การพัฒนาแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก ในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร*

The Development of Nursing Total Quality Management Pattern at an Outpatient Department in a State Enterprise Hospital in Bangkok Metropolitan

ศรีนวล วิวัฒนจิตศิลป์**
ดร. กรรณิการ์ สุวรรณโคต***
เพ็ญจันท์ ส. โมไนยพงศ์****

บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวม และประเมินความเป็นไปได้ในการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลของแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครไปใช้ ประชากร ได้แก่ หัวหน้าแผนกผู้ป่วย จำนวน 7 คน และบุคลากรทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 11 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ 2) แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการนำแบบแผนคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลไปใช้ ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ 0.76 และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้เท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานครที่พัฒนาขึ้นมี 7 ด้าน ได้แก่

1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์

2. ความเป็นไปได้ของการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานครไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56, SD = 0.37)

---

* วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน
** นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน
*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก มหาวิทยาลัยคริสเตียน
**** รองศาสตราจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลควรพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทางการพยาบาลและความเหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลก่อนที่จะนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ และควรมีการนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารการพยาบาลและการปฏิบัติการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Abstract

The purposes of this research and development were to develop a nursing total quality management pattern at an outpatient department in a State Enterprise Hospital in Bangkok Metropolitan. The population was nursing administrators and nursing personnel in an outpatient of Burachatchaiyakron Hospital. Research, instruments were the interviewing tool and questionnaire. Its content validity index was 0.76 and the Cronbach's alpha coefficients in 0.95. The data were analyzed for percentage, mean, and standard deviation

The results were as follows: 1. The nursing total quality management pattern at an outpatient department included 7 dimensions: 1) leadership, 2) strategic planning, 3) customer and stakeholder focus, 4) measurement, analysis, and knowledge management, 5) human resource staff focus, 6) process management, 7) outcome.

2. The feasibility of implementation of nursing total quality management pattern was at high level ($\overline{X}$ = 3.56, SD = 0.37).

The researcher suggest that nursing manager should consider the need in staffing which appropriate to hospital context before implementation. This total quality management pattern should be use in order to improve quality in nursing management as well as nursing practice.

ความสำคัญของปัญหา

ความเคลื่อนไหวของการพัฒนาคุณภาพในต่างประเทศ ทั้งทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป ทวีปออสเตรียต่างมุ่งมาสู่การใช้แนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เป็นพื้นฐานสำคัญอันหนึ่ง ในการพัฒนาคุณภาพองค์กรโดยเริ่มจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตก่อนและขยายตัวเข้าสู่ภาคบริการและการดูแลสุขภาพ (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุลและคณะ, 2541) กระทรวงสาธารณสุขได้ตระหนักถึงความจำเป็นนี้จึงได้นำแนวคิดของ TQM มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการทางการพยาบาล ซึ่งเป็นแนวคิดด้านการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหน่วยบริการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องตระหนักและให้ความสำคัญ โรงพยาบาลทุกแห่งต้องมีการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดและบรรลุต่อเป้าหมายดำเนินการให้ประชาชนมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี (นิรันดร์ วิชเศรษสมิต, 2551) จากแนวคิดคุณภาพบริการมาตรฐานวิชาชีพ (สภาการพยาบาล, 2552) เน้นการให้บริการพยาบาลที่คำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยให้ผู้รับบริการ

พึงพอใจสูงสุด ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันในการให้บริการทางสุขภาพของสถานบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองคุณภาพตามความต้องการของผู้ใช้บริการ โรงพยาบาลต้องมีการจัดการที่มีคุณภาพการบริการการพยาบาล โรงพยาบาลทุกแห่งทุกระดับต่างตื่นตัวและให้ความสนใจที่มุ่งมั่นพัฒนาระบบการบริการคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ดำเนินงานด้านระบบขนส่งระบบราง ในส่วนของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สังกัดสำนักงานแพทย์เป็นหน่วยงานที่ดูแลระบบสุขภาพบุคลากรและให้การรักษาพยาบาลแบบสวัสดิการแก่พนักงานและครอบครัวของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย จากนโยบายการรถไฟเน้นการปรับปรุงการให้บริการประชาชน เพื่อสอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริการ กอปรกับโรงพยาบาลยังไม่ได้รับการประเมินคุณภาพทางการพยาบาล แนวทางการปฏิบัติทำงาน ได้ปฏิบัติการพยาบาลเป็นไปตามแพทย์เขียนแผนการการรักษาและพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันมีพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่ของแต่ละคนที่ได้ศึกษามาในสถาบันการศึกษา แนวทางปฏิบัติการพยาบาลในแผนกผู้ป่วยนอกไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ไปในแนวทางเดียวกัน เกณฑ์การปฏิบัติการพยาบาลในโรงพยาบาลยังไม่ได้รับการประเมินจากสถาบันรับรองมาตรฐานการพยาบาล ซึ่งแผนกผู้ป่วยนอกมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของโรงพยาบาลเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นด่านหน้าในการให้บริการและการดูแลรักษาผู้ป่วย เป็นแผนกที่สร้างความประทับใจและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี (จารี ศรีพารัตน์, 2550) และมีภาระงานมาก โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงาน 4 ภารกิจหลัก โดยรับผิดชอบงานด้านประชาสัมพันธ์ งานด้านเวชระเบียน งานด้านตรวจรักษาโรค งานด้านอุบัติเหตุและฉุกเฉิน การนำแบบแผนการจัดการคุณภาพทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวกำหนดการให้บริการสุขภาพที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ป่วยให้ได้รับการดูแลอย่างปลอดภัย ลดค่าใช้จ่ายในรักษาพยาบาล และตอบสนองนโยบายการรถไฟในการปรับปรุงการให้บริการ

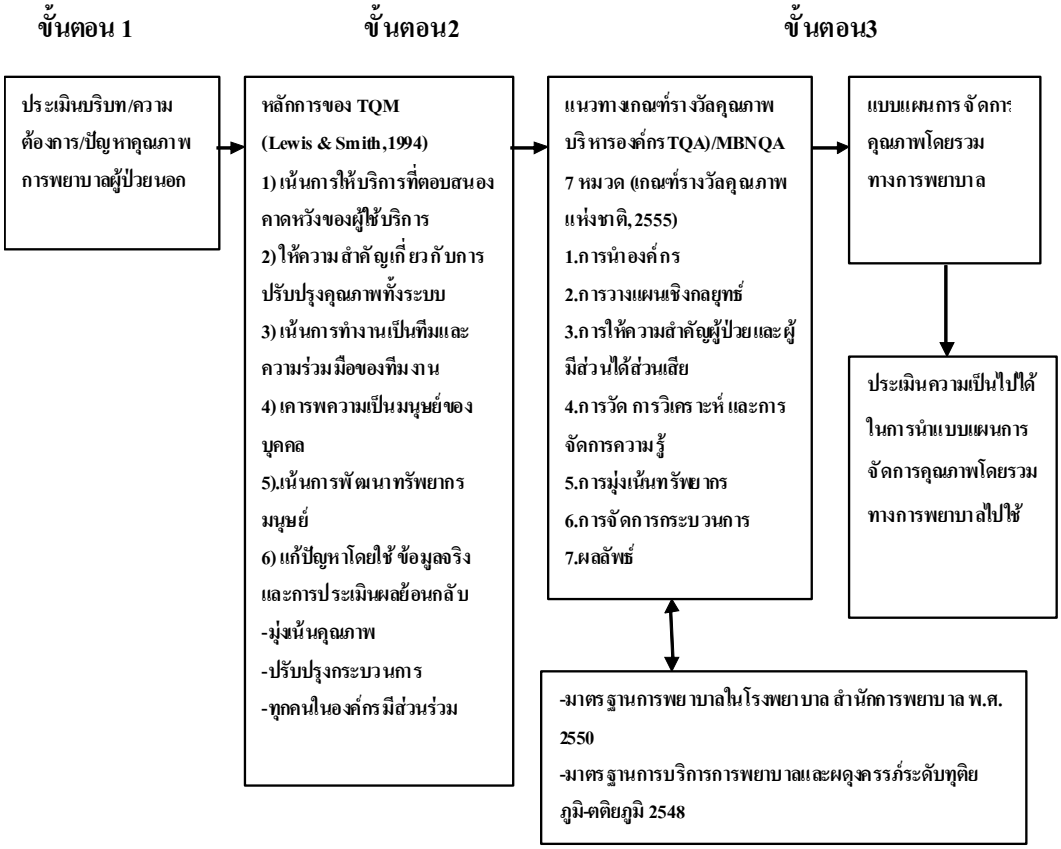
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. พัฒนาแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลของแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
2. ประเมินความเป็นไปได้ในการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลของแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครไปใช้

กรอบแนวคิดงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแบบการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยเน้นการบริการการพยาบาลโดยใช้กรอบแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของ Lewis & Smith (1994 อ้างในบุญใจ ศรีสถิตนรากูร, 2543) ดังนี้ 1) เน้นการให้บริการที่ตอบสนองคาดหวังของผู้ใช้บริการ 2) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบ 3) เน้นการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของทีมงาน 4) เคารพความเป็นมนุษย์ของบุคคล 5) เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) แก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจริงและการประเมินผลย้อนกลับ โดยมุ่งเน้นคุณภาพปรับปรุงกระบวนการ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องการพัฒนาระบบคุณภาพในปัจจุบันในการมุ่งเน้นบริการที่เป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award [TQA]) พ.ศ. 2555 มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ ผนวกเกณฑ์มาตรฐานบริการการพยาบาลและผดุงครรภ์ระดับทุติยภูมิ พ.ศ. 2548 ของสภาการพยาบาล และเกณฑ์มาตรฐานการบริการผู้ป่วยนอกมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล พ.ศ.2550

ของสำนักการพยาบาล ประยุกต์ให้ได้แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาล นำไปประเมินความเป็นไปได้ของการใช้แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเป็นการพัฒนาแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักการการจัดการคุณภาพโดยรวมสอดคล้องคุณภาพตามมาตรฐานการบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก พ.ศ. 2550 ของสำนักการพยาบาลมาตรฐานบริการการพยาบาลและผดุงครรภ์ระดับทุติยภูมิ พ.ศ.2548 ของสภาการพยาบาล ตัวอย่างเป็นบุคลากรทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2556 ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2557

นิยามศัพท์

แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง หมายถึง แนวทางการดำเนินการบริหารคุณภาพโดยรวมในด้านโครงสร้าง กระบวนการ

และการประเมินผลลัพธ์ของระบบการบริการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร โดยบุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม

ความเป็นไปได้ของการใช้แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง หมายถึง การคาดการณ์ของบุคลากรทางการแพทย์ในผลของการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมในด้านโครงสร้าง กระบวนการและการประเมินผลลัพธ์ ไปใช้ในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

วิธีการดำเนินการวิจัย

ชนิดของการวิจัย เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทและสภาพปัจจุบันของการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาล ประเมินความต้องการและปัญหาของการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

ระยะที่ 3 ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรในกรุงเทพมหานครไปใช้

ประชากร

ระยะที่ 1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากองการพยาบาล หัวหน้าผู้ป่วยในแผนกอายุรกรรม หัวหน้าแผนกผู้ป่วยในแผนกศัลยกรรม หัวหน้าแผนกผู้ป่วยในแผนกผู้ป่วยอาการหนัก หัวหน้าผู้ป่วยในแผนกสูตินรีเวชกรรม หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอก หัวหน้าแผนกห้องผ่าตัด ในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร จำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 และ 3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรทางการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอก 1 คน พยาบาลวิชาชีพ 7 คน ผู้ช่วยพยาบาล 3 คน แผนกผู้ป่วยนอก ในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร จำนวน 11 คน

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Institutional Review Board: IRB) ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน หนังสือเลขที่ 188 ผู้วิจัยกำหนดมาตรการการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การป้องกันการละเมิดสิทธิ์ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1.1 สมัครใจตอบแบบสัมภาษณ์โดยไม่มีการบังคับ และมีอิสระในการตอบแบบสัมภาษณ์หรือยุติการเป็นผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เมื่อใดก็ได้

1.2 ได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ ประโยชน์การวิจัยและจะไม่ได้รับอันตรายทั้งทางด้านร่างกายจิตใจในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้

2. การรักษาความลับของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ โดย

2.1 ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลส่วนบุคคลและคำตอบความลับของผู้ตอบแบบสอบสัมภาษณ์รายบุคคลไว้เป็นความลับ โดยไม่มีการเปิดเผยชื่อจะทำลายข้อมูลเมื่อสิ้นสุดการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมของกลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์เรื่องบริบทและสภาพปัญหาของการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร คำถามปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1. ในฐานะที่ท่านอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารในโรงพยาบาล ใน 3 ปี ที่ผ่านมา ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาลเป็นอย่างไร

2. ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการจัดการโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกมีอะไรบ้าง

3. ในการจัดการระบบคุณภาพ พบปัญหาอะไรบ้าง และแนวทางการแก้ไขปัญหา

ระยะที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะการตอบเป็นการกำหนดตัวเลือกตอบและเติมคำ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นไปได้การนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรในกรุเทพมหานคร ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยนำเนื้อหาจากแบบแผนการจัดการโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ที่สร้างขึ้นในระยะที่ 2 ประกอบด้วยข้อความ 7 ด้าน จำนวล 65 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ใช้คำตอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้อย่างมากที่สุดจนถึงความเป็นไปได้น้อยที่สุด กำหนดการให้คะแนนดังนี้

ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้อย่างมากที่สุด	5
ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้อย่างมาก	4
ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้ปานกลาง	3
ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้น้อย	2
ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นไปไม่ได้	1

ด้านที่ 1 การนำองค์กร จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ข้อ 1-13

ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 14-16

ด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 17-19

ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 20-22

ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ข้อ 23-35

ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ จำนวน 26 ข้อ ได้แก่ข้อ 36-61

ด้านที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 62-65

เกณฑ์แปลผลระดับ ใช้ช่วงของค่าเฉลี่ยที่มีค่าตั้งแต่ 1.00 - 5.00 ตามสูตร ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}} = \text{ระยะห่างของจำนวนช่วง}$$

ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้ระดับอย่างมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.21-5.00

ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้ระดับอย่างมาก มีค่าเฉลี่ย 3.41-4.20

ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.61-3.41

ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้ระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 1.81-2.60

ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ระดับเป็นไปไม่ได้ มีค่าเฉลี่ย 1.00-1.80

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือวิจัยทุกชุด ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน หาความเที่ยง (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ กับบุคลากรทางการพยาบาลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach's alpha) ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทและสภาพปัจจุบันการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์บริบทและสภาพปัจจุบันของปัญหาการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานคร จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสอบถามใช้แบบสัมภาษณ์ ภายหลังได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของโรงพยาบาล ดำเนินการสัมภาษณ์ประชากรเป็นรายบุคคล ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ใช้เวลาท่านละ 20-30 นาที ถอดเทปผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารการพยาบาล หัวหน้าแผนกผู้ป่วยทั้ง 7 คน ใช้ระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่กันยายน พ.ศ.2556 – ตุลาคม พ.ศ.2556

ระยะที่ 2 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากระยะที่ 1 สรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์แต่ละคำถามในบริบทคุณภาพการพยาบาล สภาพปัญหาและอุปสรรคในการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลด้านโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์ ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล พ.ศ. 2550 ของสำนักการพยาบาล และเกณฑ์มาตรฐานการบริการพยาบาลการผดุงครรภ์ในระดับทุติยภูมิ พ.ศ. 2548 ของสภาการพยาบาล ผนวกแนวคิดการพัฒนาและการรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total quality management : TQM) ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand quality award :TQA) การประเมินคุณภาพการพยาบาลเป็นแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ใช้ระยะเวลา 8 เดือน ตั้งแต่ พฤศจิกายน พ.ศ.2556 – มิถุนายน พ.ศ.2557

ระยะที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้การจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ผู้วิจัยประสานงานเพื่อความร่วมมือในการทำวิจัยให้บุคลากรทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกทราบ ผู้วิจัยติดต่อหัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอกเพื่อชี้แจงรายละเอียด แนะนำและชี้แจงแบบสอบถามแนวทางทางการใช้แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล 11 คน เป็นรายบุคคล ใช้เวลาตอบ 1 เดือน และขอรับกลับคืนเป็นรายบุคคล ณ สถานที่ปฏิบัติงาน ใช้ระยะเวลา 1 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม พ.ศ.2556 – สิงหาคม พ.ศ.2557

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 สรุปข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามการตอบคำถามจากการสัมภาษณ์ ประมวลคำตอบของแต่ละข้อ วิเคราะห์ข้อมูล สรุปสภาพปัญหาปัจจุบัน ประเมินความต้องการและปัญหาของการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนาแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก โดยสร้างแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมให้สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานการบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล พ.ศ. 2550 ของสำนักการพยาบาล และเกณฑ์มาตรฐานการบริการพยาบาลการผดุงครรภ์ในระดับทุติยภูมิ พ.ศ. 2548 ของสภาการพยาบาล ผนวกแนวคิดการพัฒนาและการรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital accreditation [HA]) ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดการจัดการคุณภาพ

โดยรวม (Total quality management [TQM]) ใช้การประเมินคุณภาพโดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand quality award [TQA]) สร้างแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก ได้อย่างเหมาะสมในสภาพปัจจุบันของโรงพยาบาล นำมาสร้างเป็นแบบแผนคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

ระยะที่ 3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ความเป็นไปได้ของการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานครไปใช้ รายด้าน รายข้อ และโดยรวม คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีการจัดการคุณภาพโดยรวม 3 หมวด แบ่งเป็น 7 ด้าน หมวดที่ 1 การจัดการด้านโครงสร้างการบริหารองค์กรพยาบาล แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร มีจำนวน 13 ข้อ 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีจำนวน 3 ข้อ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้ป่วยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวน 3 ข้อ 4) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีจำนวน 3 ข้อ 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีจำนวน 13 ข้อ หมวดที่ 2 ด้านกระบวนการพยาบาล แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้ 6) ด้านการจัดการกระบวนการ มีจำนวน 26 ข้อ 7) ด้านผลลัพธ์ มีจำนวน 4 ข้อ

2. ประเมินความเป็นไปได้ของการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานครไปใช้มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56, SD = 0.37) ในรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน จาก 7 ด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การนำองค์กร 3) การให้ความสำคัญกับผู้ป่วย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ ส่วนอีก 2 ด้าน มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ได้แก่ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ 4) วัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเป็นไปได้ของการนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรไปใช้โดยรวมและรายด้าน (N = 11)

แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก	$\overline{X}$	SD	**ระดับความเป็นไปได้**
ด้าน 1 การนำองค์กร	3.68	0.48	มาก
ด้าน 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.36	0.75	ปานกลาง
ด้าน 3 การให้ความสำคัญกับผู้ป่วยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.51	0.75	มาก
ด้าน 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.12	0.62	ปานกลาง
ด้าน 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.50	0.36	มาก
ด้าน 6 การจัดการกระบวนการ	3.54	0.48	มาก
ด้าน 7 ผลลัพธ์	4.00	0.42	มาก
โดยรวม	3.56	0.37	มาก

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีการจัดการคุณภาพโดยรวมแบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้ป่วยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ 7) ด้านผลลัพธ์ ความเป็นไปได้ของการนำแบบแผนการจัดคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร ในกรุงเทพมหานครไปใช้ มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.56, SD = 0.37) และในรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน จาก 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 3) การให้ความสำคัญกับผู้ป่วย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ ส่วนอีก 2 ด้านมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ได้แก่ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ 4) การวัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ใช้หลักการ 7 ด้าน พัฒนาคุณภาพการบริการแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยอภิปรายผลแบ่งออก 2 ประเด็น ดังนี้ ได้แก่ แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร และความเป็นไปได้ของการนำแบบแผนไปใช้

1. แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

1.1 การกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ที่ผ่านมาในการกำหนดนโยบายส่วนใหญ่ดำเนินการในส่วนของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายค่อนข้างน้อย และการกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มโดยเฉพาะระดับผู้ปฏิบัติการ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลเพื่อให้การปฏิบัติการพยาบาลมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ เปรมฤดี ศรีวิชัย (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยบรมราชชนนีภาคเหนือ พบว่าการบริหารงานจะประสบผลสำเร็จ ถ้าบุคคลในองค์กรร่วมมือร่วมใจกัน ความสามัคคี มุ่งสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้บริหารต้องเข้าถึงความต้องการบุคลากรในองค์กร มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีความรับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2544) กล่าวว่า การบริหารงานที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเน้นการสร้างความรู้ กระบวนการคิดด้วยปัญญา การสร้างสรรค์ความรู้ ความสามารถให้กับผู้ปฏิบัติงานมีการคิดตัดสินใจในงานที่ทำได้อย่างอิสระ เกิดประสิทธิผลกับองค์การได้สูง

1.2 การขาดความรู้มาตรฐานการพยาบาลในพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลของแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรและประสบการณ์ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร โดยเฉพาะบุคลากรประจำจุดคัดกรอง เนื่องจากผู้ป่วยที่มารับบริการ ณ แผนกผู้ป่วยนอก ต้องผ่านจุดคัดกรองซึ่งทำหน้าที่แยกประเภทผู้ป่วยตามความรุนแรง ส่งผลให้ผู้ป่วยปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ได้รับบริการที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็วแก่ผู้รับบริการให้มีความพึงพอใจในการให้บริการ การพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพงานผู้ป่วยนอก โดยเฉพาะจุดคัดกรอง ซึ่ง Roger และคณะ(1989 อ้างในเนาวรัตน์ คำทุมไสย, 2550) บุคลากรประจำจุด จะต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพ ที่มีประสบการณ์

ในการทำงานด้านการพยาบาล และได้รับการสอนให้มีความรู้ในการคัดกรองผู้ป่วย มีทักษะในการตัดสินใจในการแยกประเภทผู้ป่วยได้รวดเร็ว ถูกต้อง ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริการการพยาบาลผู้ป่วยนอก

2. ความเป็นไปได้ของแบบแผนในการนำไปใช้

การประเมินความเป็นไปได้การนำแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจในกรุงเทพมหานคร โดยผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาแบบแผน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 11 คน ผลการประเมินผลพบว่า แบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลรัฐวิสาหกิจในกรุงเทพมหานคร จะเห็นว่าได้คะแนนประเมินโดยรวม รายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการรับนโยบายขององค์กรน้อย ขาดการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในด้านการบริการการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาล ส่วนด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรยังไม่มีหน่วยงานทางวิชาการทางการพยาบาล มีกลุ่มการจัดการความรู้ดำเนินการแต่ขาดความต่อเนื่องในพัฒนาความรู้เนื่องจากขาดสมาชิกร่วมทีมในกิจกรรมต่างๆ และยังไม่ตระหนักในการพัฒนาการจัดการความรู้ร่วมกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแบบแผนที่สร้างขึ้นใช้ได้จริงทุกมิติมีคะแนนความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ 3.56 จากแบบสอบถามความเป็นไปได้ และผู้ตอบแบบสอบถามต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีการรับผิดชอบผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยทุกคนทุกคนมีส่วนร่วมกัน ในการที่จะทำให้การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ควรนำแบบแผนคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกในโรงพยาบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้ได้ และประเมินผลเป็นระยะพร้อมทั้งนำผลที่ได้มาพัฒนาแนวทางอย่างต่อเนื่อง

2. ควรพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของหน่วยงานผู้ป่วยทุกระดับ รวมทั้งจุดคัดกรอง จะช่วยให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่รวดเร็วและ ปลอดภัย และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงพยาบาล

3. ควรนำแนวทางแบบแผนคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก ไปศึกษาขยายผลในการพัฒนาหน่วยงานการพยาบาลและหน่วยงานอื่นในโรงพยาบาล และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้ได้มาตรฐานการพยาบาลตามเกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพทางการพยาบาลในอนาคต

4. ความเป็นไปได้ของแบบแผนในการนำไปใช้ ให้มีความเป็นไปได้จากระดับปานกลาง ให้มีความเป็นไปได้มาก ถึงมากที่สุดนั้น ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้คุณภาพการพยาบาลทุกระดับตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานจนถึงผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในองค์กรตามเป้าหมายในองค์กร มีการพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงานมีความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย สร้างนวัตกรรมใหม่ใช้ในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้วิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการประเมินคุณภาพแบบแผนการจัดการโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกหรือแต่ละด้านของแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอกด้วยระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพให้เข้าแบบแผนคุณภาพทางการพยาบาลตามบริบท ปัญหาคุณภาพการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล การเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บจากบุคลากรในโรงพยาบาล แล้วนำข้อมูลที่ได้ของแต่ละปีมาเปรียบเทียบกัน นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพแบบแผนการจัดการคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

ก้องเกียรติ เติมเกษมศานต์ และพาณี สีตกะลิน. (2548). ประสิทธิภาพของ TQM ในโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคเหนือที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. *วารสารวิชาการสาธารณสุข,* 14(2) : 325-335.

จิรภา แก้วใหญ่. (2555). *การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมในการดูแลผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดต่อมลูกหมากทางท่อปัสสาวะโรงพยาบาลระดับทุติยภูม ในจังหวัดสุพรรณบุรี.* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

จารี ศรีพารัตน์. (2550). *ความพึงพอใจต่อการบริการของผู้ใช้บริการแผนกผู้ป่วยอายุรกรรมโรงพยาบาลบ้านแพ้ว.* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

ฐิติมา บุญชื่น. (2555). *การพัฒนารูปแบบบริหารความเสี่ยงในการดูแลผู้ป่วยศัลยกรรมที่มารับการผ่าตัด.* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล.สาขาวิชาการจัดการการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

บุญใจ ศรีสถิตนรากูร. (2543). การบริหารคุณภาพสุขภาพทั่วทั้งองค์กร. *วารสารการพยาบาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,* 12(5) : 33-38.

----- (2544). คุณภาพการพยาบาลในยุคแข่งขัน. *วารสารการพยาบาลศาสตร์,* 13(2) : 1-7

----- (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เปรมฤดี ศรีวิชัย. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีภาคเหนือ.* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2553). *การบริหารการพยาบาล.* พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี : โครงการสวัสดิการวิชาการสถาบันพระบรมราชชนนี.

โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร. (2554). สรุปรายงานประจำปีงบประมาณ 2554. เอกสารอัดสำเนา.

----- (2555). *สรุปรายงานประจำปีงบประมาณ 2555.* เอกสารอัดสำเนา.

----- (2556). *สรุปรายงานประจำปีงบประมาณ 2555.* เอกสารอัดสำเนา.

โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร. (2555). *บัญชีรายละเอียดแสดงอัตรากำลัง และอัตราเงินเดือนผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานแพทย์.* เอกสารอัดสำเนา.

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2539). *การประกันคุณภาพการพยาบาล.* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : วังใหม่บลูพรินต์.

พร้อมพล แทนศิริ. (2550). *การศึกษาสถานภาพการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป.* เอกสารอัดสำเนา.

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. (2548). *การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้.* กรุงเทพมหานคร : สุขุมวิทการพิมพ์.

ภัทรา เทพไทย. (2549). *การรับรู้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ของระดับบริหารของบริษัทในกลุ่มธุรกิจซิเมนต์ เครือซิเมนต์ไทย.* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). *TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: เนชั่นบุ๊คส์ อินเตอร์เนชั่นเนล.

วิไลรัตน์ ชัชชวลิตสกุล. (2548). *การพัฒนาแบบการประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์.* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สภาการพยาบาล.(2552). *แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 – 2559.* [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2557, จาก htt://www.tnc.or.th/files/2010/09/page-239/19333.pdf.

------ (2555). มาตรฐานการพยาบาลและผดุงครรภ์ พ.ศ.2548. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2556, จาก http://www.hkm.nu.ac.th Document /ha303/Standard HA.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2550.* กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สำนักการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารสุข กระทรวงสาธารณสุข. (2550). *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล (ปรับปรุงครั้งที่ 2).* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล,จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ และองอาจ วิพุธสิริ. (2541). *ก้าวแรกของ TQM/CQI ในโรงพยาบาล.* กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์.

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. (2553). *การพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล.* พิมพ์ครั้งที่ 2. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Arikian,V.L. (1991). Total quality management : Application to nursing service. *The Journal of Nursing Administration,* 21(6) : 46-50.

Besterfield, D. H., &Besterfield-M.C., Besterfield G. H., Besterfield. S. M. (1999). *Total quality management.* 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.

Counte, M. A., Glandon, G. L., Oleske, D. M., &Hill, J. P. (1992). Total quality management in a health care organization: How are employees affected?. *Hospital & Health Services Administration,* 37(11) : 503-516.

Dale, B, G. (1994). *Management quality.* 2nd ed. London : Prentice Hall.

Lewis, R. G., & Smith, D. H. (1994). Total quality in higher education. Delray Beach, FL:St.Lucie Press.