่ ศรีสุมาลัย รัตโน (2517:23) ที่กล่าวว่า การบริหารการพยาบาล ผู้บริหารจะต้องได้รับการศึกษาและประสบการณ์ด้านการบริหารมาเป็นอย่างดี นอกจากนี้ที่สำคัญคือ ทำให้ผู้ที่มีโอกาสเข้าศึกษาต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ หวีศรี กรีทอง (2530:116-117) ที่พบว่าพยาบาลในระดับบริหารมีคุณภาพชีวิตการทำงานสูงกว่าพยาบาลประจำการ และพยาบาลผู้บริหารมีความรู้สึกว่าการทำงานนี้ ให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานสูงกว่าพยาบาลประจำการด้วย โดยให้เหตุผลที่พยาบาลผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพยาบาลประจำการนั้น เป็นเพราะพยาบาลผู้บริหารมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาอบรมต่างๆ มากกว่าพยาบาลประจำการ

3.2 ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยนั้น เป็นที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งตามบทบาทและหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าตึกแล้ว อาทิ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ พยาบาลหัวหน้าตึก มีส่วนร่วมในการช่วยในด้านการศึกษากิจกรรมปฏิบัติของนักศึกษาด้วย และการที่มีอาจารย์พยาบาลที่เป็นนักวิชาการขึ้นปฏิบัติงานด้วย ก็เป็นแรงกระตุ้นให้พยาบาลหัวหน้าตึกจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการปฏิบัติการพยาบาลและการบริหารจัดการ และปรับปรุงการบริหารภายในตึกให้ดีขึ้น โดยการที่อาจารย์จะช่วยให้คำแนะนำในการมองประเด็นของปัญหา การวิเคราะห์ การวางแผนกิจกรรมที่จะแก้ปัญหา การนำแผนงานไปปฏิบัติและแนวทางการประเมินผลด้วย นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้ได้มีการค้นคว้าทำการวิจัย และนำเอาผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานด้วย จะเห็นว่าการที่มีนักศึกษามาปฏิบัติงาน และมีนักวิชาการคอยกระตุ้นและให้คำแนะนำในการบริหารและการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่นนี้ จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าตึกเหล่านี้ มีความสามารถในการบริหารสูง

3.3 สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือแพทย์ สวัสดิการที่ดี และมีจำนวนพยาบาลที่เพียงพอ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่วางเอาไว้ได้ สามารถมอบหมายงานได้ตามความเหมาะสมของคนกับงาน สามารถจัดระเบียบงานได้ สามารถนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ มาปรับปรุงงานได้ตามความเหมาะสม พยาบาลหัวหน้าตึกมีเวลาในการวิเคราะห์วางแผนงาน ประเมินผลงาน หรือทำงานในการบริหารมาก นอกจากนี้การที่มีจำนวนบุคลากรมาก และมีวัสดุ อุปกรณ์ และสวัสดิการที่ดี จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงานมาก ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ พยาบาลหัวหน้าตึกสามารถบริหารงานได้ผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน และยังสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสภาพของหน่วยงาน จึงทำให้หน่วยงานมีความเข้มแข็งและดำรงอยู่ได้ ซึ่งงานทั้งสองด้านนี้เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าการที่มีสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล ตลอดจนมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือแพทย์ ที่ดี และมีจำนวนพยาบาลที่เพียงพอ จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการบริหารสูง

3.4 การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้นำเอาความคิดที่เชื่อว่า หน่วยงานจะมีการพัฒนาให้ก้าวหน้า และมั่นคงได้จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดมาประยุกต์ใช้ เช่น มีการทำงานเป็นทีม และมีการนำเอากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ ดังที่โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ขอนแก่น และคณะแพทยศาสตร์สงขลา ได้มีการจัดอบรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน โดยเฉพาะที่คณะแพทยศาสตร์ขอนแก่น และสงขลา นั้นได้นำเอากลุ่มสร้างคุณภาพงานไปใช้อย่างจริงจัง และได้จัดให้มีการเสนอผลงานแต่ละ 1 ครั้ง ไปแล้ว การบริหารแบบกลุ่มสร้างคุณภาพงานนี้ผู้บริหารจะถูกอบรมให้รู้จักใช้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนอย่างเต็มศักยภาพ หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และร่วมกันแก้ปัญหาด้วยกัน ซึ่งการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น ได้กระทำอย่างมีหลักการและมีเหตุผล ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานถูกพัฒนาให้ดีขึ้น มีความพึงพอใจในงานสูง ขวัญและกำลังใจดี ส่งผลให้การบริหารงานให้ได้ผลบรรลุตามเป้าหมายของ

หน่วยงานได้สูง ด้วยเหตุผลดังกล่าวการนำเอากลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ จึงส่งผลให้พยาบาลหัวหน้าตึกมีความสามารถในการบริหารสูง

3.5 การจัดองค์การการบริหารของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยส่วนใหญ่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีนโยบายแน่นอน มีปรัชญาของฝ่ายการพยาบาล มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ มีระเบียบและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน อาทิ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ได้มีคู่มือในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไว้ที่ตึกผู้ป่วยต่าง ๆ (คู่มือข้าราชการแผนกการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช 2527) และได้แจ้งให้ทุกคนทราบตั้งแต่ปฐมนิเทศเข้ารับราชการใหม่ ในคู่มือนี้จะบอกรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไว้อย่างครบถ้วน ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบ ชอบผลงานของตนเอง รู้สายทางการติดต่อสื่อสาร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พยาบาลหัวหน้าตึกนั้นเป็นตำแหน่งบริหารระดับต้น ที่มีผู้ตรวจการได้คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น และได้ทำการแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่เสมอ ฉะนั้นจึงทำให้พยาบาลหัวหน้าตึกมีความสามารถในการบริหารสูง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเป็นข้อสนับสนุนผลการวิจัยที่ว่าพยาบาลหัวหน้าตึก ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูง

4. ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกมีอัตราโน้ตส์ไปในทางบวก (ตารางที่ 25) ซึ่งสอดคล้องกับของ โจเซฟ (Joseph 1985:21-32) ที่พบว่าพยาบาลส่วนมากมีอัตราโน้ตส์บวก ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่าพยาบาลหัวหน้าตึกที่ทำงานในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีขนาดเทียบเท่ากับโรงพยาบาลศูนย์ของกระทรวงสาธารณสุข เป็นตำแหน่งของผู้บริหารระดับที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง ต้องเข้าใจงานทั้งในด้านการบริการพยาบาลและการบริหาร ต้องมีการประสานงานกับทุกคนที่มาเกี่ยวข้องกับผู้ป่วยในหอผู้ป่วยและมักเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทั้งในวิชาชีพเดียวกันและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้บางโรงพยาบาลยังถือเป็นตำแหน่งเทียบเท่ากับตำแหน่งอาจารย์อีกด้วย และ

วิชาชีพพยาบาลนี้เป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งผู้ที่เรียนมาทางด้านวิทยาศาสตร์มัก จะมองตนเองเป็นคนที่มีคุณค่า (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา คำนวณรายแก่นัก ศึกษา ปี 2524) รวมทั้งการที่พยาบาลได้นำเอากระบวนการพยาบาลมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และมีความรู้สึก ที่มีอิสระในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นถึงแม้ในปัจจุบันจะยังไม่เต็มที่ จึงมองตนเองมี คุณค่า และสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของบุคคลทั่วไปในปัจจุบันอยู่ในระดับ ดี ซึ่งการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคมเช่นนี้จะมีผลต่อทัศนคติของ บุคคลไปในทางที่ดีด้วย (Lauer and Homdel 1983:274-283)

5. ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมของโรงพยาบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นแบบปรักษา และเมื่อจำแนกในแต่ละโรงพยาบาลทั้ง 5 แห่ง พบว่าบรรยากาศองค์การทั้ง 5 แห่งเป็นแบบปรักษาเช่นกัน (ตารางที่ 5) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญสิทธิ์ บัวบาน (2521:บทคัดย่อ) ที่พบว่า บรรยากาศของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นแบบปรักษา ซึ่งฝ่าย การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีขนาดใหญ่เทียบเท่าภาควิชา อย่างเช่น โรงพยาบาลรามธิบดี และโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ เป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้ อธิบายได้ว่า

ในโรงพยาบาลที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าในระดับ พยาบาลหัวหน้าตึก ซึ่งเป็นเพียงผู้บริหารระดับต้น ส่วนใหญ่การศึกษายังอยู่ใน ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ดังแสดงในตารางที่ 3 ซึ่งในหลักสูตรปริญญาตรีนั้นจะมี วิชาการบริหารจัดการบรรจุอยู่ด้วย และถึงแม้บางคนไม่ได้สำเร็จปริญญาตรี การ ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าตึก และเข้าสู่ผู้ตรวจการพยาบาลนั้น ได้ถูก พัฒนาและผ่านการอบรมด้านการบริหารจัดการมาเกือบทุกคน ฉะนั้นในการบริหาร งานจึงได้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้น เห็นความสำคัญของการ บริหารแบบมีส่วนร่วม ทำงานกันในลักษณะของผู้ร่วมงาน ประกอบกับลักษณะงาน ของพยาบาลเป็นงานด้านการดูแลรักษาผู้ป่วย และเป็นที่สุดปฏิบัติงานของนักศึกษา ด้วย จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายๆ สาขามาปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงาน

เป็นทีม ต้องปรึกษาและอาศัยข้อมูลซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการอภิปรายปัญหาของ
ผู้ป่วยร่วมกันอยู่เสมอ และด้วยเหตุที่การปฏิบัติงานของพยาบาลจะต้องมีการทำ
งานติดต่อกันตลอด 24 ชั่วโมง จึงต้องมีการติดต่อประสานงานและส่งต่องานกัน
สูง และในขณะเดียวกันนั้นในหน่วยงานต่าง ๆ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้าน
ต่าง ๆ และเสนอขึ้นสู่ผู้บริหารเป็นประจำเสมอ ในแง่ของการสื่อสาร จะเป็นไป
ในทุกรูปแบบ เพื่อความถูกต้องของข้อมูลเพราะเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความ
เป็นความตายของคน มีการจูงใจให้ทำงานด้วยการให้รางวัล เช่น คำชมเชย
เมื่อปฏิบัติงานดี เป็นต้น และขณะเดียวกันหน่วยงานเหล่านี้มีขนาดใหญ่ มีความ
ซับซ้อนมีบุคลากรมาก และอยู่ในระบบราชการด้วย จึงต้องมีระเบียบข้อบังคับของ
ทางราชการที่ต้องปฏิบัติตาม จึงทำให้ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเหล่านี้
นี้ออกมาอยู่ในระดับปรึกษามากกว่าที่จะเป็นแบบมีส่วนร่วม

6. ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาลสังกัดทบวง
มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีลักษณะที่ไม่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะความเป็นหญิงหรือชายสูง
(ตารางที่ 25) ซึ่งมีลักษณะเป็นบุคคลที่มีเหตุผล สุภาพ ไม่ก้าวร้าว แสดงพฤติ
กรรมได้ตามสิทธิ ปรับตัวเข้ากับบทบาทใหม่ ๆ ได้ดี และไม่แสดงความเห็นอก
เห็นใจคนอื่นมากเกินไป ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัย
ของโจเซฟ (Joseph 1985:21) ที่พบว่าพยาบาลส่วนใหญ่มีลักษณะที่ไม่บ่งชี้ถึง
คุณลักษณะความเป็นหญิงหรือชายสูงอย่างชัดเจน ทั้งนี้อธิบายได้ว่า อาจเป็น
เพราะตามลักษณะงานของพยาบาลหัวหน้าตึกนั้นมีทั้งงานในลักษณะของนักบริหาร
งานทั่ว ๆ ไป และงานการปฏิบัติกิจการพยาบาล ซึ่งงานทางด้านการบริหารนั้น
พยาบาลหัวหน้าตึกต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ต้องทำการตัดสินใจอยู่
บ่อย ๆ ต้องกล้าเสี่ยง มีเหตุมีผลดี มีอารมณ์มั่นคง ต้องมีความแข็งแกร่ง และ
ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานหลาย ๆ ระดับ หลายวิชาชีพ ทุกเพศทุกวัย
ซึ่งงานในด้านนี้ต้องการใช้คุณลักษณะความเป็นชายสูง ส่วนในงานด้านการปฏิบัติ
กิจการพยาบาลนั้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความเป็นความตายของคน โดยทั่วไปแล้ว
พยาบาลจะปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ในการรักษาป้องกัน ส่งเสริม และฟื้นฟูสุขภาพ
ของผู้ป่วย และมีการให้คำแนะนำผู้ป่วยและญาติ ต้องทำงานอยู่กับสิ่งที่ไม่น่าดู พบ
แต่ความทุกข์ทรมาร ซึ่งลักษณะงานเหล่านี้ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน การเอา

ใจใส่ ความนุ่มนวล การให้การช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้ป่วย พึงหาผู้อื่นสูง ซึ่งงานในด้านนี้ต้องการคุณลักษณะความเป็นหญิงสูง แต่ด้วยเหตุที่พยาบาลหัวหน้าตึกนั้นต้องมีความสามารถทั้งสองด้านคือ ทั้งทางด้านบริหาร และด้านการปฏิบัติการพยาบาล จึงทำให้พยาบาลหัวหน้าตึกนั้นส่วนใหญ่มีลักษณะไม่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะความเป็นหญิงหรือชายสูง กล่าวคือ เป็นผู้มีเหตุผล สุขุมรอบคอบ มีอารมณ์มั่นคง มีจิตใจกล้าแข็ง และอดทน ช่างสังเกต และปรับตัวได้ง่าย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ความสามารถในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสามารถในการตัดสินใจ และสามารถอธิบายความแปรผันของความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกได้

ฉะนั้นในการที่จะทำให้ความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกเพิ่มขึ้นนั้น ควรจะพัฒนาความสามารถในการบริหารของพยาบาลหัวหน้าตึกให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารหรือพยาบาลหัวหน้าตึกนั้น ควรจะมีการเตรียมบุคลากรที่มีระบบด้วยข้อปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1 มีการคัดเลือก โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถในการบริหารเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประกอบกับการสอบสัมภาษณ์หรือข้อเขียน

1.2 มีการเตรียมด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงาน โดยมีหน่วยงานหรือองค์การที่รับผิดชอบในการจัดหลักสูตรการอบรมระยะสั้นและการศึกษาต่อเนื่องในระดับปริญญาโทด้านการบริหาร ให้ทุกคนได้ผ่านการศึกษอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และในระหว่างปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ผู้นั้นควรมีการจัดฟื้นฟูความรู้ความสามารถในการบริหารทุก ๆ ปีเป็นอย่างน้อย

1.3 จัดให้มีการฝึกปฏิบัติโดยการมอบหมายให้รับผิดชอบการบริหารเป็นครั้งคราว และมีการทดลองปฏิบัติงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งก่อนอย่างน้อย 6 เดือน และมีการประเมินผล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารให้สูงขึ้น

1.4 จัดให้มีระบบการนิเทศงานที่ดี เพื่อพัฒนาไปในทางที่ถูกต้อง ไม่
ลองถูกลองผิด

นอกจากนี้ ต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การให้มีสายการบังคับ
บัญชาชัดเจน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายงาน จัด
ระบบการสื่อสารที่ดีชัดเจน ตลอดจนการจัดสภาพบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อ
อำนวยต่อการที่จะพัฒนาคนและนำความสามารถของคนมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ
ให้มีการพัฒนาตนเอง ซึ่งได้มาจากทั้งที่หน่วยงานจัดให้ และจากการใฝ่หาความรู้
ด้วยตนเอง

2. จากการวิจัยพบว่า อัตราโน้ตัมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปาน
กลาง ($r=0.488$) กับความสามารถในการตัดสินใจ และสามารถอธิบายความ
แปรผันของความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วย ฉะนั้นเพื่อให้ผู้บริหารทางการ
พยาบาลหรือพยาบาลหัวหน้าตึกมีความสามารถในการตัดสินใจสูง คุณสมบัติ
ด้านอัตราโน้ตัมของพยาบาลหัวหน้าตึกนั้นก็ควรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณา
ซึ่งการที่จะช่วยให้พยาบาลหัวหน้าตึกมีอัตราโน้ตัมไปในทางบวกนั้น ข้อควรปฏิบัติมี
ดังต่อไปนี้

2.1 การคัดเลือกเข้ามาศึกษาในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ ต้องมี
เครื่องมือวัดอัตราโน้ตัม และนำผลมาประกอบเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจด้วย

2.2 การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าตึกนั้น ควรมีเครื่องมือ
วัดอัตราโน้ตัมเช่นกัน โดยมีการพิจารณาในด้านร่างกายและบุคลิกภาพ อาทิ เป็น
ผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ร่าเริง บุคลิกภาพดี ด้านความรู้ความสามารถ
สัมพันธ์ภาพและความสามารถในการเข้าสังคม และด้านนิสัยใจคอ อาทิ เป็นผู้มี
อารมณ์ขัน ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป ไม่เห็นแก่ส่วนตัวมาก มีความกระตือรือร้น
มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความอดทน

2.3 เมื่อเข้ามาสู่วิชาชีพการพยาบาล และหรือตำแหน่งพยาบาล หัวหน้าตึกแล้ว ก็ควรจะมีการพัฒนาให้มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองไปในทางบวก ซึ่งต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน บุคคลในครอบครัว และสังคมหรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อช่วยให้รู้จักตนเอง (Self awareness) มากขึ้น มีการวิเคราะห์ตนเอง ซึ่งข้อมูลนั้นได้มาจากตัวเองที่พยายามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง อย่างมีเหตุผล และสม่ำเสมอเอาไว้เพื่อที่จะได้เข้าใจความคิด ความรู้สึก ความคาดหวัง และความต้องการของตนเองได้มากขึ้น และได้จากการพูดคุยซักถามเพื่อนสนิท หรืออยู่ใกล้ชิดและยินยอมให้บุคคลอื่นสังเกตพฤติกรรมของตนเอง จะช่วยให้รู้จักตนเองได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ทางหน่วยงานจะช่วยส่งเสริมให้พยาบาลหัวหน้าตึกมีทัศนคติที่ดีไปในทางบวกได้ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งที่เป็นกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการมอบหมายงานโดยพิจารณาตามความรู้และความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้รับมอบหมายไปปฏิบัติได้มีโอกาสพบกับความสำเร็จของงาน และลักษณะงานที่มอบหมายให้นั้นมีลักษณะที่ต้องเผชิญกับภาวะเสี่ยงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถ และเมื่อปฏิบัติงานได้ผลดีก็ควรจะมีการยกย่องชมเชย หรือให้ผลตอบแทนทั้งในรูปแบบธรรมและรูปธรรม และควรจะกระทำอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่จัดบรรยากาศที่จะส่งเสริมความเป็นมิตร มีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็น โดยให้ปลอดภัยจากการวิพากษ์วิจารณ์ และมีการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้มีความพร้อมที่จะเสี่ยงต่อการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ นอกจากนี้เพื่อเป็นการลดภาวะเครียดในการทำงาน ซึ่งตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมของพยาบาล ก่อให้เกิดภาวะเครียดสูงอยู่แล้วนั้น ในด้านการบริหารจัดการควรจัดระบบงานให้ลดภาวะเครียดลง โดยมุ่งให้มีการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ ให้มีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ และการจัดสภาพของหน่วยงานมุ่งในลักษณะผ่อนคลาย ไม่ว่าจะเป็นแสง เสียง และอุณหภูมิของหน่วยงาน และคำนึงถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคงมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญคือหน่วยงานควรที่จะเพิ่มทักษะและความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะขจัดความเครียด เช่น การฝึกผ่อนคลาย หรือวิธีให้กำลังใจตนเอง ทั้งนี้จะส่งผลให้มีจิตใจที่มั่นคง และยอมทำให้มีสติปัญญาและวิจรรณญาณที่ดีในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ดีด้วย

3. จากผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกใน ระดับต่ำ กับความสามารถในการตัดสินใจ ฉะนั้นเพื่อที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการตัดสินใจได้สูงขึ้น ควรจะจัดบรรยากาศของหน่วยงาน ให้เป็นแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจะได้มีความรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งสามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้นำทางการพยาบาล ไม่ว่าจะเป็นระดับ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล หรือพยาบาลหัวหน้าตึก จะต้องมีพฤติกรรมผู้นำตาม สถานการณ์ พิจารณาตามระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดว่าการพัฒนาหน่วยงานนั้นเป็นความ รับผิดชอบของทุกคน โดยการสนับสนุนนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานเข้าไป ในองค์การ และให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของ หน่วยงาน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและได้พัฒนาความคิดของตัวเอง

3.3 มีการมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อเป็นการ กระจายอำนาจในการตัดสินใจจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการมากขึ้น

3.4 จัดให้มีโอกาสสร้างการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ด้วยวิธีปฏิบัติดังนี้

3.4.1 จัดให้มีการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Nursing Conference) เป็นประจำโดยจัดในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น ประชุมปรึกษาเพื่อ วิเคราะห์และหาแนวทางในการปฏิบัติการพยาบาล เป็นต้น

3.4.2 จัดให้มีการเยี่ยมชมตรวจทางการพยาบาล (Nursing Rounds) อย่างน้อยวันละ 1 ครั้ง ร่วมกับผู้ปฏิบัติการพยาบาล โดยให้มีเวลาใน การสนทนาในปัญหาด้านการปฏิบัติการพยาบาลอย่างเพียงพอ

ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัย

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่างกรณี อธิบายความแปรผันของความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกได้ร้อยละ 59.22 ฉะนั้นจึงควรศึกษาถึงตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะสามารถร่วมกันอธิบายความสามารถในการตัดสินใจให้มากขึ้นอีก เช่น ค่านิยมในวิชาชีพ ขนาดขององค์การ เป็นต้น
2. ศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกที่ปฏิบัติงาน ในสังกัดอื่น ๆ เช่น กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม เป็นต้น
3. ศึกษาความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลระดับปฏิบัติการณ์ของทุกสังกัด