

การบริหารงานในองค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ Nursing Organization Management at Regional Hospital and Medical Centers

สมจิตร ร้วมมงคล* กัญญดา ประจุศิลป์**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานในองค์การพยาบาล และเปรียบเทียบการบริหารงานในองค์การพยาบาลระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารการพยาบาล จำนวน 287 คน และพยาบาลประจำการจำนวน 377 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามการบริหารงานในองค์การพยาบาล ที่ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์ความเที่ยง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าเท่ากับ .98 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สถิติที ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานในองค์การพยาบาลตามการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.69$ และ $\bar{X} = 3.78$) การบริหารงานในองค์การพยาบาลตามการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลต่ำกว่าพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การบริหารงานในองค์การพยาบาล

Abstract:

The purposes of this study were to study the nursing organization management at regional hospital and medical centers, and to compare the perceptions of nursing organization management between nurse administrators and staff nurses. The subjects were 287 nurse administrators and 377 staff nurses which selected by multi-stage sampling. Research instrument was questionnaire of nursing organization management, which was tested by the content validity and reliability. The Cronbach's alpha coefficients was .98 respectively. Means, standard deviation and t-test were used for data analysis. Major findings were as follows:

1. The nursing organization management as perceived by nursing administrators and staff nurses at regional hospital and medical centers were at high level ($\bar{X} = 3.69$ and $\bar{X} = 3.78$).
2. The nursing organization management as perceived by nursing administrators was less than the nursing organization management by staff nurses at $p < .05$ level.

Somjit Ruewmongkol and Gunyardar Prachusilpa. Nursing organization management at regional hospital and medical centers. Journal of The Royal Thai Army Nurses, July - December 2011; 12(2): 60 - 67.

* พยม., พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จังหวัดปราจีนบุรี

** DNSc., รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับประเทศตั้งแต่ปี 2540 ทำให้รัฐบาลประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณสำหรับใช้ในการพัฒนาประเทศ ส่งผลให้โรงพยาบาลศูนย์ยังสังกัดกระทรวงสาธารณสุขต้องบริหารงานภายใต้งบประมาณที่จำกัด แต่ในขณะเดียวกันต้องคงไว้ซึ่งบริการที่ดีและมีคุณภาพ โดยต้องมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และต้องดำเนินการให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล Hospital Accreditation (HA) และดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริการ โดยใช้กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ตั้งแต่ปี 2536 จนถึงปัจจุบันซึ่งการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาคุณภาพในการบริการ จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญคือ สร้างเอกภาพและธรรมาภิบาลในการจัดการระบบสุขภาพ ปฏิรูประบบงาน โครงสร้างการบริหารจัดการกลไกและกระบวนการด้านนโยบายสุขภาพให้เกิดความเป็นเอกภาพและธรรมาภิบาล ซึ่งในปัจจุบันพบว่า โรงพยาบาลศูนย์ในช่วงปี พ.ศ. 2549-2551 มีเพียง 17 แห่ง ใน 25 แห่ง ทั่วประเทศไทยที่ผ่านการรับรองคุณภาพ¹ โดยพบว่ามาตรฐานที่ใช้ในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ยังมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ยึดหลักความถูกต้องของลูกค้ายเป็นหลัก (หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่าและหลักความเสมอภาคและเป็นธรรม) มีการแก้ปัญหาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (หลักความรับผิดชอบ) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม (หลักการมีส่วนร่วม) มุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ (หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า และหลักความเสมอภาคและเป็นธรรม)

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการด้านสุขภาพเป้าหมายของการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลคือการสร้างงานบริการที่มีคุณภาพเพื่อให้เป็นที่ประทับใจของผู้รับบริการ พยาบาลจึงเป็นกลุ่มที่สามารถสร้างสรรคคุณภาพและความเจริญก้าวหน้าทางการพยาบาลได้ดีที่สุด² และเนื่องจากได้รับข้อร้องเรียนทางด้านจริยธรรมในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลจากการรายงานของสภาพพยาบาลที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีทำให้องค์การพยาบาลต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการบริหารงานภายใต้คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสำคัญ ซึ่งพบว่า การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินการบริหารในองค์การได้

ผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารและเป็นผู้กำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ป่วยได้รับการบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานตามความคาดหวัง สามารถตรวจสอบได้ 3 อันเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย จากสถานการณ์ปัจจุบันโรงพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ได้รับการรับรองคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลจึงเป็นบุคลากรที่สำคัญยิ่งในการผลักดันการดำเนินงานขององค์การพยาบาลให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ ดังผลการศึกษาของต่างประเทศที่พบว่า การดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดขององค์การและหน่วยงานนั้นๆ³ และจากการที่กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการภายใต้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และมีการนำกลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้โดยมีแนวคิดสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ⁴ ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จตามแนวคิดดังกล่าว คือ ความสามารถของผู้บริหารการพยาบาล โดยต้องเป็นผู้ดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการ⁵ ทั้งนี้หัวหน้าหน่วยงานจะนำกลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในการควบคุมและพัฒนางานให้เป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถหลายด้าน คือมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การบริหารตามข้อเท็จจริง การสร้างแรงจูงใจ การสร้างการเรียนรู้และการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง⁶ ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เพื่อพัฒนางานให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์การพยาบาล⁷ พยาบาลประจำการซึ่งเป็นบุคลากรกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดในโรงพยาบาลมีความสามารถในการวิชาการและการปฏิบัติการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง โดยใช้ทฤษฎีการพยาบาล เป็นพื้นฐาน มีคุณธรรมในการดูแล มีจรรยาบรรณเป็นเครื่องชี้นำ นอกจากนั้นยังเป็นแกนกลางในการประสานงานกับวิชาชีพอื่นๆ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรและปฏิบัติงานร่วมกันได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีหน้าที่ในการรับนโยบายจากผู้บริหารการพยาบาลมาปฏิบัติ ให้บริการสุขภาพต่อผู้มารับบริการหรือชุมชนตามขอบเขตของงาน ซึ่งรวมถึงการแก้ไขปัญหาสุขภาพขั้นพื้นฐานและแก้ปัญหาซับซ้อน ตลอดจนนิเทศการปฏิบัติการพยาบาลในทีมการ



พยาบาล ซึ่งถูกกำหนดไว้และพยาบาลวิชาชีพและยังมีส่วนร่วมในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายในการปฏิรูประบบบริการพยาบาลโดยมีการพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติการพยาบาลตามขอบเขตงานการพยาบาลในระดับตติยภูมิ ด้วยบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ส่งผลทำให้การรับรู้แตกต่างกัน จากการทบทวนงานวิจัยของพยาบาลในประเทศไทยได้มีการศึกษาองค์ประกอบของธรรมาภิบาลพบว่าผู้บริหารที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานภายในองค์การได้นั้น จะต้องใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้รับอุ่นใจ ผู้ให้มีความสุข” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เป็นธรรมาภิบาลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความไว้วางใจ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานในองค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทั้งผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการจำเป็นจะต้องรับรู้การบริหารงานในองค์การพยาบาลในแนวทางที่สอดคล้องกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้บริหารการพยาบาล

พยาบาลประจำการ

การบริหารงานในองค์การพยาบาล

1. หลักความรับผิดชอบ (Accountability)
2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
3. หลักความโปร่งใส (Transparency)
4. หลักคุณธรรม และจริยธรรม (Morals and ethics)
5. หลักนิติธรรม (Rule of Law)
6. หลักความคุ้มค่า (Efficiency and effectiveness)
7. หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม (Equity)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ Schmidt and Finnigan (1993) และจากการบูรณาการร่วมกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานในองค์การพยาบาล และเปรียบเทียบการบริหารงานในองค์การพยาบาลระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาล กับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ ประชากรเป็นผู้บริหารการพยาบาล และพยาบาลประจำการ ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 ปีขึ้นไป ของโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวนเพียง ระหว่าง 500-1,000 เพียง จำนวน 25 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 1 ปีขึ้นไป และพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 1 ปีขึ้นไป โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling)

เครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามการบริหารงานในองค์การพยาบาล ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของ Schmidt and Finnigan, 1993 ร่วมกับการบูรณาการแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ลักษณะแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานในองค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานในองค์การพยาบาล ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น ผู้บริหารการพยาบาล และพยาบาลประจำการ ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 ปีขึ้นไป ของโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีจำนวนเตียงระหว่าง 500-1000 เตียง จำนวน 25 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 1 ปีขึ้นไป จำนวน 289 คน และพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งอย่างน้อย 1 ปีจำนวน 377 คนโดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling)

2. ตัวแปรที่ศึกษา การบริหารงานในองค์การพยาบาล

เป็นแบบ Rating scale 5 ระดับคือ เป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด เป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด มีทั้งหมด 67 ข้อ ประกอบด้วย 7 ด้านได้แก่ หลักความรับผิดชอบ(14) หลักการมีส่วนร่วม(8) หลักความโปร่งใส (13) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (10) หลักนิติธรรม (7) หลักความคุ้มค่า (8) และหลักความเสมอภาคและเป็นธรรม(7) ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าเท่ากับ .98 นำมาทดลองใช้คำนวณค่าความเที่ยงจากการทดลองใช้เครื่องมือที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน กลุ่มละ 30 คน และใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 644 คน ได้ค่าแอลฟาเท่ากับ .98 และ .97

การแปลผลคะแนนโดยรวม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย

การแปลผล

4.50 – 5.00	การบริหารงานในองค์การพยาบาลอยู่ในระดับดีมาก
3.50 – 4.49	การบริหารงานในองค์การพยาบาลอยู่ในระดับดี
2.50 – 3.49	การบริหารงานในองค์การพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49	การบริหารงานในองค์การพยาบาลอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	การบริหารงานในองค์การพยาบาลอยู่ในระดับน้อยมาก

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารการพยาบาลกับพยาบาลประจำการ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การบริหารงานในองค์การพยาบาล วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การเปรียบเทียบการบริหารงานในองค์การพยาบาลทดสอบความแตกต่างการรับรู้ การบริหารงานในองค์การพยาบาลระหว่างผู้บริหารการพยาบาลกับพยาบาลประจำการโดยรวมและเป็นรายด้าน วิเคราะห์โดยใช้สถิติที (Independent t-test)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานในองค์การพยาบาลตามการรับรู้ของ ผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการ จำแนกโดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานในองค์การพยาบาล	ผู้บริหารการพยาบาล			พยาบาลประจำการ		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
หลักความรับผิดชอบ	3.94	0.65	ดี	3.91	0.52	ดี
หลักคุณธรรม และจริยธรรม	3.84	0.65	ดี	3.87	0.59	ดี
หลักความคุ้มค่า	3.77	0.71	ดี	3.86	0.63	ดี
หลักความเสมอภาค และเป็นธรรม	3.76	0.66	ดี	3.77	0.64	ดี
หลักนิติธรรม	3.56	0.81	ดี	3.77	0.69	ดี
หลักการมีส่วนร่วม	3.54	0.68	ดี	3.65	0.64	ดี
หลักความโปร่งใส	3.40	0.71	ปานกลาง	3.63	0.60	ดี
รวม	3.69	0.59	ดี	3.78	0.53	ดี

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารงานในองค์การพยาบาล ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลกับพยาบาลประจำการ จำแนกโดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานในองค์การพยาบาล	ผู้บริหารการพยาบาล (N= 267)		พยาบาลประจำการ (N= 377)		t-test	p-value
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
หลักความรับผิดชอบ	3.94	0.65	3.91	0.52	.669	.504
หลักคุณธรรม และจริยธรรม	3.84	0.65	3.86	0.63	.372	.710
หลักความคุ้มค่า	3.77	0.71	3.87	0.59	3.642	.044
หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม	3.76	0.66	3.77	0.69	2.017	.737
หลักนิติธรรม	3.56	0.81	3.77	0.64	3.759	.000
หลักการมีส่วนร่วม	3.54	0.68	3.63	0.60	1.799	.072
หลักความโปร่งใส	3.40	0.71	3.65	0.64	4.609	.000
รวม	3.69	0.59	3.78	0.53	2.078	.041

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยแยกอธิบายตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1 การบริหารงานในองค์การพยาบาลตามการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาล และพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานในองค์การพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.69$ และ $\bar{X} = 3.78$) (ตารางที่ 1) และค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลในเรื่อง หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความเสมอภาค และเป็นธรรม หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.94, 3.84, 3.77, 3.76, 3.56$ และ 3.54 ตามลำดับ) แต่การรับรู้หลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) ส่วนพยาบาลประจำการมีการรับรู้การบริหารงานในองค์การในทุกหลักการบริหารอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.91, 3.87, 3.86, 3.77, 3.77, 3.64$ และ 3.63 ตามลำดับ) (ตารางที่ 1) อภิปรายได้ดังนี้

ด้านหลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$ และ $\bar{X} = 3.91$) เนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุขต้องดำเนินการให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล Hospital Accreditation (HA) เนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์ เป็นสถานบริการสุขภาพระดับตติยภูมิให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนในบริการในลักษณะเฉพาะโรคทุกสาขา ที่ให้บริการสุขภาพอนามัยแก่ผู้ป่วยที่ต้องการความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งในประเด็นของมาตรฐานโรงพยาบาลมุ่งเน้นการจัดระบบบริหารและระบบการทำงานในโรงพยาบาล การตอบสนองต่อผู้ป่วย มีระบบ การบริหาร ความเสี่ยง การประกันคุณภาพ และการรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ความรับผิดชอบของชุมชน¹⁰ ทำให้องค์การพยาบาลมีโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line organization structure) มีคณะกรรมการองค์การพยาบาล (Board of director) จะประสบผลสำเร็จได้โดยผู้บริหารการพยาบาลจะต้องสามารถพัฒนาคุณภาพอย่างมีเป้าหมาย¹¹ มีกระบวนการปฏิบัติที่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของผู้รับบริการ⁷

ด้านหลักคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.84$ และ $\bar{X} = 3.87$) เนื่องจากมาตรฐานการบริหารการพยาบาลและผดุงครรภ์ระดับตติยภูมิและระดับตติยภูมิ พ.ศ. 2548 เป็นกลไกการส่งเสริมให้พยาบาลและผดุงครรภ์ประกอบวิชาชีพธำรงไว้ซึ่งจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์การต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่าง และสร้างการยอมรับคุณค่าของคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีให้เกิดในองค์การ¹² ผู้บริหารคุณภาพทั้ง

องค์การเป็นผู้ที่วางใจบุคลากร ต้องรู้วิธีในการแสดงการยอมรับ และให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น⁷ และจากประเด็นในการพิจารณาของมาตรฐานโรงพยาบาลซึ่งมุ่งเน้นการทบทวนตรวจสอบผลการดูแลผู้ป่วยในลักษณะต่างๆ รัชชาพยาบาลโดยคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วยและจริยธรรมองค์การ คือ มีการพิทักษ์และคุ้มครองสิทธิผู้ป่วย โดยตระหนักถึงคุณค่าชีวิตช่วยให้มั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตัดสินใจในการกระทำต่อผู้ป่วย เพื่อให้ผู้ป่วยมีความปลอดภัยและมีสุขภาพดี¹³

ด้านหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.77$ และ $\bar{X} = 3.86$) เนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์มีหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์และให้การสนับสนุนด้านการซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องใช้ครุภัณฑ์ทางการแพทย์แก่โรงพยาบาล และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในเขตรับผิดชอบ ซึ่งโรงพยาบาลได้มีการบริหารต้นทุน พัฒนากำลังคณอย่างต่อเนื่อง¹⁰ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน และการบริการพยาบาล ยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการพัฒนาองค์กร โดยมีการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Utilization management) ซึ่งผู้บริหารต้องทำให้สมาชิกในทีมมีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับงานของเขา ต้องใช้เครื่องมือและทรัพยากร ที่จะช่วยให้สมาชิกทราบถึงความต้องการของผู้รับบริการ⁷ โดยสนับสนุนให้พยาบาลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ก้าวทันวิทยาการที่เปลี่ยนแปลง¹¹ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพยาบาลทุกคน เพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน¹⁴

ด้านหลักความเสมอภาคและเป็นธรรมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.76$ และ $\bar{X} = 3.77$) เนื่องจากในปัจจุบันแนวโน้มการรักษาเป็นไปในเชิงธุรกิจการแข่งขัน ในองค์การโดยผู้บริหารองค์การต้องกำกับบุคลากรให้ตระหนักถึงสิทธิและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อารมณ์การให้บริการพยาบาลที่เป็นธรรม ทำให้การเข้าถึงการบริการของผู้รับบริการมีความเสมอภาคเท่าเทียมและเนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลโดยหลักการของการพัฒนาคุณภาพจะเน้นให้บริการที่มีคุณภาพและเท่าเทียมกัน โดยคำนึงว่าผู้รับบริการทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการดูแลรักษาที่เท่าเทียมกันจึงทำให้การบริหารงานในองค์การพยาบาลสอดคล้องกับนโยบาย การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมของผู้บริหารการพยาบาล เป็นตัวชี้วัดสุขภาพขององค์การพยาบาล¹⁵ และองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy organization)¹⁶

ด้านหลักความนิติธรรมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.56$ และ $\bar{X} = 3.77$) เนื่องจากนโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้าทำให้ผู้รับบริการมีสิทธิที่จะเลือกสถานบริการสุขภาพและเรียกร้องคุณภาพมาตรฐานในการบริการมากขึ้น เพราะตระหนักในสิทธิของตนเองซึ่งตรงกับ

หลักนิติธรรมของการบริหารจัดการที่ดีนั้นมีความมุ่งหมายในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนจากการใช้อำนาจของรัฐ¹⁷ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำและส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้คำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการ คัดสรรความเป็นมนุษย์ ซึ่งการบริหารงานโดยใช้อำนาจไปในทางถูกต้องชอบธรรมมีกลวิธีการจัดการ ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์จริง และปฏิบัติได้โดยทั่วไป¹⁷ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์คุณภาพงาน พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานบริการหน่วยงาน โดยเน้นผู้ป่วยเป็นสำคัญ มีการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงานให้มีอิสระที่จะคิดค้นหรือเริ่มงานใหม่¹¹

ด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.54$ และ $\bar{X} = 3.65$) เนื่องจากการที่กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการภายใต้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และมีการนำกลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ โดยมีแนวคิดสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ⁵ สนับสนุนให้ทีมการพยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ และมีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการจัดการดูแลสุขภาพผู้รับบริการ ประชาชน และการจัดบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ กำหนดค่านิยมและกระบวนการทำงานขององค์กรพยาบาลให้ เปิดกว้างและเอื้อต่อการมีส่วนร่วม ทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมได้ประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบ ผู้บริหารการพยาบาลต้องสนับสนุนการบริการเป็นทีมในลักษณะทีมสหสาขา (Multidisciplinary team) เพื่อจะได้ใช้ความรู้วิเคราะห์แก้ปัญหาผู้ป่วยที่ซับซ้อน รวดเร็วและครอบคลุม¹¹ ให้โอกาสและสนับสนุน ยอมรับความแตกต่างของบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมในทีมและร่วมรับผิดชอบและให้ความช่วยเหลือตามจำเป็น

ด้านหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$ และ $\bar{X} = 3.63$) จากการที่ในปัจจุบันการบริหารงบประมาณในระบบใหม่ในองค์กรสุขภาพนั้น การกำกับดูแลตรวจสอบการเงินเป็นสิ่งจำเป็นที่สุด¹⁸ เพราะเป็นเครื่องมือในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มีกฎเกณฑ์การปฏิบัติตามระเบียบที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบ มีการตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ ต้องมีการกำกับดูแลรายรับ และรายจ่ายและการใช้เงิน โดยผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบการบัญชี การคัดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต จะสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง¹⁹ การบริหารงบประมาณขององค์กรพยาบาลในภาครัฐ ใช้ระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารการพยาบาลต้องมีความชำนาญด้านการเงิน ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการงบประมาณ มีความคุ้มค่ากับด้านการเงิน

และงบประมาณที่ได้รับ ให้มีการใช้จ่ายเป็นไปตามระเบียบ เกิดประโยชน์คุ้มค่า โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงพยาบาลให้มีธรรมาภิบาลการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปิดใจและการสร้างความไว้วางใจทำให้บรรยากาศในงานดี

2. การเปรียบเทียบการบริหารงานในองค์กรพยาบาลตามการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์

ผลการเปรียบเทียบพบว่าผู้บริหารการพยาบาลมีการรับรู้การบริหารงานในองค์กรด้านหลักความโปร่งใส หลักนิติธรรมและหลักความคุ้มค่าต่ำกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านหลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักเสมอภาคและเป็นธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักความคุ้มค่า อธิบายได้ว่าอาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลศูนย์ยังมีปัญหาในการจัดอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานจากการที่รัฐมีนโยบายปรับลดอัตรากำลัง มีการจำกัดบุคลากรเข้ารับราชการ ไม่มีอัตรากำลังขดเขย นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลลาออกก่อนเกษียณอายุจำนวนมากทำให้เกิดการขาดแคลนพยาบาล²⁰ ซึ่งการบริหารอัตรากำลังที่เหมาะสมจะต้องคำนึงถึงจำนวนผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการ ลักษณะของผู้ป่วยและความรุนแรง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความชำนาญ ภาวะความขาดแคลนของบุคลากรทางการแพทย์ ลักษณะการให้บริการ และลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อมุ่งให้ผู้ป่วยได้รับการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ชี้วัดคุณภาพพยาบาล²¹ แต่ปัจจัยที่ทำให้พยาบาลประจำการมีการคงอยู่ในงานที่สำคัญคือ สวัสดิการและค่าตอบแทน รวมทั้งสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานของโรงพยาบาลรัฐบาลและยังพบว่าโรงพยาบาลศูนย์ไม่ผูกติดกับผลกำไร หรือการขาดทุนของหน่วยงานดังเช่น โรงพยาบาลเอกชน จึงเป็นสิ่งที่สนใจและเครื่องดึงดูดให้พยาบาลวิชาชีพยังคงเลือกที่จะทำงานในโรงพยาบาลของรัฐบาล

ด้านหลักนิติธรรม อธิบายได้ว่าเนื่องจากในยุคแห่งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบข้อมูลข่าวสารได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วบุคลากรทางการแพทย์มีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในกฎหมายมากยิ่งขึ้น พยาบาลปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความศรัทธา เชื่อถือไว้วางใจต่อวิชาชีพ นำสู่ความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อองค์กรวิชาชีพ²² ซึ่งในปัจจุบันพบว่าบุคลากรทางการแพทย์ถูกฟ้องร้องจากผู้รับบริการสอดคล้องกับการรายงานของสภาพพยาบาลที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้มีการตื่นตัวและมีการแสวงหาความรู้ทางด้านกฎหมาย

วิชาชีพ กฎหมายทั่วไปและกฎหมายครอบครัว เข้าใจกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎข้อบังคับอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ด้านหลักความโปร่งใสอธิบายได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการ²³ โดยผู้บริหารการพยาบาลกำหนดรูปแบบการประเมินผลแต่ละกลุ่มไว้ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งมีหลายรูปแบบได้แก่ การประเมินโดยใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา) การประเมินโดยใช้การบันทึกพฤติกรรม การประเมินหลายทางหรือหลายกลุ่ม และการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งต้องมีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินและการบันทึกผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง วิธีการประเมินต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น²⁴ มีมาตรฐานการประเมินความดีความชอบโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับจากทั้งผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมินเป็นตัวชี้วัดระดับ มากที่สุด เพราะว่าผู้บริหารที่จะสามารถบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดการบริหารจัดการที่ดีนั้นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานบนความต้องการของบุคลากรได้บังคับบัญชา²⁵

ข้อเสนอแนะ:

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารการพยาบาลควรนำหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ไปใช้ร่วมกับการบริหารแบบธรรมาภิบาล
2. ผู้บริหารการพยาบาลควรนำผลการวิจัยที่ได้ไปหาแนวทางที่ช่วยเพิ่มทักษะด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณ ทักษะทางด้านกฎหมาย การจัดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม ให้กับตนเองและบุคลากรที่กำลังจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลต่อไป
3. ผู้บริหารการพยาบาลควรนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงระบบบริการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนและเสริมสร้างปัจจัยที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับวัดระดับการบริหารงานในองค์การพยาบาล
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการบริหารงานคุณภาพในองค์การพยาบาล

เอกสารอ้างอิง

1. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. แหล่งที่มา: <http://www.ha.or.th>. [2551, มกราคม10] 2551.
2. เสาวรส บุญนาค. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ พยาบาลคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
3. Sullivan, E. J. and Decker, P.J. Effective and leadership management in nursing. California: Addison-Wesley; 1999.
4. Routhiaux, J. E., and Guter, A. B. TQM/CQI effectiveness at team and department levels. Journal of Quality Management 3: 39-81; 1998.
5. วิฑูรย์ สิมะโชติ. รีเอ็นจิเนียริงภาคปฏิบัติคู่มือบริหารสำนักธุรกิจและข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า, 2542.
6. จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ และคณะ. เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล : Hospital quality indicators. กรุงเทพมหานคร: ดีไซน์, 2543.
7. Schmidt, E. H., and Finnigan, J. P. TQM manager. Sanfancisco: Jossey-Bass; 1993.
8. กุลญนาท ผ่องแผ้ว. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วยวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรคกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
9. ฟาริดา อิบราฮิม. สาระการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์, 2542.
10. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. 2549. มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ. แหล่งที่มา: <http://www.ha.or.th>.
11. นิตยา ศรีญาณลักษณ์. การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง, 2545.
12. ญัฏฐพันธ์ เจริญนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธา การพิมพ์, 2544.



13. อมรรักษ์ จินนาวงศ์. ผลของการพยาบาลเป็นทีมต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
14. สุลัดดา พงศ์รัตนมาน. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
15. อารณ สุขเจริญ. การศึกษาตัวชี้วัดสุขภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
16. Miles, B. M. "Planned change and organizational health: Figure and ground", in M. M., Milstein and J. A., Belasco (Eds), Educational and behavioral science: A system perspective. Boston: Allyn and Bacon, 1973.
17. พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. ดัชนีวัดคอร์ปชั่นไทย: การสร้างและการตรวจสอบความเชื่อถือได้ รายงานการวิจัยเสนอต่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2544.
18. จรัส สุวรรณเวลา. จุดบอดบนหนทางสู่ธรรมภิบาล บทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน. ม.ป.ท. 2546.
19. ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hardles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2544.
20. สาธารณสุข, กระทรวง, สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ทำเนียบโรงพยาบาล และสถิติสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: อล์ฟา รีเลิร์ช, 2548.
21. วินัย สีสมีทธิ และคณะ. การศึกษาระบบบริหารงานของโรงพยาบาลรัฐ และโรงพยาบาลเอกชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ. วารสารนโยบายและวางแผนสาธารณสุข 2(1): 26-40; 2542.
22. อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย. จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล. นนทบุรี: ประชุมช่าง, 2545.
23. Bacal, R. Performance management. New York: McGraw-Hill; 2000.
24. Hackman, J. R., and Oldman, G. R. Work redesign. Massachusetts: Addison-Wesley, 1980.
25. เทียมจิต จันทรมณี. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลในองค์การพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.