

ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจในองค์กรสุขภาพและธุรกิจ : การทบทวนอย่างเป็นระบบ

อุษา ตันพงษ์*, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย**, พัทธราภรณ์ อารีรัมย์***

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติของสมาชิกในทีมให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีพฤติกรรมและความสามารถตัดสินใจที่ถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ และสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของผู้นำในองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือ บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วง พ.ศ. 2554–2562 เก็บข้อมูลจากรายงานระดับนานาชาติ โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างคือ 1) ต้องเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการตัดสินใจของผู้นำในองค์กร 2) เป็นรายงานวิจัยที่เป็นต้นฉบับที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ และ 3) รายงานวิจัยนั้นต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจากวารสารที่น่าเสนอ การประเมิน คุณภาพรายงานการวิจัย จำนวนงานวิจัย 13 เรื่อง ได้ผ่านการประเมินรายงานจากทีมวิจัยจำนวน 2 ราย ด้วยเกณฑ์การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานงานวิจัย ได้ค่าความน่าเชื่อถือ ร้อยละ 84.62 (ตามเกณฑ์ที่กำหนด) ใช้สถิติแคปปา (Kappa statistic) เมื่อทดสอบพบว่าความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมินรายงานพบว่าไม่มี ความแตกต่างอย่างนัยสำคัญทางสถิติ ($k=0.152, p=0.207$) วิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสุขภาพมากที่สุด ($n = 8$) เครื่องมือในการวิจัยได้ผ่านเกณฑ์คุณภาพในการตรวจสอบเครื่องมือ ทั้งความตรงและความเที่ยงตามเกณฑ์ ($n = 9$) ทฤษฎีที่ใช้มากที่สุดคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($n=3$) ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษามากที่สุดคือรูปแบบการตัดสินใจ และตัวแปรตาม คือปรับเปลี่ยน รูปแบบการตัดสินใจตามบริบทขององค์กรนั้น ($n=6$) แนวคิดที่ใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจ พบว่า ใช้แนวคิดแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด ($n=2$) นอกจากนี้ยังพบว่ามีกรอบการจัดการจัดการความรู้ มาศึกษาร่วมกับการตัดสินใจ ($n=2$) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมตัดสินใจของผู้นำในองค์กรสุขภาพและธุรกิจในปัจจุบัน ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการฝึกทักษะการตัดสินใจในการทำงานของสมาชิกในทีมร่วมกันเพื่อบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การตัดสินใจ, องค์กรสุขภาพและธุรกิจ, การทบทวนอย่างเป็นระบบ

* นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

** ศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

*** รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

Corresponding author e-mail: usatanpong@hotmail.com, Tel 081-3157155

Received : January 21, 2020; Revised : September 14, 2020; Accepted : September 18, 2020

Leadership and Decision Making in Health and Business Organization: A Systematic Review

Usa Tantapong*, Phechnoy Singchongchai**, Patcharaporn Aree***

Abstract

Leadership and decision making of administrations affect the work of the team to achieve the organization's goals. Leaders must have the right behavior and ability to make the right decisions in the right circumstances in order to achieve success in the ongoing development of the organization. Research objectives for a systematic review of the literature. And synthesize research findings related to leadership and decision-making of organizational leaders. The sample are articles published during 2011 - 2019 that collected from international databases, which the sample criteria were 1) must be quantitative research related to leadership and decision-making of leaders in health organizations 2) The original research report has been published and 3) must be examined by experts from the journals presented assessment of research report quality. The number of research work passed 13 criteria for consideration from 2 researchers, with the criteria for quality evaluation according to research standards. The reliability was 84.62% according to criteria and using Kappa statistic. When testing, it was found that there was no statistically significant difference between the assessors ($k = 0.152$, $p = 0.207$) and using descriptive statistics

The study indicated that research report study the sample of the most health staff ($n=8$). The research tools passed the quality criteria for checking the tools, both validity and reliability, according to the criteria ($n=9$) and the theory of transformational leadership was in some studies ($n=3$). Decision making transformation was used as both an independent variable and as dependent variable ($n=6$). Decision-making style according to the context of that organization It was found that the cooperative decision making concepts were used the most ($n=2$). In addition, it can be noted that knowledge management was integrated with decision making ($n=2$). In conclusion: Transformational leadership affects the decision-making behaviors of today's leaders in health organizations and businesses. The findings of this research suggest that organizational leaders should focus on developing leadership and training decision-making skills in working with team members together to achieve organizational effectiveness.

Keywords : Leadership, Decisions making, Health Organizations, Systematic review

* Ph.D. Student Nursing Management Multidisciplinary College Christian University of Thailand

** Prof., College of Nursing, Christian University of Thailand

***Assoc. Prof., College of Nursing, Christian University of Thailand

Corresponding author e-mail: usatanpong@hotmail.com, Tel 081-3157155

Received : January 21, 2020; Revised : September 14, 2020; Accepted : September 18, 2020

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติของทีมเพื่อให้ บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร (Toubiana & Yair, 2012) ผู้นำในองค์กรจึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการตัดสินใจของผู้นำ ในองค์กรจึงมีความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหารงานทั้งในองค์กรธุรกิจและองค์กรสุขภาพทุก ประเภท การตัดสินใจที่ดีจึงเริ่มจากการมีความคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ความสำเร็จของ องค์กร (Vohs, Baumeister, Schmeichel, Twenge, Nelson & Tice, 2008) ทั้งนี้ผู้นำมีอำนาจการ ตัดสินใจทั้งเชิงเหตุผลและจริยธรรม ในการปฏิบัติการแต่ละระดับตามขอบเขตที่องค์กรอนุญาต โดย กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากส่งผลต่อความยากง่ายในเรื่อง 1) การ ดำเนินการ 2) การพึงพอใจในงาน 3) ประสิทธิภาพโดยรวมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Van Loveren, 2007) โดยการตัดสินใจที่ดีต้องประกอบด้วยทักษะสำคัญ 1) การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 2) การ กำหนดกรอบเวลาปฏิบัติการ 3) การรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้อง 4) การวิเคราะห์ผลลัพธ์ จากการตัดสินใจ 5) การวิพากษ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างมีเหตุผล 6) ความกล้าหาญในการตัดสินใจ 7) การประเมินผลการปฏิบัติการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Petrie, 2014) ซึ่งการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยปรับปรุงคุณภาพ การดูแลผู้ป่วย (Hancock & Durham, 2007) และการตัดสินใจเป็นเครื่องมือปฏิบัติการของผู้นำที่ใช้ใน การสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบ และสนับสนุนการจัดการด้านทรัพยากรให้สามารถ ดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร การตัดสินใจของผู้นำอย่างถูกต้องย่อมส่งผลให้เกิดพลังบวกกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและลดความขัดแย้ง ก่อให้เกิดการดำเนินการและการมอบหมายงานทำให้สมาชิกในทีมทุกคนเกิดความรับผิดชอบปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (Brunsson, 2007) รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ในองค์กรมีความหลากหลายในขณะตัดสินใจ และส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันตามธรรมชาติของการ ตัดสินใจทั้งด้านประสิทธิภาพและเป้าหมายขององค์กร (Riaz & Anis-Ul-Haque, 2009) จึงเห็นได้ว่าการ ตัดสินใจของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน แม้จะมีการศึกษาภาวะผู้นำกับการ ตัดสินใจอย่างกว้างขวาง จากการทบทวนที่ผ่านมาหลังจากปี พ.ศ. 2554 ยังขาดการทบทวนอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการตัดสินใจในองค์กรสุขภาพและองค์กรธุรกิจ ดังนั้นการวิจัยนี้จึงต้องการขยาย ความรู้ให้ต่อเรื่องที่ศึกษาวิจัยในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ว่ามีการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและ รูปแบบการตัดสินใจแบบใดที่ส่งผลดีในองค์กร ซึ่งโดยการทบทวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) นี้เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของผู้นำในองค์กรจาก การศึกษาที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญในการขยายความรู้เพื่อนำไปพัฒนาการตัดสินใจของ ภาวะผู้นำทั้งในองค์กรธุรกิจและองค์กรสุขภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของรายงานการวิจัย ตามหลัก PRISMA Group (Swartz, 2010) ที่ ผ่านการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการตัดสินใจในองค์กร ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ระหว่าง พ.ศ. 2554 – 2562
2. เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของผู้นำใน องค์กรสุขภาพและธุรกิจในปัจจุบัน ตามปรากฏในรายงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ ระหว่าง พ.ศ. 2554 – 2562

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) เพื่อศึกษาคุณลักษณะและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามระเบียบวิธีวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

1. กลยุทธ์กำหนดการค้นหา (Search Strategies) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ บทความวิจัยที่สืบค้นจากระบบฐานข้อมูล ได้แก่ Google, Science Direct, Pub med, CINAHL, Scopus, Cohen Library, และ Embase และ กำหนดช่วงเวลาของบทความวิจัยระหว่าง พ.ศ. 2554 –2562 ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. เกณฑ์การคัดเลือกบทความวิจัย (Selection Criteria) โดย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 3 ข้อ คือ 1) ต้องเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำ (Leader) ผู้บริหาร (Administer) ผู้จัดการ (Manager) กับการปฏิบัติด้านการตัดสินใจ (Decision making) ในองค์กร 2) เป็นรายงานวิจัยที่เป็นต้นฉบับเดิม (Original research) ได้รับการตีพิมพ์ 3) ประเภทของบทความวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ และรายงานวิจัยต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจากวารสาร (Peer-reviewer)

3. การสกัดข้อมูล (Data Extraction) การพิจารณาข้อมูลของบทความวิจัยเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือก ที่ประกอบด้วยเนื้อหาของบทความวิจัยสมบูรณ์ครบถ้วนเพื่อใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ เป็นงานวิจัย ด้านการบริหาร บอกรัฐประสงค์ มีระเบียบวิธีวิจัยถูกต้อง ทราบแหล่งที่มาข้อมูล บอกลักษณะที่ใช้ในการศึกษา มีจุดประสงค์การศึกษาวิจัยชัดเจน

4. การประเมินคุณภาพบทความวิจัย (Quality Assessment) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยอ่านบทความวิจัย อย่างละเอียดทั้งฉบับ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานบทความวิจัยตามแบบประเมินผลคุณภาพ มาตรฐานรายงานบทความวิจัย (Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research paper) ของ เคเมท และคณะ (Kmet, Cook, & Lee, 2004)

เกณฑ์การคัดเข้าและคัดออกรายงานวิจัย ยึดตามระเบียบวิธีวิจัย 4 ขั้นตอน จากที่นักวิจัยที่มีความรู้เรื่องระเบียบวิธีวิจัยและการบริหาร จำนวน 2 ท่าน พิจารณารายงานวิจัยเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าวหรือไม่ และหากว่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์จะคัดบทความวิจัยเรื่องนั้นออกไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย : การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 การคัดเลือกบทความวิจัยตามเกณฑ์ที่กำหนด (Inclusion Criteria) ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้จัดการ กับการปฏิบัติด้านการตัดสินใจ ในองค์กรบริการด้านสุขภาพ 2) เป็นบทความวิจัยที่เป็นต้นฉบับเดิมได้รับการตีพิมพ์ และ 3) รายงานต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจากวารสาร

ส่วนที่ 2 แบบการคัดกรองข้อมูลทั่วไปของบทความวิจัย ตามหลัก PRISMA Group (Swartz,2010) ได้แก่ ชนิดของงานวิจัย สถานที่ศึกษา ช่วงเวลาที่ศึกษา ระดับของงานวิจัย ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ชนิดของตัวแปร แนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำ องค์ประกอบการปฏิบัติด้านการตัดสินใจ

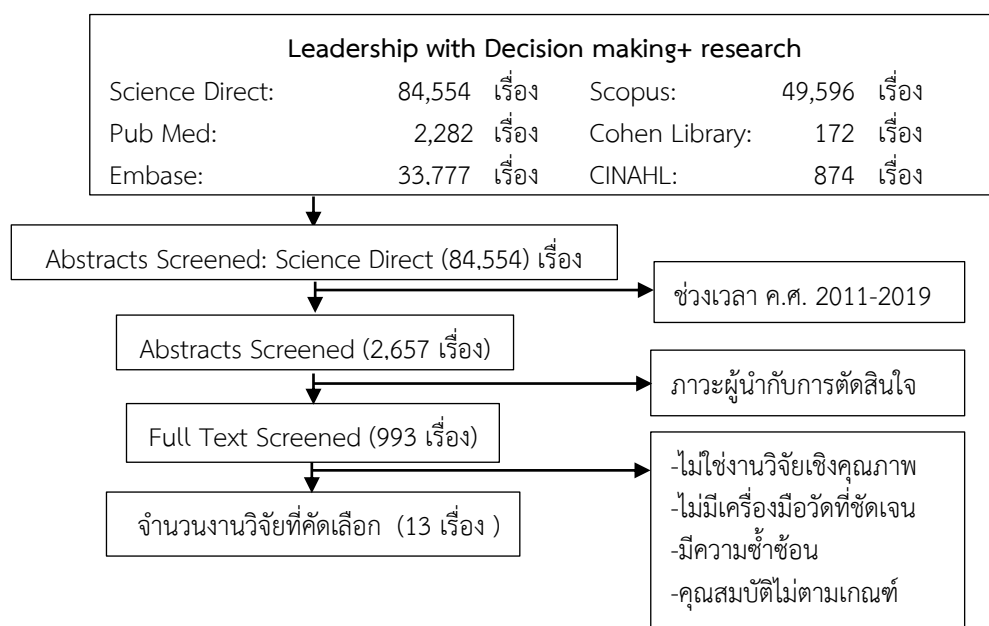
ส่วนที่ 3 แบบประเมินคุณภาพบทความวิจัยโดยใช้เครื่องมือ Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research paper ของเคเมท และคณะ (Kmet, Cook, & Lee, 2004) ซึ่งเป็นเครื่องมือการวัดความสอดคล้อง (Agreement Measurement) ประเมินคุณภาพบทความวิจัยมีหลักเกณฑ์พิจารณาคุณภาพของงานวิจัย จำนวน 14 ข้อคำถาม โดยให้ค่าคะแนนที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละข้อ คือคะแนน 2 หมายถึง ใช่ หรือมีคุณภาพตามเกณฑ์ คะแนน 1 หมายถึง มีคุณภาพตามเกณฑ์บางส่วน และ คะแนน 0 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์คุณภาพตามรายงานบทความวิจัย หากไม่

รายงานที่ระบุเป็น (N/A) โดยต้องมีนักวิจัยจำนวน 2 ท่าน ประเมินรายงานบทความวิจัยโดยตอบข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ จากนั้นรวมผลคะแนนแต่ละข้อจากบทความวิจัยทั้งหมด 13 เรื่อง จากผลประเมินของผู้วิจัยคนที่ 1 (Rater 1) และ คนที่ 2 (Rater 2) รวมคะแนนและคิดเป็นร้อยละในแต่ละข้อคำถามของผู้วิจัยทั้งสองคน จากนั้นนำผลการประเมินคุณภาพมาวิเคราะห์หาความสอดคล้องโดยใช้สถิติแคปปา ของโคเฮนที่ปรับปรุง (Modified Kappa Statistic) (Cohen, 1960) เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของบทความวิจัย

การรวบรวมข้อมูล

1. การสืบค้นจากฐานข้อมูลที่กำหนดใช้คำสืบค้น คือ Leadership, Decision Making, Leadership in health และมีการใช้คำใกล้เคียง เช่น Leader, Manager และ Administer โดยจำแนกการค้นหตามรูปแบบการรายงาน เช่น บทความย่อกับบทความวิชาการ (Abstract with Full Text Article) งานวิจัย (Research) บทความวิชาการ (Article) ซึ่งผลการค้นหาพบว่ามีจำนวนที่แสดงผลเป็นจำนวนมากในแต่ละฐานข้อมูล จากนั้นจึงเริ่มค้นหาและวิเคราะห์คุณภาพบทความวิจัย จึงพบว่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกงานวิจัยจึงคัดออกไป และในการศึกษาครั้งนี้มีบทความวิจัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ รายงานวิจัยต้อง ตีพิมพ์ในระหว่าง พ.ศ. 2554 – 2562 และผ่านตามเกณฑ์แบบประเมิน คุณภาพรายงานวิจัยของเคเมท และคณะ (Kmet, Cook & Lee, 2004) ซึ่งสืบค้นหาแบบเร่งด่วนมา 13 เรื่อง ดังภาพที่ 1

2. การประเมินคุณภาพบทความวิจัยตามแบบประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) โดยใช้เครื่องมือ Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research paper (Kmet, Cook & Lee, 2004) งานวิจัยเชิงปริมาณทั้งหมด 13 เรื่อง โดยการประเมินรอบที่ 1 ผู้วิจัยแยกประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดจากนั้นนำผลการประเมินร่วมกันวิเคราะห์ ซึ่งพบว่าทุกเรื่องรายงานการวิจัยผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ และมีความสอดคล้องกันระหว่างที่มวิจัยที่มีความรู้เรื่องระเบียบวิธีวิจัยและบริหารจำนวน 2 คน และการทดสอบความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมินบทความวิจัย โดยใช้สถิติแคปปาของโคเฮนที่ปรับปรุง (Modified Kappa Statistic) พบว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างผู้วิจัยทั้ง 2 คนอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ 1 จากนั้นผู้วิจัยต้องอ่านรายงานการวิจัยรอบที่ 2 เพื่อสกัดข้อความที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ข้อมูลทั่วไป และวิเคราะห์บทความวิจัย ตามแบบบันทึก



ภาพที่ 1 แสดงการสืบค้นและกระบวนการคัดเลือกผลการวิจัยตามแนวทาง (PRISMA 2009 Flow Diagram)

ตารางที่ 1 แสดงผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของรายงานการวิจัยโดยวิธี Inter-Rater จำแนกตามรายงานวิจัย (Kmet, Cook, & Lee, 2004) และผลทดสอบความสอดคล้องคุณภาพของรายงานการวิจัย

รายงานวิจัยฉบับที่	คะแนนโดยรวม	
	ผู้ประเมินคนที่ 1	ผู้ประเมินคนที่ 2
1	85.71	82.14
2	78.57	85.71
3	89.29	89.29
4	89.29	85.71
5	89.29	85.71
6	85.71	89.29
7	67.86	67.86
8	96.43	100.00
9	75.00	89.29
10	82.14	82.14
11	85.71	85.71
12	78.57	82.14
13	82.14	89.29
รวม	83.52	85.71
ร้อยละความน่าเชื่อถือ	คิดเป็นร้อยละ 84.62	
การทดสอบความสอดคล้อง	Kappa- Value	p - value
Measure of Agreement Kappa N = 13 (เรื่อง)	0.152	.207
	ความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมินหรือการประเมิน ไม่มีความแตกต่าง	

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและใช้สถิติพรรณนาและสถิติแคปปา

ผลการวิจัย

1. คุณลักษณะทั่วไปรายงานการวิจัยที่ผ่านการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของภาวะผู้นำในองค์กรสุขภาพ ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วง ค. ศ. 2554-2562 พบว่ามีการตีพิมพ์ในวารสารที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่ถูกตีพิมพ์ในวารสารที่มีความน่าเชื่อถือในฐานข้อมูลตามภาพที่ 1 เกี่ยวกับการบริหารองค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมภาวะผู้นำในการตัดสินใจ ดังนี้ Journal of Business Ethics (n=1) IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS) (n=2) Journal of Public Affairs (n=1) Journal of Management Info (JMI) (n=1) Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (n=1) Teaching and Teacher Education (n=1) Leadership in Health Services (n=1) Journal of Business & Economic Policy (n=1) Nursing Research and Practice (n=1) Egyptian Nursing Journal (n=1) Health Science Journal (n=1) International Journal of Business and Social Science (n=1) พบได้ว่าบทความวิจัยมีการศึกษาในต่างประเทศทุกเรื่องบริบทที่ศึกษาคือโรงพยาบาลมากที่สุด (n=8) มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ. 2554-2562 ประเภทของบทความวิจัยเป็นการวิจัยเชิง

ปริมาณทั้งหมด (n=13) จำนวนกลุ่มตัวอย่างมากที่สุดคือ 3,968 ราย น้อยสุดคือ 38 ราย ส่วนใหญ่ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 101–200 ราย (n=7) จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติการด้านการ บริหารมาจากหลากหลายระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง หัวหน้างาน ผู้จัดการ หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ ซึ่งอยู่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องด้านสุขภาพมากที่สุด (n=9) ธุรกิจด้านการค้าขาย (n=3) และการศึกษา (n=1) เครื่องมือที่ใช้เก็บ ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทุกรายงานวิจัย (n=13) รายงานวิจัยส่วนใหญ่รายงานการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ และผ่านเกณฑ์คุณภาพทั้งความตรงและความเที่ยง (n=9) โดยสถิติที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ร่วมกับการใช้สถิติศึกษาความสัมพันธ์ (Correlation & Association) ส่วนใหญ่ ได้แก่ Multiple regression, Pearson Correlation และการศึกษาความสัมพันธ์ ตัวแปรที่มีการใช้สถิติตั้งแต่ Chi-square test, T-test, ANOVA

2. ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กร ที่ปรากฏในบทความวิจัย ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วง พ. ศ. 2554-2562 ดังนี้คือ ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของผู้บริหาร สามารถจัดหมวดหมู่ออกเป็น 2 หมวดหลัก คือ ลักษณะภาวะผู้นำกับรูปแบบการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่าบางตัวแปรปรากฏทั้งตัวแปรอิสระในรายงานวิจัยมีจำนวน 1 เรื่องและปรากฏเป็นตัวแปรตามในรายงานวิจัยในฉบับอื่น ซึ่งแยกตามข้อมูลที่ปรากฏเชิงประจักษ์ ตามตารางดังนี้ คือ

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนรายงานวิจัยจำแนกตามตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระในการปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร (สอดคล้องตามตารางที่ 3)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
1. The role of Leadership stress	Ethical decision making
2. Demographic form	Decisional involvement
3. Participation decision making	Developing and Testing a Measure
4. Leadership style	Clinical decision making autonomy
5. Participation decision making, Transformational leadership	Organization performance (ตัวแปรกลาง: Knowledge sharing)
6. Transformational leadership, Transaction leadership	Decision making (ตัวแปรกลาง: Knowledge management processes)
7. Decision making style	Organizational learning
8. Leadership style	Decision making
9. Leadership style	Decision making
10. Transformational leadership	Participation decision making
11. Leadership, Decision Making style	Ethical behavior
12. Evidence based management	Decision making
13. Leadership style	Clinical decision making autonomy

จากตารางที่ 2 พบว่าจำนวนงานวิจัยที่ปรากฏทั้งหมด 13 เรื่อง มีการศึกษาการตัดสินใจในหลายรูปแบบ พบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ Leadership style: Authoritarian /Democratic/Laissez-Fair และ Leadership style: Selling/Telling/Delegating/Participating และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีการศึกษาความสัมพันธ์มากที่สุด (n=3) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership (n=1) มีน้อยที่สุด

ตารางที่ 3 แสดงผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจในองค์กรจากหลักฐานเชิงประจักษ์ จำแนกตาม ผู้วิจัย/ปี วัตถุประสงค์การวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย และผลการวิจัย

ผู้แต่ง/ปี	วัตถุประสงค์	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
Selart & Johansen, 2011	ศึกษาผู้มีอำนาจตัดสินใจจากบริษัทข้ามชาติด้านวิศวกรรมโยธา ด้านจริยธรรมการให้ข้อมูล	การวิจัยเชิงพรรณนาในการทดสอบจาก 2 กรณีศึกษา ตามสมมติฐานในสถานการณ์ที่ตั้งเครียดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำและการยอมรับของผู้นำในประเด็นขัดแย้งทางจริยธรรม จากผู้มีอำนาจตัดสินใจในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำโครงการบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ด้านวิศวกรรมโยธา ซึ่งเป็นวิศวกรโยธาจำนวน 38 คน ในประเทศสวีเดน	ความเครียดมีอิทธิพลต่อการบริหารและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ เป็นความสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กร ซึ่งค้นพบสิ่งที่น่าสนใจในกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรม ที่ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างความตระหนักในประเด็นความขัดแย้ง กับ พฤติกรรมทางจริยธรรม และหากพิจารณาจากส่วนรวม ทั้ง 2 กรณีศึกษา ดูเหมือนว่าการให้รางวัล หรือ การขาดรางวัลเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรม
Ahmed, & Safadi, 2013	เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับตามความต้องการของผู้ใช้จริง คุณลักษณะ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา	การศึกษาวิจัยเชิงสหสัมพันธ์แบบไม่ทดลอง กับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำ จำนวน 130 คน กับพยาบาลระดับผู้จัดการหน่วยงาน และ พยาบาลระดับผู้อำนวยการพยาบาล ของโรงพยาบาล 7 แห่ง (ภาครัฐและเอกชน) ในอัมมาน (Amman) ประเทศจอร์แดน	พบว่า อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจริง และพบว่าพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐบาลมีการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมมากกว่าพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน
Anderson et al., 2013	1) อธิบายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(PDM) 2) เสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ของ ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของเครื่องมือวัด	การวิจัยเชิงพรรณนาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิของ University of Texas at Austin And Duke University Medical Center กับกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการ ผู้บริหารในสถานพยาบาล 195 แห่ง จำนวน 3,903 คน ในประเทศสหรัฐอเมริกา	การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในองค์กร มีองค์ประกอบหลายมิติ และซับซ้อนจากเดิม ผู้จัดการพยาบาลต้องอาศัยกลไก เช่น การเผชิญหน้าไม่เป็นการและการจัดประชุมเพื่อช่วยให้ทีมเพิ่มความลึกและความกว้างด้านความเชี่ยวชาญที่จำเป็น และส่งเสริมระหว่างทีม
Dorgham & Al-Mahmoud, 2013	เพื่อประเมินรูปแบบและความสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำกับระดับการตัดสินใจของพยาบาลวิกฤต	การวิจัยเชิงพรรณนาสหสัมพันธ์แบบภาคตัดขวางกับหัวหน้าพยาบาล และพยาบาลวิกฤตจากประเทศราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย (KSA)และประเทศอียิปต์	พบว่าพยาบาลในประเทศ KSA มีค่าคะแนนการตัดสินใจอิสระทางคลินิก (clinical decision making autonomy) สูงกว่าพยาบาลในอียิปต์ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในสองฐานความรู้อิสระ และทั้งหมดของฐานปฏิบัติการ
Nazir & Shah, 2014	ศึกษาผลกระทบการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำการ	การศึกษาเชิงสำรวจโดยการใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์และส่วนตัวจากส่วนงานภาคสุขภาพ การศึกษาโทรคมนาคม และภาค	พบว่าองค์กรต้องอยู่บนพื้นฐานความรู้ รวมถึงการแบ่งปันความรู้ ในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ การแบ่งปันความรู้

ผู้แต่ง/ปี	วัตถุประสงค์	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
	เปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านสุขภาพ การศึกษา การผลิตโทรคมนาคม และการเงิน	การเงิน ทั้งระดับผู้จัดการ และพนักงาน จำนวน 245 คน ประเทศปากีสถาน	เกี่ยวข้องกับระหว่างการรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร เช่นเดียวกับความรู้ภายนอกองค์กร ที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะถือว่าพนักงานเป็นทุนทางปัญญา และเป็นส่วนประกอบสำคัญความสำเร็จในองค์กร
Riaz & Khalili, 2014	ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบทรานแซค และกระบวนการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	การวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวางกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น พนักงานบริการใน องค์กรสุขภาพ การศึกษา และการเงิน จำนวน 1,200 คน ประเทศปากีสถาน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้ มีส่วนทำให้การตัดสินใจเชิงเหตุผล (Rational Decision Making) ร้อยละ 2.8 และภาวะผู้นำแบบทรานแซคชัน (transactional leadership) ร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้ มีส่วนทำให้การตัดสินใจเชิงเหตุผลร้อยละ 1.7
Al Shra'ah, 2015	ศึกษาผลกระทบของรูปแบบการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้ของบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศจอร์แดน	การศึกษาเชิงสำรวจโดยการใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก กับบริษัทที่เป็นองค์กรการเรียนรู้ในประเทศจอร์แดนจำนวน 76 แห่ง	การเรียนรู้ขององค์กรจะได้รับการพัฒนาต้องประกอบไปด้วยรูปแบบการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น ในการผสมผสานให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทั้งระดับ แนวนอนและแนวตั้งระหว่างผู้นำในองค์กรผ่านกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะสะท้อนให้ทราบถึงกลยุทธ์จากวิธีการคิดของผู้นำและเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับฝึกทักษะผู้นำเพื่อการอยู่รอดและการเติบโต
Uzonwann e, 2015	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ : การขาย การบอก การมอบหมาย และการมีส่วนร่วม กับแบบจำลองการตัดสินใจ : เหตุผล, ใช้งานง่าย, พึงพาได้, ธรรมชาติและหลีกเลี่ยง	การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ความสัมพันธ์และความแปรปรวน (ANOVA) สร้างทำนายและทดสอบสมมติฐาน กับกลุ่มตัวอย่าง ผู้นำและผู้บริหารในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 109 คน ในประเทศสหรัฐอเมริกา	พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ (การขาย การบอก การมอบหมายงาน และการมีส่วนร่วม) และรูปแบบการตัดสินใจ (เหตุผล ใช้งานง่าย พึงพาได้ ธรรมชาติ และหลีกเลี่ยง) ของผู้บริหารในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร
Abood & Thabet, 2017	ศึกษาผลกระทบของรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีต่อรูปแบบการตัดสินใจระดับการจัดการของพยาบาล	การศึกษาความสัมพันธ์เชิงพรรณนา ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลระดับการจัดการ จำนวน 73 คน ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย มินเนีย (Minia) ประเทศอียิปต์	ลักษณะของผู้นำในการบริหารทีมจะบูรณาการด้านประสิทธิภาพขององค์กรและความใส่ใจกับคน โดยผู้นำในรูปแบบวิเคราะห์และผู้นำรูปแบบสั่งการจะมุ่งเน้นที่งานและเทคนิค พบว่าผู้จัดการพยาบาลรูปแบบทีม ที่มีลักษณะสั่งการหรือการวิเคราะห์ จะมุ่งเน้นไปที่งาน และประสิทธิภาพเช่นกัน

ผู้แต่ง/ปี	วัตถุประสงค์	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
Bouwman s, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2017	ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	การสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้างหลายระดับ กลุ่มตัวอย่าง 104 ทีม จากทั้งหมด 23 VET institutions	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) โดยความรู้สึกรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมสมาชิกของทีมทุกคน การประมวลผลข้อมูลของทีมเชิงรุก ความมุ่งมั่นและการรับรู้ในงาน การพึ่งพาข้อมูลร่วมกัน การประมวลผลตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ความเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงด้านเสริมสร้างพลัง (Empowerment)
Emmett, 2017	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำตัวแปรอิสระ และการตัดสินใจและพฤติกรรมจริยธรรมตัวแปรตาม	การศึกษาความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ T-test, Pearson Correlation และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) กับกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร 98 คน ประเทศสหรัฐอเมริกา	จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และพฤติกรรมทางจริยธรรม ซึ่งพบว่า แบบจำลองโดยรวมสามารถทำนายพฤติกรรมจริยธรรมได้อย่างมีนัยสำคัญร้อยละ 21 และตัวแปรทำนายที่สำคัญไม่ชัดเจนเนื่องจากมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกันเองจึงส่งผลให้สมการตัวแบบมีความคลาดเคลื่อน
Guo, Berkshire, Fulton & Hermanson, 2017	ตรวจสอบว่าผู้นำด้านการดูแลสุขภาพกับการบริหารตามหลักฐาน (evidence-based management : EBMgt) เพื่อการตัดสินใจ	การศึกษาแบบตัดขวาง หาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ Spearman และ logistic regression กับผู้นำองค์กรสุขภาพ จำนวน 1,210 คน ประเทศสหรัฐอเมริกา	ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้นำด้านการดูแลสุขภาพมีทัศนคติเชิงบวกโดยรวม ต่อ EBMgt และใช้แนวทาง EBMgt ในการตัดสินใจในระดับต่างๆขององค์กร และผู้ช่วยทางวิชาการด้านการฝึกบริหารตามหลักฐาน EBMgt ในการบริหารจัดการด้านการดูแลสุขภาพ
Mohamed, 2018	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพยาบาลผู้ดูแลผู้ป่วยหนัก	การวิจัยเชิงสำรวจเชิงพรรณนากับกลุ่มตัวอย่าง พยาบาลประจำการ 200 คน ที่ทำงานในหน่วยดูแลผู้ป่วยวิกฤต ในโรงพยาบาล Kasr Al-Aini กับโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยไคโร	พบว่าพยาบาลประจำการรับรู้ผู้นำในรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic) มากที่สุด และผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเป็นอิสระในการตัดสินใจทางคลินิกของพยาบาลกับรูปแบบความเป็นผู้นำ

การอภิปรายผลการวิจัย

การทบทวนงานวิจัยอย่างเป็นระบบจำนวนตัวแปร 2 ตัวแปรที่สำคัญ คือภาวะผู้นำกับการตัดสินใจของภาวะผู้นำ ในการปฏิบัติงานในองค์กรในระหว่าง พ.ศ. 2554 -2562 ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไป พบว่ามีจำนวนงานวิจัยทั้งสิ้น 13 เรื่อง ที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และผ่านการตรวจสอบคุณภาพ โดยพบว่าเป็นบทความวิจัยที่เป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด ส่วนใหญ่ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 100 - 200 ราย (n = 7) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานระดับผู้บริหาร (Administrative, Executive) มากที่สุด (n=5) เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทุก รายงาน

วิจัย (n=13) รายงานวิจัยมีการรายงานถึงการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและได้ผ่านเกณฑ์คุณภาพ ในการตรวจสอบเครื่องมือทั้งความตรงและความเที่ยงพบว่าเป็นตามเกณฑ์ทุกเรื่อง (n=9) ส่วนที่ระบุค่า ความตรงและความเที่ยงมากกว่า 0.8 (n=7) น้อยกว่า 0.8 (n=2) และไม่ได้ระบุ (n=4) สถิติที่ใช้ส่วนใหญ่ เป็นสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) (n=8) ในการบรรยายข้อมูลทั่วไป สถิติการวิเคราะห์การถดถอย ได้แก่ Multiple regression (n=4) Logistic regression (n=1) สถิติการหาความสัมพันธ์ ได้แก่ Pearson 's Correlation (n=2) Spearman's Correlation (n=1) และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ ได้แก่ Chi-Square Test (n=1) T-test (n=1) ANOVA (n=5) MANOVA (n=1) ทั้งนี้มีการใช้สถิติการสร้างโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) (n=1)

แนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำกับการตัดสินใจที่ใช้ในการวิจัย พบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำกับรูปแบบ การตัดสินใจ ที่มีการศึกษาในตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่มีความหลากหลาย พบว่า ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) มีมากที่สุดโดยพบจำนวน 3 รายงานวิจัยที่มีการศึกษา ร่วมกับตัวแปรอื่น ได้แก่ 1) ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participation Decision Making) ตัวแปรแทรก (Mediator variable) คือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization Performance) 2) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีตัวแปรแทรก คือ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rational Decision Making) 3) ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรแทรก คือ การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ความมุ่งมั่นของทีม (Interdependence/Affective Team Commitment) ตัวแปรตามคือ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การศึกษาตัวแปรอิสระมักใช้คำรวมเป็นรูปแบบภาวะ ผู้นำ (Leadership Style) พบว่ามี จำนวนรายงานวิจัย 5 รายงานวิจัย ที่มีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ Authoritarian/Democratic/Laissez-Fair, Selling/Telling/Delegating/Participating และมีการศึกษารูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) พบจำนวน 5 รายงานวิจัย ที่มีการศึกษาการตัดสินใจหลายแนวคิด ได้แก่ Ethical Decision Making: Legal/Morality, Evidence based Management (EBMgt), Decisional Involvement การศึกษาตัวแปรตาม มักใช้คำว่า การตัดสินใจ (Decision Making) ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีอิสระภาพ (Decision making autonomy) การตัดสินใจแบบอย่างมีเหตุผล/ขึ้นอยู่กับ/เป็นธรรมชาติ/หลีกเลี่ยง (Rational Intuitive/Dependent/ Spontaneous/Avoidant) ทั้งนี้พบว่ามีตัวแปรตามที่ศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

2. ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เรื่องภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ จากจำนวนงานวิจัยทั้งหมด 13 เรื่อง พบว่ามีการศึกษาในองค์กรสุขภาพจำนวน 6 เรื่อง โดยกลุ่มตัวอย่างจะเป็นทั้งผู้บริหารและผูปฏิบัติ การ และมีงานวิจัยจำนวน 2 เรื่อง ที่ศึกษาร่วมกันในองค์กรสุขภาพ การศึกษา โทรมคมนาคม และการเงิน กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับพนักงาน นอกนั้นเป็นการศึกษาในองค์กรภาคธุรกิจ และ ภาคอุตสาหกรรมจำนวน 5 เรื่อง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับทีมหรือหัวหน้าโครงการ ทั้งนี้มีข้อค้นพบหลักจากการ ทบทวนงานวิจัย สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ คือรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) และรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Styles) ดังนี้คือ

จากงานวิจัย 13 เรื่อง พบว่ามีการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด จำนวนงานวิจัย 3 เรื่อง (ตารางที่ 2) โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกนำมาศึกษาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้อง อาศัยความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่เอื้อในการแบ่งปันความรู้ ที่ประกอบด้วย การรวบรวมและการเผยแพร่ความรู้ภายในและ ภายนอกองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของพนักงานช่วยปรับปรุง ประสิทธิภาพองค์กร

ให้บรรลุเป้าหมาย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับพนักงานเสมือนเป็นทุนทางปัญญาที่ส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Nazir & Shah, 2014) และจากผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้ มีส่วนทำให้การตัดสินใจเชิงเหตุผล (Rational Decision Making) แตกต่างร้อยละ 2.8 และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้ มีส่วนทำให้การตัดสินใจเชิงเหตุผลแตกต่างร้อยละ 1.7 (Riaz & Khalili, 2014) และจากผลการศึกษาในพยาบาลประจำการรับรู้ผู้นำในรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic) มากที่สุด และผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเป็นอิสระในการตัดสินใจทางคลินิก (clinical decision making autonomy) ของพยาบาลกับรูปแบบความเป็นผู้นำ (Mohamed, 2018) จะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับหลายบริบทในการพัฒนาองค์กร ส่วนภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่ยอมรับในผู้ปฏิบัติงาน

รูปแบบการตัดสินใจที่นำมาศึกษาพบว่ามีความหลากหลาย โดยพบว่าพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐบาลมีการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมมากกว่าพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน และยังพบว่า อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจริง (Ahmed, & Safadi, 2013) และมีผลการวิจัยการตัดสินใจในแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีองค์ประกอบหลายมิติและซับซ้อนไปจากเดิม พบว่า ผู้จัดการพยาบาลต้องมีกลไก เช่น การเผชิญหน้าไม่เป็นทางการและการจัดประชุมเพื่อช่วยให้ทีมเพิ่มความลึกและความกว้างด้านความเชี่ยวชาญที่จำเป็น และส่งเสริมกันระหว่างทีม (Anderson et al., 2012) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความรู้สึกรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมสมาชิกของทีมทุกคน และการประมวลผลข้อมูลของทีมเชิงรุก ความมุ่งมั่น การรับรู้ในงาน การพึ่งพาข้อมูลร่วมกัน การประมวลผล การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ที่ต้องอาศัยคุณลักษณะผู้นำเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างพลัง (Bouwman, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2017) จึงเห็นได้ว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นกระบวนการที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมในองค์กร

ส่วนการศึกษารูปแบบการตัดสินใจทางด้านจริยธรรมในองค์กร พบว่าความเครียดมีอิทธิพลต่อการบริหารและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมทางจริยธรรม เป็นความสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กร ซึ่งค้นพบสิ่งที่น่าสนใจในกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมที่ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างความตระหนักในประเด็นความขัดแย้งกับพฤติกรรมทางจริยธรรม และบางครั้งการไม่ให้รางวัลนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่ผิดจริยธรรม (Selart & Johansen, 2011) และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการตัดสินใจและพฤติกรรมทางจริยธรรม ซึ่งพบว่า แบบจำลองโดยรวมสามารถทำนายพฤติกรรมจริยธรรมได้ อย่างมีนัยสำคัญร้อยละ 21 และตัวแปรทำนายที่สำคัญไม่ชัดเจนเนื่องจากมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกันเองจึงส่งผลให้สมการตัวแบบมีความคลาดเคลื่อน (Emmett, 2017) และผลการศึกษาพบว่า พยาบาลในประเทศราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบียมีคะแนนการ ตัดสินใจอิสระทางคลินิก (clinical decision making autonomy) สูงกว่าพยาบาลในอียิปต์ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในสองฐานความรู้อิสระ และ ทั้งหมดของฐานปฏิบัติการ (Dorgham & Al-Mahmoud, 2013) ชี้ให้เห็นว่าความเป็นอิสระในการตัดสินใจทางคลินิก (clinical decision making autonomy) ของพยาบาลขึ้นอยู่กับว่าบริบทขององค์กรให้อนุญาตในการปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน แสดงให้เห็นได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจด้านจริยธรรมของผู้นำเป็นประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มขึ้นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ผู้นำควรให้ความสนใจมากขึ้นเพราะอาจส่งผลทางบวกหรือทางลบก็ได้

สรุปได้ว่าในองค์กรสุขภาพและธุรกิจมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลาย และจากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของผู้นำในการบริหารทีมต้องบูรณาการด้านประสิทธิภาพขององค์กรและความใส่ใจในบุคลากร โดยผู้นำต้องมีทั้งรูปแบบวิเคราะห์และรูปแบบ

สั่งการที่มุ่งเน้นทั้งด้านงานและเทคนิค ซึ่งส่วนใหญ่ผู้จัดการพยาบาลจะทำงานเป็นทีม และมีลักษณะสั่งการหรือการวิเคราะห์โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน (Abood & Thabet, 2017) สอดคล้องกับการศึกษาในผู้นำด้านการดูแลสุขภาพ พบว่ามีทัศนคติเชิงบวกกับการบริหารบนหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Management: EBMgt) ต่อการตัดสินใจในการบริหารระดับองค์กร (Guo, Berkshire, Fulton & Hermanson, 2017) และพบว่าการเรียนรู้ขององค์กรที่พัฒนาต้องประกอบด้วยรูปแบบการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นและผลทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทั้งระดับแนวนอนและแนวตั้งระหว่างผู้นำในองค์กรผ่านกระบวนการตัดสินใจสะท้อนถึงกลวิธีที่ผู้นำควรฝึกทักษะการตัดสินใจเพื่อการอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร (Al Shra'ah, 2015) ยิ่งกว่านั้นยังพบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำและรูปแบบการตัดสินใจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทขององค์กร โดยจากการศึกษาในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะพบว่ามีรูปแบบความเป็นผู้นำ เกี่ยวกับการขาย การบอก การมอบหมาย และการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุผล การใช้งานง่าย พึ่งพาได้ เกิดขึ้นเอง และหลีกเลี่ยง (Uzonwanne, 2015)

ความรู้ใหม่จากการวิจัย

1. ต้องรู้ความรู้อีกเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) กับกระบวนการตัดสินใจส่งต่อผลลัพธ์ต่อองค์กร ซึ่งมีความหลากหลายที่จะทำให้เกิดความร่วมมือทุกระดับขึ้นกับสถานการณ์แต่ละองค์กร ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และแนวคิดการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับองค์กรด้านสุขภาพ

2. รูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Styles) ถือเป็นกระบวนการคิดของผู้นำที่มีขั้นตอนและหลากหลาย ซึ่งสามารถทำนายประสิทธิภาพของผู้นำหรือสะท้อนถึงกลยุทธ์ขององค์กร ต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องเช่น หลักจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ การจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ หลักฐานเชิงประจักษ์ การทำงานเป็นทีม นโยบายขององค์กร เป็นต้น โดยเป็นเครื่องมือวัดศักยภาพของผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ใช่ปกติในการแก้ไขปัญหาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการนำไปใช้ในองค์กรทางด้านสุขภาพควรเพิ่มการศึกษาการตัดสินใจของผู้นำเนื่องจากยังมีน้อย โดยเน้นการฝึกทักษะภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ต้องมีความสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

2. ด้านการพัฒนาวิชาการในองค์กรด้านสุขภาพและธุรกิจควรมีหลักสูตรสำหรับผู้บริหารทุกระดับในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการตัดสินใจเชิงเหตุและเชิงจริยธรรม เพื่อให้องค์กรมีผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

.....

เอกสารอ้างอิง

- Anderson, R. A., Plowman, D., Corazzini, K., Hsieh, P. C., Su, H. F., Landerman, L. R., & McDaniel, R. R. (2013). Participation in decision making as a property of complex adaptive systems: Developing and testing a measure. *Nursing research and practice, 2013(1)*, 1-16
- Abood, S. A., & Thabet, M. (2017). Impact of Leadership Styles on Decision Making Styles among Nurses' Managerial Levels. *Journal of Nursing and Health Science, 6(5)*, 71-78.
- Ahmed, M. Z., & Safadi, E. G. (2013). Decisional involvement among nurses: Governmental versus private hospitals. *Health Science Journal, 7(1)*, 18-27.
- Al Shra'ah, A. E. M. (2015). The impact of decision making styles on organizational learning: An empirical study on the public manufacturing companies in Jordan. *International Journal of Business and Social Science, 6(4)*, 55-62.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. *Teaching and Teacher Education, 2017 (65)*, 71-80.
- Brunsson, N. (2007). The consequences of decision-making: *Oxford University Press*.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement, 20(1)*, 37-46.
- Dorgham, S. R., & Al-Mahmoud, S. A. (2013). Leadership styles and clinical decision making autonomy among critical care nurses: A comparative study. *IOSR Journal of Nursing and Health Science, 1(4)*, 71-83.
- Emmett Emery, Sr. (2017). Leadership, Decision-Making, and Ethical Behavior. *Journal of Business & Economic Policy, 4 (1)*, 41-49
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual review of psychology, 62*, 451-482.
- Guo, R., Berkshire, S. D., Fulton, L. V., & Hermanson, P. M. (2017). Use of evidence-based management in healthcare administration decision-making. *Leadership in Health Services, 30(3)*, 330-342.
- Hancock, H. C., & Durham, L. (2007). Critical care outreach: The need for effective decision-making in clinical practice (Part 1). *Intensive and Critical Care Nursing, 23(1)*, 15-22.
- Kmet, L. M., Cook, L. S., & Lee, R. C. (2004). *Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields. (HTA initiative nr. 13)*. [Online]. Retrieved, from <http://www.ihe.ca/documents/HTA>
- Mohamed, N. T. (2018). Relationship between leadership styles and clinical decision-making autonomy among critical care nurses. *Egyptian Nursing Journal, 15(2)*, 102-111
- Muhammad, N. M. N., & Ridwan, R. (2015). Influence of third opinion leaders on decision making quality: a case on financial decision making. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(2 S5)*, 292-300

- Nazir, T., & Shah, S. F. H. (2014). Mediating effect of knowledge sharing between participative decision making, transformational leadership and organization performance. *Journal of Management Info*, 1(1), 1-5.
- Petrie, N. (2014). *Wake up! The surprising truth about what drives stress and how leaders build resilience*. Center for Creative Leadership. Greensboro, NC: Colorado Springs.
- Riaz, M. N., & Khalili, M. T. (2014). Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 355-364.
- Riaz, M. N., & Anis-Ul-Haque, M. (2009). *Leadership styles as predictors of decision making styles*. (Unpublished M. Phil dissertation), National Institute of Psychology, Quaid-i-Azam University Islamabad, Pakistan.
- Selart, M., & Johansen, S. T. (2011). Ethical decision making in organizations: The role of leadership stress. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 129-143.
- Swartz, M.K. (2010). A look back at research synthesis. *Journal of Pediatric Health care*, 24(6), 355.
- Toubiana, M., & Yair, G. (2012). The solution of meaning in Peter Drucker's oeuvre. *Journal of Management History*, 18, 178-199.
- Uzonwanne, F. (2015). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. *Journal of public affairs*, 15(3), 287-299.
- Van Loveren, R. K. (2007). *The effects of decision-making and leadership styles on relationships and perceived effectiveness in the university development context*. (Graduate Theses and Dissertations) Retrieved from: //scholarcommons.usf.edu/etd/3855
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., & Tice, D. M. (2008). Making choices impairs subsequent self-control: a limited-resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (5), 883-898. doi: 10.1037/0022-3514.94.5.883
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). *Team leadership and team effectiveness*. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (p. 83-111). Routledge /Taylor & Francis Group.

