

# ภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ : การทบทวนอย่างเป็นระบบ

## Leadership and Work Engagement of staff nurses: A Systematic Review

ชุติกานจน์ บุชากุล\* เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย\*\* กรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร\*\*\*

Chutikarn Buchakun\* Phechnoy Singchungchai Kannikar Chatdokmaiprai

มหาวิทยาลัยคริสเตียน กรุงเทพฯ ประเทศไทย 10402

Christian University of Thailand, Bangkok, Thailand 10402

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ และ เพื่อสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนรายงานวิจัย 24 เรื่อง โดยคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด เครื่องมือคือแบบประเมินคุณภาพมาตรฐานงานวิจัย ใช้สถิติแคปปาเพื่อประเมินคุณภาพเครื่องมือ โดยการทดสอบความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมินของทีมงานวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (n = 12) โดยเป็นตัวแปรอิสระ (n = 24) ส่วนทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพใช้การวัด 3 มิติมากที่สุด (n = 23) คือความกระตือรือร้น (Vigor) การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) และความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Absorption) จำนวนการวิจัยพบว่าปี ค.ศ. 2015-2019 มีรายงานมากที่สุด (n = 17) โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามทั้งหมด (n = 24) คุณภาพของเครื่องมือมีค่าความเที่ยงมากกว่า 0.80 (n = 21) งานวิจัยส่วนใหญ่ เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (n = 20) รองลงมาเป็นการทำนายภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (n = 8) ดังนั้นจึงมีนัยว่าจำนวนวิจัยด้านนี้มีน้อย

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, ความยึดมั่นผูกพันในงาน, พยาบาลวิชาชีพ, การทบทวนอย่างเป็นระบบ

Corresponding Author: \*Email: mariachutikarn.moo@gmail.com

\*นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน

\*\*ศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์, อาจารย์ประจำหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล

\*\*\*ดร., อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์, อาจารย์ประจำหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล

วันที่รับ (received) 5 ต.ค. 2562 วันที่แก้ไขเสร็จ (revised) 11 พ.ย. 2562 วันที่ตอบรับ (accepted) 3 ธ.ค. 2562

## Abstract

The purposes of this research study were to analyze the theories of leadership and work engagement of nursing personnel, and to synthesize empirical evidence about leadership and work engagement. The samples were 24 research reports, which were selected according to the specified criteria. The Research instruments was the Quality Assessment Criteria for Research Papers. The instrument quality was evaluated by using Kappa statistics to test the consistency between assessors in the research team.

The findings of the research study showed that the transformational leadership theory is the most using leadership theory in research studies (n = 12), which is an independent variable (n = 24). For work engagement of registered nurse used three dimension measurement was primarily used (n = 23), namely vigor, dedication, and absorption. The greatest number of reports in correspondence to the leadership theories were found from 2015 to 2019 (n = 17), The data were collected by using a questionnaire (n = 24). The quality value of the research instrument was more a reliable than 0.80 (n = 21). The main parts of the research study involved in the relation between leadership and work engagement (n = 20). The secondary parts was followed by a prediction of leadership with work engagement (n = 8). Therefore, it is implied that the number of research type about leadership of Thai nurses and work engagement is minimal.

**Keywords:** Leadership, Work engagement, Registered nurse, Nursing Organization

## บทนำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำชี้นำทิศทางการบริหารจัดการองค์กร และผลักดันให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความเต็มใจ และกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย<sup>1</sup> ดังนั้นองค์กรที่ผู้นำมีภาวะผู้นำจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย<sup>2</sup> เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งความสุขในการทำงาน ทัศนคติและพฤติกรรม<sup>3</sup> ผู้นำทางการพยาบาลก็เช่นเดียวกัน มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทางการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างให้พยาบาลเกิดความผูกพันในวิชาชีพของตนเอง พร้อมทั้งจะพัฒนาคุณภาพงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>4</sup> แต่ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบสุขภาพทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยก่อให้เกิดประเด็นท้าทายต่อสถานการณ์ของวิชาชีพพยาบาล เช่นข้อจำกัดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคลากรพยาบาลทุกระดับ อัตราการลาออกค่อนข้างต่อเนื่อง สังคมมีความคาดหวังสูงจากการได้รับบริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน และความเป็นเลิศ อีกทั้งวิกฤติสำคัญที่ผู้บริหารการพยาบาลกำลังเผชิญอยู่ คือ การทดแทนกำลังคนทางการพยาบาล บุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ ความก้าวหน้าของโรคการรักษาและการวินิจฉัยโรค ความต้องการด้านสุขภาพที่มี

ความซับซ้อน การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานพื้นฐานความรู้และผลลัพธ์ของการบริการพยาบาล จากวิกฤติดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบต่อวิชาชีพการพยาบาล คือ ภาระงานสูงมากขึ้น ทำให้เกิดความเครียดต่อคุณภาพชีวิตและสุขภาพของพยาบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารทางการพยาบาล ต้องวางแผนและบริหารจัดการเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพยังคงอยู่ในอาชีพ มีความผูกพันในองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้ป่วยปลอดภัย งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล<sup>5</sup>

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ นั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่นภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนความสำเร็จดังกล่าว เนื่องจาก ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับงานโดยประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น (Vigor) เป็นพลังในการทำงาน 2) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) เป็นความรู้สึกเต็มใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงานและ 3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) เป็นความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน<sup>6</sup> ซึ่งพยาบาลวิชาชีพที่มีคุณลักษณะดังกล่าวอย่างโดดเด่นจะมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง จึงทำให้การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม สูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีความยึดมั่นผูกพันใน

งานน้อย<sup>7</sup> นอกจากนี้ยังพบว่าผลลัพธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาล คือการลดอัตราการตายในโรงพยาบาล และผลกำไรทางการเงินที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญขององค์กร<sup>8</sup> จึงถือได้ว่าผู้นำทางการพยาบาลมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารทางการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างให้พยาบาลมีความยึดมั่นผูกพันในงานของตนเองพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>4</sup> ดังนั้น การสร้าง “ความยึดมั่นผูกพันในงาน” จึงมีความจำเป็นเพื่อจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถลดปัญหาความขาดแคลนบุคลากรวิชาชีพได้ จากการศึกษาวิจัยในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ<sup>9</sup> มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานบุคคล<sup>10</sup> และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วย เช่น ลดอัตราการเสียชีวิต เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ ลดความเสี่ยง เพิ่มความปลอดภัย และลดภาวะแทรกซ้อนจากการดูแลรักษา<sup>11</sup> ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรพยาบาลจึงมีบทบาทอย่างมาก ในการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพยายามหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งส่งผลที่ดีต่อผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบนี้เป็นวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมและเรียบเรียงความรู้ในการสืบค้นข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ (CINAHL, ResearchGate, Google scholar, Google) โดยจัดการกับข้อมูลปริมาณมากให้สะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ ทำให้มองเห็นภาพรวมของข้อมูลได้ชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลใหม่และต่อยอดองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าการศึกษาภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในประเทศไทย ยังมีน้อย ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับความยึดมั่นผูกพันในงานดังกล่าว เป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากส่งผลต่อขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาลในประเทศไทย ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของกระทรวงสาธารณสุข หากไม่สามารถเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานให้กับบุคลากรทางการพยาบาลแล้ว จะยิ่งส่งผลการโอนย้ายและลาออกจากงาน ทำให้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาลทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะทำการทบทวนวรรณกรรม เรื่องภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

อย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาการใช้ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาล และสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อนำความรู้ไปเสนอแนะการทำวิจัยในอนาคต และเป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในเรื่องการสร้างภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารบุคลากรทางการพยาบาลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ลดอัตราการลาออกโอนย้ายของบุคลากรทางการพยาบาล อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กรพยาบาล ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้แนวคิดและทฤษฎี ภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ
2. เพื่อสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ตั้งอยู่บนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) และความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) ของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการทบทวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) ประชากรคือรายงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงานขององค์กรพยาบาล ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วง พ.ศ. 2552-2562 คำที่ใช้สืบค้นประกอบด้วยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันในงาน องค์กรพยาบาล โดยการสืบค้นรายงานวิจัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ คือ ฐานข้อมูล CINAHL, ResearchGate, Google scholar, Google พบว่ามีรายงานที่เข้าเกณฑ์การคัดเลือก (inclusion criteria) ทั้งหมดจำนวน 24 เรื่อง ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดไว้มี 3 ข้อ คือ 1) เป็นรายงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงาน 2) รายงานการวิจัยต้องมาจากรวสารที่มีผู้เชี่ยวชาญ (peer reviews) ในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ และ 3) เป็นรายงานวิจัยที่สมบูรณ์มีคุณภาพและตีพิมพ์เผยแพร่ในระยะเวลาช่วง ค.ศ. 2009 – 2019

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการทบทวนอย่างเป็นระบบในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. แบบสรุปการประเมินข้อมูลทั่วไปของงานวิจัย ภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ สถานที่ศึกษา ช่วงเวลาที่ศึกษา ชนิดของงานวิจัย ระดับของงานวิจัย สถิติที่ใช้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ชนิดของตัวแปร แนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำ และความยึดมั่นผูกพันในงาน

2. แบบประเมินคุณภาพรายงานการวิจัยโดยเครื่องมือ (Standard Quality Assessment Criteria for

Evaluating Primary Research paper)<sup>12</sup> เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของรายงานการวิจัย

## การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ทีมผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของรายงานการวิจัยทั้ง 24 ฉบับด้วยวิธี Inter-Rater โดยจำแนกตามรายงานการวิจัย พบว่าผู้ประเมินคนที่ 1 และคนที่ 2 ให้คะแนนความน่าเชื่อถือของงานวิจัยทั้ง 24 ฉบับ ร้อยละ 85.60 และ 85.30 ตามลำดับ รวมร้อยละความน่าเชื่อถือของรายงานการวิจัยร้อยละ 85.45 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของรายงานการวิจัยโดยวิธี Inter -Rater จำแนกตามรายงานการวิจัย

| รายงานวิจัย                            | ผู้ประเมินคนที่ 1 | ผู้ประเมินคนที่ 2 |
|----------------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1                                      | 0.85              | 1                 |
| 2                                      | 0.85              | 0.85              |
| 3                                      | 1                 | 0.85              |
| 4                                      | 0.78              | 0.85              |
| 5                                      | 0.85              | 0.85              |
| 6                                      | 0.92              | 0.85              |
| 7                                      | 0.92              | 0.92              |
| 8                                      | 0.92              | 0.85              |
| 9                                      | 0.92              | 0.92              |
| 10                                     | 1                 | 0.85              |
| 11                                     | 1                 | 0.92              |
| 12                                     | 0.92              | 0.85              |
| 13                                     | 0.78              | 0.85              |
| 14                                     | 0.57              | 0.71              |
| 15                                     | 0.92              | 0.78              |
| 16                                     | 1                 | 0.85              |
| 17                                     | 0.64              | 0.78              |
| 18                                     | 0.78              | 0.85              |
| 19                                     | 1                 | 0.92              |
| 20                                     | 0.92              | 0.92              |
| 21                                     | 0.71              | 0.85              |
| 22                                     | 0.78              | 0.85              |
| 23                                     | 0.71              | 0.71              |
| 24                                     | 0.78              | 0.84              |
| รวม                                    | 0.856             | 0.853             |
| ร้อยละความน่าเชื่อถือของรายงานการวิจัย | 85.45%            |                   |

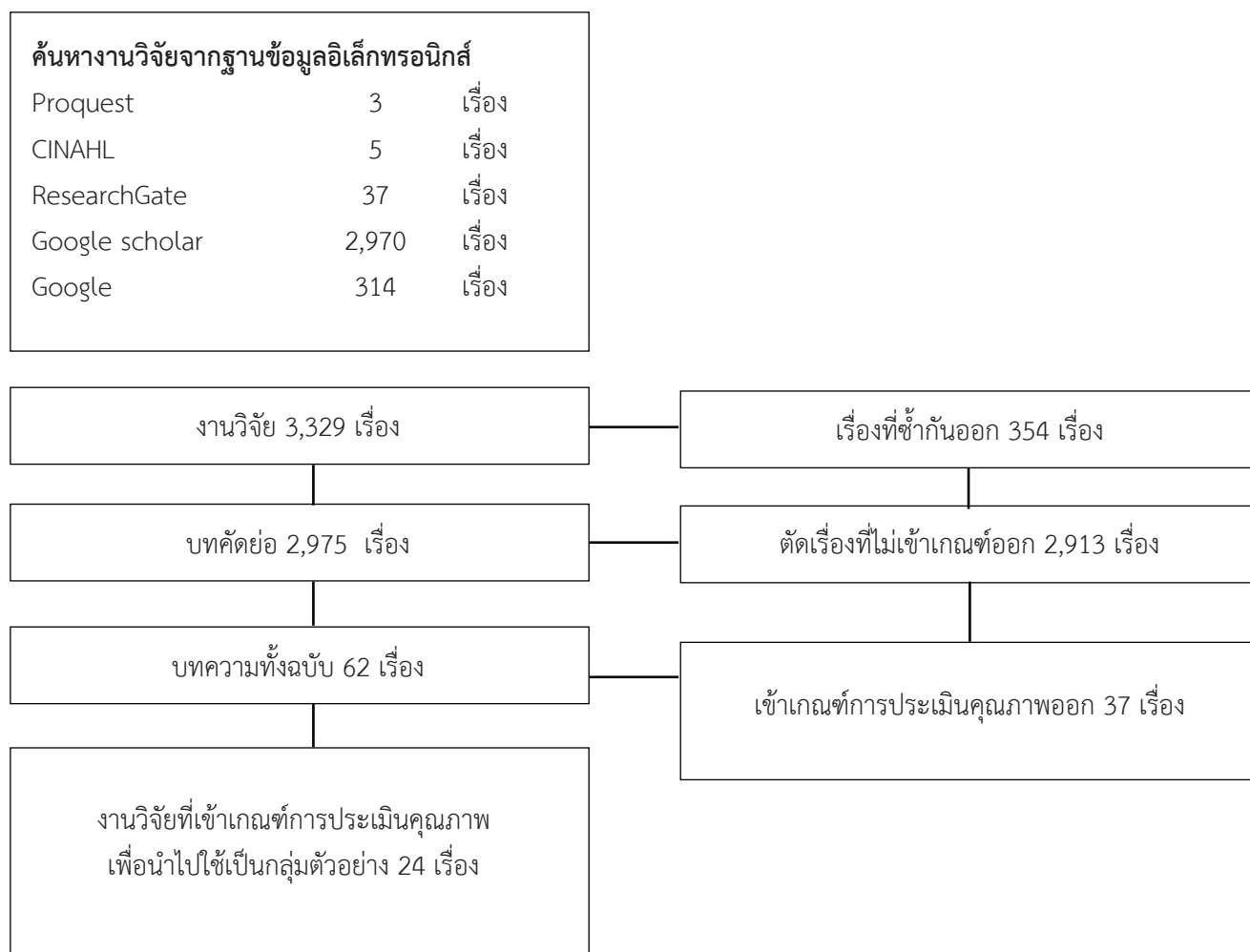
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบร่วมกับทีมวิจัยโดยการหาค่าผู้ประเมินร่วม (Inter rater) ระหว่างทีมวิจัย และหาค่าดัชนีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมินรายงานโดยใช้สถิติแคปปา (Kappa statistic) ได้ P – value เท่ากับ .178 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมิน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2. สถิติทดสอบความสอดคล้องของการตรวจสอบความคุณภาพของรายงานการวิจัย

| การทดสอบความสอดคล้อง       | K - value | P – Value | แปลผล                          |
|----------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|
| Measure of Agreement Kappa | .11       | .178      | มีความสอดคล้องกันระหว่าง       |
| N                          | 24        |           | ผู้ประเมินรายงาน               |
|                            |           |           | หรือการประเมินไม่มีความแตกต่าง |

P < .05

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน พฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายน 2562 จากการสืบค้นพบรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 3,329 เรื่อง ภายหลังการการประเมินคุณภาพงานวิจัยคงเหลืองานวิจัยที่ใช้ในการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบจำนวน 24 เรื่องดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 แสดงวิธีการสืบค้นรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติการวิเคราะห์แคปปา (Kappa)

## ผลการวิจัย

### คุณลักษณะของรายงานการวิจัย

1. รายงานการวิจัยจากการทบทวนอย่างเป็นระบบถูกตีพิมพ์ในวารสารที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่ถูกตีพิมพ์ในวารสารการบริหารจัดการ จำนวน 15 ฉบับ คือ Journal of nursing management (n = 7), Journal of Nursing Administration (n = 2), Journal of Health Management (n = 2), Journal of Innovation Management (n = 1), International Journal of Health System and Disaster Management (n = 1), Contemporary Management Research (n = 1) และ Journal of Human Resource Management (n = 1) วารสารด้านการพยาบาลจำนวน 7 ฉบับคือ journal of nursing research (n = 2), Journal of advanced nursing (n = 2), International journal of Nursing Didactics (n = 1) Springerplus (n = 1), Nursing research (n = 1) และวารสารด้านอื่นๆจำนวน 2 ฉบับคือ Abasyn Journal of Social Sciences (n = 1), Middle-East Journal of Scientific Research (n = 1) ผลลัพธ์ที่ได้จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าจำนวนการศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมาคือระหว่าง ค.ศ. 2015 – 2019 ร้อยละ 72 และระหว่าง ค.ศ. 2009 – 2014 ร้อยละ 28 และพบการศึกษาในต่างประเทศมากที่สุด (n = 22) ส่วนในประเทศไทยยังพบน้อย (n = 2) ประเภทของงานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณทั้งหมด (n = 24) ส่วนใหญ่ศึกษาในโรงพยาบาลภาครัฐ (n = 23) พบว่าในบริบทของโรงพยาบาลเอกชนน้อย (n = 1) การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยืดหยุ่นผู้พันในงาน (n = 20) รองลงมาเป็นการศึกษาหาขนาดอิทธิพลการทำนายภาวะผู้นำกับความยืดหยุ่นผู้พันในงาน (n = 8) ส่วนใหญ่ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

มากกว่า 400 ราย (n = 8) รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างขนาด 201-300 ราย (n = 6) จำนวนกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด 3,466 ราย น้อยสุด 167 ราย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด (n = 24) คุณภาพของเครื่องมือมีความเที่ยงเป็นไปตามเกณฑ์ทั้งหมด (n = 24) โดยมีค่ามากกว่า 0.80 (n = 21) รองลงมาค่า 0.7-0.8 (n = 3)

2. ผลการศึกษาการใช้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำกับความยืดหยุ่นผู้พันในงานของพยาบาลวิชาชีพพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำที่พบในรายงานการวิจัยที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (n = 12) รองลงมาเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริง (n = 7) โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรอิสระทั้งหมด (n = 24) เมื่อจำแนกตามมิติการวัดภาวะผู้นำ พบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ใช้มิติการวัด 4 มิติมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ใช้มิติการวัด 4 มิติมากที่สุด คือ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การดำเนินการโปร่งใส (Relational transparency) การสร้างกระบวนการที่สมดุล (Balanced processing) และมุมมองด้านคุณธรรมภายใน (Internalize moral perspective) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ใช้มิติการวัด 3 มิติมากที่สุด คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Management by exception (active)) และการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management by exception (passive)) และภาวะผู้นำแบบนำตนเอง (Self-leadership) ใช้มิติการวัด 3 มิติมากที่สุด คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นพฤติกรรม (Behavior focused strategies) กลยุทธ์รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ (Constructive thought pattern strategies) และกลยุทธ์การให้รางวัลตามธรรมชาติ (Natural reward strategies) ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** จำนวนและร้อยละของรายงานวิจัย จำแนกตามการใช้ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับความยืดหยุ่นผูกพัน ในงานของพยาบาลวิชาชีพ (n = 24)

| การใช้ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำ       | จำนวน       |
|-------------------------------------|-------------|
| Transformational leadership         | 12 (40.00%) |
| Authentic leadership                | 7 (23.33%)  |
| Transactional leadership            | 2 (6.66%)   |
| Self-leadership                     | 2 (6.66%)   |
| Servant leadership                  | 1 (3.33%)   |
| Charismatic leadership              | 1 (3.33%)   |
| Authoritarian leadership            | 1 (3.33%)   |
| Leader member exchange              | 1 (3.33%)   |
| Leader empowering behavior          | 1 (3.33%)   |
| Leadership practices inventory self | 1 (3.33%)   |

Total n = 24 (100 %) รายงานวิจัยบางเรื่องมีการศึกษาภาวะผู้นำมากกว่า 1 ชนิด

ผลการศึกษาการใช้แนวคิดและทฤษฎีความยืดหยุ่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพพบว่าใช้มิติการวัดความยืดหยุ่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ 3 มิติมากที่สุด (n = 23) คือความกระตือรือร้น (Vigor) การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) และความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Absorption) โดยเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) (n = 17) มากที่สุด ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** จำนวนและร้อยละของรายงานวิจัย จำแนกตามมิติการวัด ชนิดของตัวแปรและเครื่องมือวัดความยืดหยุ่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ (n = 24) พบว่า

| รายการเครื่องมือวัด           | มิติการวัดชนิดของตัวแปรและ              | จำนวน       |
|-------------------------------|-----------------------------------------|-------------|
| มิติการวัด Work Engagement    | Vigor, Dedication, Absorption           | 23 (95.83%) |
|                               | Vigor, Dedication                       | 1 (4.17%)   |
| ชนิดของตัวแปร Work Engagement | ตัวแปรต้นกลาง                           | 17 (70.83%) |
|                               | ตัวแปรตาม                               | 7 (29.16%)  |
| เครื่องมือวัด Engagement      | แบบวัด UWES-9, 7 scale                  | 66.66%      |
|                               | แบบวัด UWES-9, 5 scale                  | 4.16%       |
|                               | แบบวัด UWES-17, 7 scale                 | 16.66%      |
|                               | แบบวัด UWES-10                          | 8.33%       |
|                               | แบบวัด Modified Utrecht Work Engagement | 4.16%       |

3. ผลการสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้อง  
ภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพ

จากการทบทวนงานวิจัยอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำกับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพระหว่าง ค.ศ. 2009 – 2019 จากจำนวนรายงานวิจัยทั้งสิ้น 24 เรื่อง สรุปได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำที่พบในรายงานการวิจัยที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และออลิโอ มากที่สุด ( $n = 9$ ) โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรอิสระ ( $n = 24$ ) ส่วนตัวแปรความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพ ใช้ทฤษฎีความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานของ ซอยฟิลี และ เบคเกอร์ ทั้งหมด ( $n = 24$ ) ส่วนใหญ่ศึกษาเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ( $n = 17$ ) และยังพบเป็นตัวแปรตาม ( $n = 7$ ) ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพ ( $n = 12$ ) รองลงมาเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ต่อความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพ อีกด้วย ( $n = 7$ ) และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นเครื่องมืออูเทรคต์ (Utrecht Work Engagement Scale: UWES) จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพทั้งทางตรงและทางอ้อมดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงกับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ถ่ายโอนความกระตือรือร้น และพลังการทำงานไปยังผู้ตาม โดยการเป็นต้นแบบที่ดี<sup>13</sup> ที่สามารถเพิ่มพลังงานซึ่งเป็นองค์ประกอบของ ความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำมีผลต่อความเชื่อมั่นในหมู่พนักงาน เป็นผลให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาได้อย่างง่ายดาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในองค์กร<sup>10</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสร้างผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีทั้งในระดับบุคคล และในระดับองค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีอิสระในความคิดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง ( $r = .70, p = 0.00$ )<sup>14</sup> มีอิทธิพลทางบวกกับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของบุคลากรทางการพยาบาล ส่วนผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน มีอิทธิพลทั้งทางบวกและลบต่อความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาล และผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) มีอิทธิพลทางลบต่อ ความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพ<sup>15</sup> และจากการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพและความผูกพันในงาน กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลชุมชนพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน และสามารถทำนายความผูกพันในงานได้ร้อยละ 69.2 ซึ่งสอดคล้องกับในบริบทพยาบาลวิชาชีพทั้งในต่างประเทศและรวมถึงในประเทศไทยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยผ่านความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน<sup>4</sup>

2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมกับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลวิชาชีพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมกับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านตัวกลางคือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ( $p = .01$ ) ( $r = 0.39$ )<sup>9</sup>

3. องค์ประกอบของความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน  
ความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรพยาบาลในปัจจุบันมีความสำคัญมากในการเพิ่มคุณภาพของการบริการสุขภาพ และรักษาความคงอยู่ของบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งองค์ประกอบของความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานจำแนกได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความกระตือรือร้น (Vigor) คือ การที่พนักงานมีระดับกระตือรือร้นสูง มีพลังในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) คือ การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับการทำงาน พร้อมทุ่มเทแรงกายให้กับงานอย่างเต็มที่ และความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Absorption) คือ ความรู้สึกมุ่งมั่นและมีความสุขในการทำงานขณะทำงานจะรู้สึกว่าเวลาผ่านไปเร็ว ยากที่จะถอนตัวจากงาน<sup>6</sup> ซึ่งจากการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบของความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ ความกระตือรือร้น (Vigor) ( $r = 0.59$ ) ซึ่งทำนายได้ 46% การทุ่มเทอุทิศในการทำงาน ( $r = 0.57$ ) ทำนายได้ 47% และความจดจ่อใส่ใจในการทำงาน (Absorption) ( $r = 0.40$ ) ซึ่งทำนายได้ 22%<sup>14</sup>

## การอภิปรายผลการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องภาวะผู้นำของนักวิชาการที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีร่วมสมัย มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาทฤษฎีไปตามบริบท รวมทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น พิจารณาได้จากมีนักวิชาการที่สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาทฤษฎีอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยองค์กรพยาบาลมากที่สุด อภิปรายได้ว่า ด้วยบทบาท และลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้สนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้กับพยาบาลวิชาชีพทุกระดับ ในหอผู้ป่วย ทำให้เกิดความศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพยาบาลวิชาชีพ รวมถึงการแสดงออกของหัวหน้างานถึงความมุ่งมั่นในงาน การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตั้งใจให้พยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุง การเปิดโอกาสให้พยาบาลวิชาชีพทุกระดับมีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดขึ้นในหอผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการลดช่องว่างในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์อันดี ทำให้พยาบาลวิชาชีพเกิดการยอมรับ เชื่อถือ และศรัทธาในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูงขึ้น<sup>4</sup>

ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน เป็นแนวคิดที่ไม่ล้าสมัย และได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในหลายวิชาชีพ รวมถึงวิชาชีพทางการพยาบาลด้วย เนื่องจาก ความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายและผลปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร เพราะบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่ปฏิบัติภารกิจและ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะลาออกจากการงานน้อยลง<sup>16</sup> มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มอัตราการคงอยู่ในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐบาล และในโรงพยาบาลเอกชน และส่งผลในด้านคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย<sup>17</sup> อภิปรายได้ว่าบุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะเกิด

ความรัก ความสามัคคี พร้อมที่จะรักษาผลประโยชน์ และพัฒนาองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งหากบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะทำให้มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันในองค์กรสูง จะทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีความภาคภูมิใจและศรัทธาในงานของตนเอง ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา เต็มความรู้ ความสามารถ และก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเมื่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานเป็นบวก จะทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร โดยการรักษาคณให้อยู่ในองค์กร เกิดผลผลิตที่ดี การทำกำไร และได้รับความรักดีจากลูกค้า<sup>18</sup> ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากจะมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ คือ ความพร้อมด้านร่างกาย และจิตใจ เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการทำงาน ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ มีความตั้งใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน และจดจ่อใส่ใจกับงาน ซึ่งการดูแลผู้ป่วยเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีนั้น จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะโดดเด่นของความกระตือรือร้น (Vigor) ความเต็มใจ อุทิศตนในการปฏิบัติงาน (Dedication) การจดจ่อใส่ใจในการทำงาน (Absorption) จะทำให้การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม (Patient-centered care) สูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานน้อย ดังนั้น ความผูกพันในงานสามารถทำนายผลการดูแลผู้ป่วยได้<sup>19</sup>

หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ ส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ อภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้นผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้จึงชี้ชัดว่ารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง<sup>20</sup> และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในการทำงานและลดการลาออกของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

1. ด้านบริหาร ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาลควรมุ่งพัฒนาเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งเตรียมความพร้อมแก่พยาบาลวิชาชีพที่เตรียมขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน
2. ด้านนโยบายนำสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสูงสุดควรมีนโยบายส่งเสริมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยเฉพาะทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร รวมถึงการส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรจึงทำให้บุคลากรเกิดความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน
3. ด้านการจัดการเรียนการสอน สถาบันผลิตบุคลากรด้านการพยาบาล ควรบรรจุหลักสูตรผู้นำ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติบทบาทของตนเองได้อย่างสมบูรณ์

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในประเด็นอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพทางการพยาบาลเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำทางการพยาบาลนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดด้วยความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

### References

1. Bass BM, Avolio BJ, editors. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage; 1994.
2. Chaleoykitti S, Thaiudom A. Development Plan for Future Nursing Leadership. Journal of the Royal Thai Army Nurses.2014; 15:148-154. (In Thai)
3. Bakker AB. An evidence-based model of work engagement. Current directions in psychological science. 2011 Aug; 20(4):265-9.

4. Wongcharoen W, Singchungchai P, Wongkhomthong PS, Meehanpong P. The Structural Equation Model of Leadership of In-Patient Unit Head Nurses as Perceived by Professional Nurses, Nurses' Work Engagement, and Job Performance of Professional Nurses in Community Hospitals. Journal of The Royal Thai Army Nurses.2018; 19:97-106. (In Thai)
5. Matula P, Uon V. A causal relationship model work engagement affecting organizational citizenship behavior and job performance of professional nursing. Middle-East Journal of Scientific Research. 2016;24(5):1600-5. (In Thai)
6. Schaufeli WB, Bakker AB. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Work engagement: A handbook of essential theory and research. 2010 Mar 10;12:10-24.
7. Abdelhadi, N., & Drach-Zahavy, A. Promoting patient care: work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. Journal of advanced nursing, 2012 68(6), 1276-1287
8. Antoinette Bargagliotti L. Work engagement in nursing: a concept analysis. Journal of advanced nursing. 2012 Jun;68(6):1414-28.
9. Salanova M, Lorente L, Chambel MJ, Martínez IM. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. Journal of advanced nursing. 2011 Oct;67(10):2256-66
10. Jyoti J, Bhau S. Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. SAGE Open. 2015 Nov 3;5(4):2158244015612518.

11. Wong CA, Cummings GG, Ducharme L. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *Journal of nursing management*. 2013 Jul;21(5):709-24.
12. Kmet LM, Cook LS, Lee RC. Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields; 2004.
13. Brief AP, Weiss HM. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*. 2002 Feb;53(1):279-307.
14. Hayati D, Charkhabi M, Naami A. The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus*. 2014 Dec;3(1):25
15. Manning J. The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 2016 Sep 1;46(9):438-43.
16. Karatepe OM. Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: the mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2013 Feb 1;25(1):82-104.
17. Simpson MR. Predictors of work engagement among medical-surgical registered nurses. *Western journal of nursing research*. 2009 Feb;31(1):44-65.
18. Mehmood M, Awais M, Rahat Q, Raza S, Khalid U. Achieving Organizational Effectiveness Through Employee Engagement: A Role of Leadership Style in Workplace. *International Journal of Engineering and Information Systems*. 2017; 1:41-9.
19. Abdelhadi N, Drach-Zahavy A. Promoting patient care: work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of advanced nursing*. 2012 Jun;68(6):1276-87.
20. Watcharakate S. Transformational Leadership: The Challenging of the Nurse Leaders. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*. 2014; 15(3): 58-63. (In Thai)