



การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ ของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

เอกมล วิฑูรอนันต์¹, วรรณณีย์ บุญมั่น²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อทดลองใช้รูปแบบ และเพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย การวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนาที่ดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทาง การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ การทดลองใช้รูปแบบ และการประเมินผลการใช้รูปแบบ ประชากรคือบุคลากรโรงพยาบาลสวรรคโลก จำนวน 331 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา สถิติเชิงพรรณนา และสถิติ t-test independent

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการกำหนดทิศทางองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีปัญหามากที่สุด รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 6 ด้าน และปัจจัยเอื้อและสนับสนุน 5 ด้าน ผลการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่ารูปแบบมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด โดยความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านการตอบสนองมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นมากที่สุด ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบตามมาตรฐานพบว่าโดยภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด โดยความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อรูปแบบอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสามารถนำไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลอื่นๆ ได้

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์, คุณภาพบริการ, โรงพยาบาลทั่วไป, การพัฒนารูปแบบ, ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

¹ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ กลุ่มงานประกันสุขภาพยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

² นักสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัย

Development of Strategic Management Model for Service Quality Improvement at Sawankhalok Hospital, Sukhothai Province.

Ekamon Witurona¹, Thassanee Bunman²

ABSTRACT

This research aimed to study the current situation, problems, and approaches of strategic management, to develop and validate the quality of a strategic management model, to pilot the model, and to evaluate the effectiveness of the strategic management model for service quality improvement at Sawankhalok Hospital, Sukhothai Province. The research employed a research and development methodology conducted in four phases: studying the current situation, problems, and approaches; developing and validating the model quality; piloting the model; and evaluating the model implementation. The population consisted of 331 personnel at Sawankhalok Hospital. Data were collected through documentary study, interviews, expert connoisseurship, and questionnaires. Data were analyzed using content analysis, descriptive statistics, and independent t-test.

The research findings revealed that the current state of strategic management was at a high level overall, with organizational direction setting having the highest mean score. Problems were at a moderate level overall, with strategy implementation having the most issues. The developed model comprised two main components: a six-dimension strategic management process and five enabling and supporting factors. Expert validation indicated that the model quality was at the highest level, with appropriateness having the highest mean score. The pilot results showed that service users' satisfaction after model implementation was significantly higher than before implementation at the 0.05 level, with responsiveness showing the greatest increase in satisfaction. The evaluation of model quality according to standards indicated an overall quality at the highest level, with utility having the highest mean score. Personnel expressed high satisfaction with the model, particularly regarding its practical applicability.

¹Public Health Technical Officer (Professional Level), Health Insurance and Strategy Division, Sawankhalok Hospital, Sukhothai Province

²Public health officer (PROFESSIONAL Level) Sukhothai Provincial Health Office

The research findings demonstrated that the developed strategic management model was appropriate, met quality standards, and was effective in improving hospital service quality. The model can be adopted as a guideline for service quality development in other hospitals.

Keywords: Strategic Management, Service Quality, General Hospital, Model Development, Service User Satisfaction

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสังคมส่งผลให้ผู้รับบริการมีความต้องการในการได้รับบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงขึ้น (Porter & Lee, 2023) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ป่วย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงพยาบาลและผู้ป่วย (Anderson et al., 2023) จากการศึกษาของ Johnson et al. (2023) พบว่าคุณภาพการบริการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการแข่งขันของโรงพยาบาล โดยเฉพาะในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้โรงพยาบาลมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริการและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม (Thompson & Strickland, 2023) นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านสาธารณสุข (กระทรวงสาธารณสุข, 2565) ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผลักดันให้โรงพยาบาลต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของประเทศ สอดคล้องกับแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐาน (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2566) การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้โรงพยาบาลดำเนินงานตามนโยบายรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างคุ้มค่า (Wheelen et al., 2022) จากการศึกษาของ Wilson et al. (2023) พบว่าปัญหาคุณภาพการให้บริการในโรงพยาบาลส่วนใหญ่เกิดจากความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ โดยเฉพาะในประเด็นการรอคอยที่ยาวนาน การสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้ป่วยที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้บริการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ป่วย สอดคล้องกับผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ (สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล, 2566) นอกจากนี้ การศึกษาของ Brown and Davis (2023) ยังพบว่าโรงพยาบาลหลายแห่งขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การบริหารจัดการขาดทิศทางที่ชัดเจน และไม่สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสม

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและองค์ความรู้ทางการแพทย์เป็นความท้าทายสำคัญที่โรงพยาบาลต้องเผชิญ (Taylor et al., 2023) การศึกษาของ Miller and White (2023) ชี้ให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมในสภาวะที่ทรัพยากรจำกัดเป็นความท้าทายที่สำคัญของระบบสุขภาพ สอดคล้องกับรายงานของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (2565) ที่พบว่าโรงพยาบาลในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่มีต้นทุนสูงภายใต้งบประมาณที่จำกัดปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อให้บริการของโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งด้านเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลกระทบต่องบประมาณด้านสุขภาพ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2566) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยที่มีสัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) การพัฒนาเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ก้าวกระโดดทำให้ต้นทุนการรักษาสูงขึ้น (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2565) และนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่เพิ่มการเข้าถึงบริการสุขภาพ (สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ, 2566) นอกจากนี้ การระบาดของโรคโควิด-19 ยังส่งผลให้โรงพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและเพิ่มมาตรการป้องกันการติดเชื้อ สอดคล้องกับรายงานของ World Health Organization [WHO] (2023) และการศึกษาของ Smith et al. (2023) ที่พบว่าสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ต้นทุนการบริการสุขภาพเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 30-40

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง และวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen et al. (2022) ที่กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Thompson and Strickland (2023) ได้เสนอว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรจะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Johnson et al. (2023) ที่พบว่าโรงพยาบาลที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีผลลัพธ์ด้านคุณภาพบริการดีกว่าโรงพยาบาลที่ไม่ได้ใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Porter and Lee (2023) ยังเสนอว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ระบบบริการสุขภาพ

โรงพยาบาลสุวรคโลกเป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 120 เตียง ที่ให้บริการประชาชนในเขตอำเภอสุวรคโลกและพื้นที่ใกล้เคียง ครอบคลุมประชากรกว่า 150,000 คน มีภารกิจสำคัญในการให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข ทั้งด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ (กระทรวงสาธารณสุข, 2565) จากการวิเคราะห์สถิติย้อนหลัง 3 ปี พบว่าจำนวนผู้มารับบริการผู้ป่วยนอกเพิ่มขึ้นจาก 185,426 ครั้งในปี 2564 เป็น 246,873 ครั้งในปี 2566 คิดเป็นอัตราเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 15 ต่อปี ในขณะที่

อัตรากำลังบุคลากรทางการแพทย์ยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะแพทย์เฉพาะทางที่มีเพียง ร้อยละ 65 ของกรอบอัตรากำลังที่ควรมี (งานเวชระเบียน โรงพยาบาลสวรรค์โลก, 2566) สอดคล้องกับการศึกษาของ วิโรจน์ ตั้งเจริญเสถียร และคณะ (2565) ที่พบว่าโรงพยาบาลทั่วไปส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลให้เกิดความแออัดในแผนกผู้ป่วยนอก ระยะเวลารอคอยเฉลี่ยนานถึง 180 นาทีต่อราย ซึ่งเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่เกิน 120 นาที และพบข้อร้องเรียนด้านพฤติกรรมบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีที่ผ่านมา (ศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลสวรรค์โลก, 2566) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลก โดยบูรณาการแนวทางการพัฒนาคุณภาพของ Donabedian (2020) ที่เน้นการพัฒนาทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์ ร่วมกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ David and David (2023) ที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล สอดคล้องกับการศึกษาของ Anderson et al. (2023) ที่พบว่าการพัฒนาคุณภาพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นต้นแบบให้แก่โรงพยาบาลอื่นๆ ในการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลก จังหวัดสุโขทัย
2. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลก จังหวัดสุโขทัย
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลก จังหวัดสุโขทัย
4. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลก จังหวัดสุโขทัย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ขอบเขตด้านพื้นที่ โรงพยาบาลสวรรค์โลก จังหวัดสุโขทัย

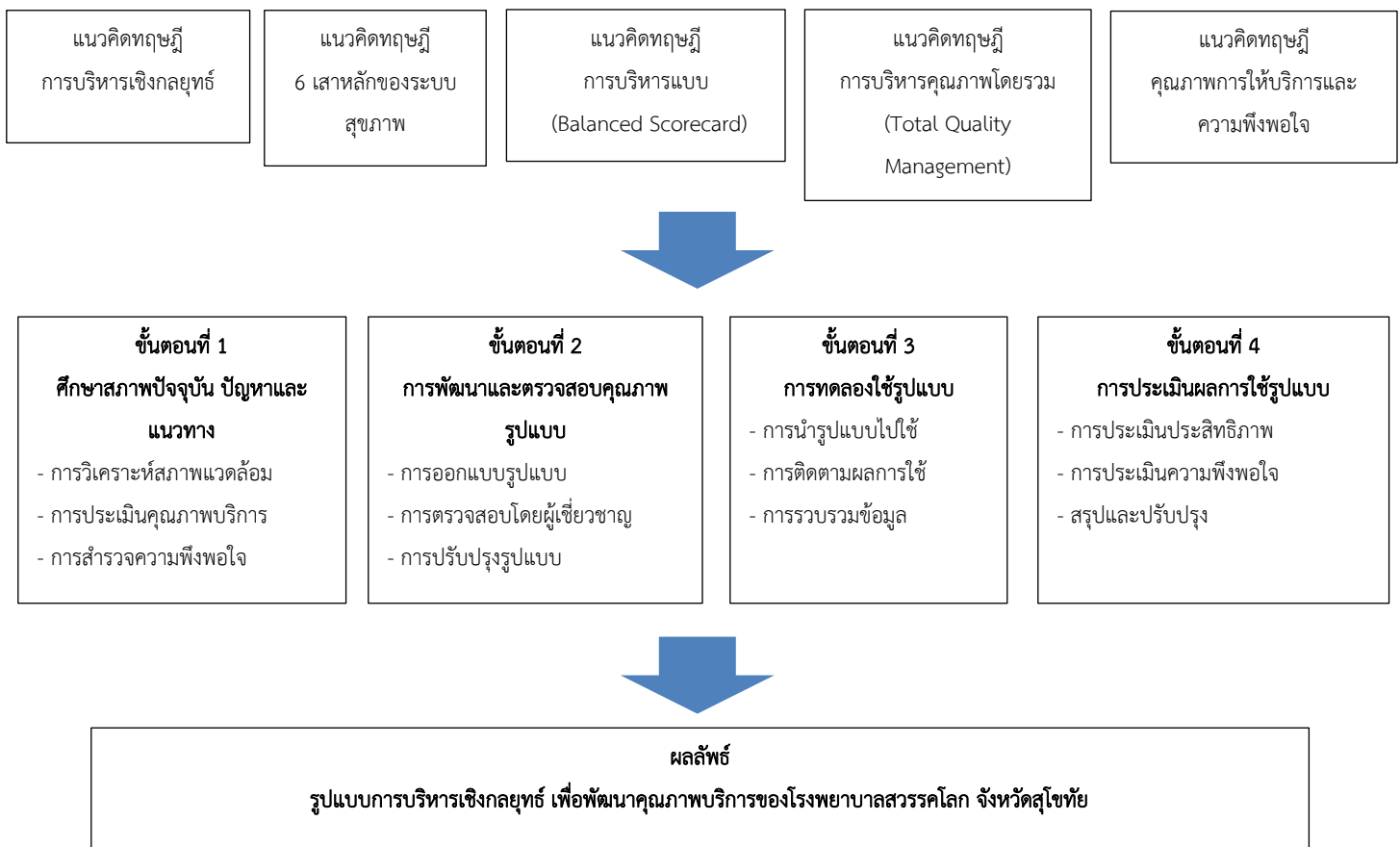
ขอบเขตด้านประชากร บุคลากรโรงพยาบาลสวรรคโลก ประกอบด้วย บุคลากรด้านการแพทย์และ
สาธารณสุข และเจ้าหน้าที่อื่นๆ จำนวน 331 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย มกราคม พ.ศ. 2568 ถึง พฤศจิกายน พ.ศ. 2568

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล มีนาคม พ.ศ. 2568 ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2568

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย จากการศึกษาเอกสาร ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

แหล่งข้อมูล

- 1) เอกสารสรุปผลการดำเนินงานเครือข่ายสุขภาพอำเภอสวรรคโลก ประจำปี 2565 – 2567
- 2) เอกสารแผนปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข (Action Plan) เครือข่ายสุขภาพอำเภอสวรรคโลก ประจำปี 2565 – 2567
- 3) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในโรงพยาบาลสวรรคโลก ประจำปี 2565 – 2567
- 4) ผู้บริหารโรงพยาบาลสวรรคโลก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล, ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล และหัวหน้ากลุ่มงานโรงพยาบาล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตารางวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบด้วย หลักการแนวคิด ปัญหาและเทคนิควิธีการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากเอกสารตามแหล่งข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงพยาบาล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการ Coding คำสัมภาษณ์ผสมผสานกับผลการศึกษาเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย เป็นการออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาออกแบบ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย” และนำผลของการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงพยาบาล มายกร่าง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย” เพื่อเป็นร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย เป็นการตรวจสอบร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 6 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ด้วยการกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความถูกต้อง ครบคลุม และความเหมาะสมของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย เพื่อช่วยในการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย ให้มีความถูกต้องครบคลุมและความเหมาะสม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงพยาบาล

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Participants) จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจะทำการเก็บข้อมูลจนข้อมูลอิ่มตัว จำนวน 6 คน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

- 1) ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน 3 คน
- 2) อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวิจัย จำนวน 1 คน
- 3) ผู้บริหารในสถานพยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร จำนวน 2 คน

เกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion criteria)

- 1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงพยาบาล อย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป
- 2) ยินดีให้ข้อมูลด้วยความสมัครใจ

เกณฑ์การคัดออก (Exclusion criteria)

- 1) เกิดภาวะเจ็บป่วยจนไม่สามารถเข้าร่วมการวิจัยได้
- 2) เกิดความรู้สึกอึดอัดในระหว่างการเข้าร่วมการวิจัย
- 3) ถอนตัวระหว่างการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย ประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินความถูกต้องสอดคล้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย เสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และการใช้ภาษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ของผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินความถูกต้องสอดคล้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) อีกทั้งนำข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาหาฉันทามติ (Consensus)
2. ผู้วิจัยนำผลของการประเมินร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย ในประเด็นความถูกต้อง ครบคลุม และความเหมาะสม ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมิน โดยการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของ โรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

เป็นการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย ไปใช้ทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบฯ ดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ (Prepare) ได้แก่ 1.1) การกำหนดปฏิทิน 1.2) การจัดอบรมทักษะ
2. ขั้นการดำเนินการ ได้แก่ 2.1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management) 2.2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 2.3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation)

ซึ่งผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย จำแนกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้ 1) ผลการดำเนินการตามขั้นตอนและการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) ในประเด็นความรู้สึกรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps) 2) ผลความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย สู่การปฏิบัติ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาลสวรรคโลก ประกอบด้วย บุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข และเจ้าหน้าที่อื่นๆ จำนวน 331 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มใช้รูปแบบ ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาลสวรรคโลก จำนวน 30 คน กลุ่มใช้รูปแบบเดิม ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาลสวรรคโลก จำนวน 30 คน คัดเลือกแบบสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลจำแนกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ผลการดำเนินการตามขั้นตอนและการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) ในประเด็น ความรู้สึกรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps) และ 2) ผลความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย สู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. แบบประเมินผลการดำเนินการตามขั้นตอน จากการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) หลังเสร็จสิ้นทั้ง 3 ประเด็น ความรู้สึกรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps)
2. แบบประเมินความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการตามกระบวนการของขั้นการเตรียมการ และเริ่มกระบวนการในขั้นดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบ ได้แก่ ขั้นการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จากนั้นนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาประเมินผลตามกลยุทธ์/โครงการ/กิจกรรม ที่สะท้อนถึงคุณภาพบริการ หลังสิ้นสุดการดำเนินแต่ละขั้นตอนจะมีการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินตนเองเพื่อสะท้อนการเรียนรู้

(AAR) ในประเด็น ความรู้สึก การเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps) รวมไปถึงการให้ผู้มารับบริการทำแบบประเมินความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ และผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการทำงานตามกระบวนการของกลุ่มทดลอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามวิธีการประเมิน ดังนี้

1. ผลการดำเนินการตามขั้นตอน ทำการวิเคราะห์ความถี่ และผลจากการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) หลังเสร็จสิ้นทั้ง 3 กระบวนการ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำแนกประเด็นตามความรู้สึก การเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps)

2. ผลความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลความพึงพอใจก่อน - หลัง โดยการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ t-test independent

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ความพึงพอใจก่อน - หลังด้วยค่าสถิติ t-test independent

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

เป็นการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย เป็นการการประเมินผลคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบฯ หลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย ในสถานการณ์จริง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ ในด้านคุณภาพตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และ มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม ตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาลสวรรคโลก ประกอบด้วย บุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข และเจ้าหน้าที่อื่นๆ จำนวน 331 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาลสวรรคโลก ประกอบด้วย บุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข และเจ้าหน้าที่อื่นๆ จำนวน 48 คน ประกอบไปด้วย ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงพยาบาล จำนวน 8 คน
2. หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 11 คน
3. หัวหน้างาน จำนวน 29 คน

สิ่งที่ได้จากการประเมินคือ คุณภาพตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเหมาะสมและมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย และผลความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย ตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) ได้เสนอการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2. แบบการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อนำมาสังเคราะห์สรุปรวมเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ การใช้รูปแบบฯ บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบฯ หลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย

3. แบบประเมินความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลความพึงพอใจก่อน – หลัง

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) ในการใช้รูปแบบฯ โดยคำนวณค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มนำมาสังเคราะห์ สรุปรวมเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะและบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และผลความพึงพอใจในด้านคุณภาพบริการต่อผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลความพึงพอใจก่อน – หลัง โดยการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ t-test independent

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ความพึงพอใจก่อน - หลังด้วยค่าสถิติ t-test independent

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการพิจารณาการศึกษาวิจัยในมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัย ใบรับรองเลขที่ COA 13/2025 IRB No.22/2025 ประเภทการรับรองแบบเร่งรัด (Expedited Review) รับรองเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2568

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารโรงพยาบาลสวรรคโลก พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 62.5) มีอายุเฉลี่ย 48.3 ปี (SD = 6.2) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป (ร้อยละ 87.5) และมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 12.6 ปี (SD = 5.8)

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ (n = 16)

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	3.82	0.48	มาก
2. การกำหนดทิศทางองค์กร	3.91	0.45	มาก
3. การกำหนดกลยุทธ์	3.76	0.51	มาก
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.42	0.58	ปานกลาง

5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	3.55	0.54	มาก
6. การพัฒนาคุณภาพบริการ	3.63	0.49	มาก
รวม	3.68	0.52	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 0.52$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางองค์กร ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.45$) รองลงมา คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 0.48$) และการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.51$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.58$) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2 ปัญหาของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ (n = 16)

ปัญหาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ปัญหาด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	2.68	0.58	ปานกลาง
2. ปัญหาด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	2.45	0.62	น้อย
3. ปัญหาด้านการกำหนดกลยุทธ์	2.73	0.59	ปานกลาง
4. ปัญหาด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.42	0.54	ปานกลาง
5. ปัญหาด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	3.18	0.57	ปานกลาง
6. ปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ	2.95	0.63	ปานกลาง
รวม	2.85	0.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 ปัญหาของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$, $SD = 0.61$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือ ปัญหาด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.54$) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่พบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ปัญหาด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.18$, $SD = 0.57$) และปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ ($\bar{X} = 2.95$, $SD = 0.63$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ปัญหาด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ($\bar{X} = 2.45$, $SD = 0.62$) ซึ่งอยู่ในระดับน้อย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

2.1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

Strategic Management Model for Service Quality Development of Sawankalok Hospital



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก

ภาพที่ 1 จากการศึกษาเอกสาร การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรคโลก ซึ่งประกอบด้วย 2

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบที่ 1: กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ด้านที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงความต้องการของผู้รับบริการและทรัพยากรที่มีอยู่ ตามด้วยการกำหนดทิศทางองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน จากนั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ขึ้นต่อมาเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการ การสื่อสาร การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างแรงจูงใจ ด้านที่ห้าเป็นการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และด้านสุดท้ายเป็นการพัฒนาคุณภาพบริการในทุกมิติทั้งโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยเอื้อและสนับสนุน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายขององค์กร สมรรถนะของผู้บริหาร การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ทรัพยากรที่เพียงพอ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องและมีการป้อนกลับ โดยบูรณาการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับหลักการพัฒนาคุณภาพของ Donabedian แนวคิด Balanced Scorecard และการบริหารคุณภาพโดยรวม ทำให้รูปแบบมีความครอบคลุม เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

ผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน พบว่า โดยภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.83$, $SD = 0.41$) รองลงมา คือ ความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.75$, $SD = 0.45$) และความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.67$, $SD = 0.52$) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ และมีความถูกต้องตามหลักการทางวิชาการ

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ

3.1 ผลการดำเนินการตามรูปแบบ

การทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการกับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน เป็นระยะเวลา 6 เดือน มีผลดังนี้

ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ พบว่า กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในคุณภาพบริการหลังใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.49$) สูงวก่อก่อนใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 3.45$, $SD = 0.61$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = 10.56$, $p < .001$) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นส่งผลให้คุณภาพบริการของโรงพยาบาลดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นมากที่สุด คือ ด้านการตอบสนอง (เพิ่มขึ้น 0.87 คะแนน) รองลงมา คือ ด้านความเอาใจใส่ (เพิ่มขึ้น 0.80 คะแนน) และด้านความเป็นรูปธรรม (เพิ่มขึ้น 0.67 คะแนน) ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบริการที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่รวดเร็วและตรงจุด การให้ความเอาใจใส่เป็นรายบุคคล และการมีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีขึ้น

จากการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ พบว่า ผู้เข้าร่วมกลุ่มทดลองส่วนใหญ่ (ร้อยละ 93.3) มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น รู้สีกว่ามีความรู้ทางในการทำงานที่ชัดเจน (ร้อยละ 90.0) และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพ (ร้อยละ 86.7) นอกจากนี้ยังได้เรียนรู้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับคุณภาพบริการ และได้เรียนรู้เครื่องมือในการติดตามประเมินผลที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้รูปแบบ

จากการประเมินคุณภาพรูปแบบตามมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) โดยผู้บริหารโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้างาน จำนวน 48 คน พบว่า ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลกตามมาตรฐานการประเมิน พบว่า โดยภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.47$) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

เมื่อพิจารณารายมาตรฐาน พบว่า ความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.68$, $SD = 0.42$) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อโรงพยาบาลในการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรได้จริง รองลงมา คือ ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.65$, $SD = 0.45$) แสดงว่ารูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบท ภารกิจ และทรัพยากรของโรงพยาบาล สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข

ด้านความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.48$) สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ไม่ซับซ้อนเกินไป มีความเป็นจริงและสามารถบูรณาการเข้ากับระบบการทำงานปัจจุบันได้ ส่วนความถูกต้องครอบคลุม แม้จะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.51$) แต่ก็แสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างรอบด้าน

ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสวรรค์โลก จำนวน 331 คน พบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการหลังใช้รูปแบบ ($\bar{X} =$

4.26, SD = 0.52) สูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ ($\bar{X}$ = 3.42, SD = 0.65) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t = 12.45, p < .001) แสดงให้เห็นว่าการนำรูปแบบไปใช้ส่งผลให้คุณภาพบริการที่ผู้รับบริการได้รับดีขึ้นอย่างชัดเจน

สำหรับบุคลากรของโรงพยาบาล มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, SD = 0.52) โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ($\bar{X}$ = 4.56, SD = 0.48) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์จริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้บุคลากรยังมีความพึงพอใจในด้านความเหมาะสมของเครื่องมือ การได้รับการสนับสนุน และความชัดเจนของกระบวนการในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบมีความสมบูรณ์และเหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล

อภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลสวรรค์โลกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (M = 3.68, SD = 0.52) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการกำหนดทิศทางองค์กร (M = 3.91, SD = 0.45) ขณะที่ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.42, SD = 0.58) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของสินีนาวุ ทิพย์มุสิก และคณะ (2561) ที่พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลระดับตติยภูมิประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ โดยการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การที่โรงพยาบาลสวรรค์โลกมีการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแต่การนำไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับปานกลางนั้น สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างการวางแผนกับการปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัญหาที่พบได้บ่อยในองค์กรสาธารณสุข สำหรับปัญหาของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (M = 2.85, SD = 0.61) โดยปัญหาที่มีความรุนแรงมากที่สุดคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (M = 3.42, SD = 0.54) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของบุญเลิศ พิมศักดิ์ และคณะ (2562) ที่พบว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพระดับปฐมภูมิต้องมีการวางแผนการที่ชัดเจนและมีการควบคุมกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง การที่โรงพยาบาลสวรรค์โลกประสบปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น อาจเกิดจากการขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะแพทย์เฉพาะทางที่มีเพียงร้อยละ 65 ของกรอบอัตรากำลัง ประกอบกับจำนวนผู้มารับบริการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 6 ด้าน และปัจจัยเอื้อและสนับสนุน 5 ด้าน ผลการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.62, SD = 0.49) โดยความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M = 4.83, SD = 0.41)

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษาของปัญญากร เวชศาสตร์ และคณะ (2565) ที่พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องและมีการป้อนกลับ โดยบูรณาการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับหลักการพัฒนาคุณภาพของ Donabedian (2020) แนวคิด Balanced Scorecard และการบริหารคุณภาพโดยรวม การบูรณาการแนวคิดหลายทฤษฎีนี้สอดคล้องกับการศึกษาของมะลิวรรณ อังคณิตย์ และคณะ (2563) ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาคุณภาพระบบบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยกลยุทธ์หลายด้านที่เชื่อมโยงกัน ทั้งการสร้างระบบงานและทีมงาน การปฏิบัติภารกิจตามความเชี่ยวชาญ และการสร้างงานวิจัยและวิชาการ ความครอบคลุมและเป็นระบบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นจุดแข็งสำคัญที่ทำให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังใช้รูปแบบ ($M = 4.18$, $SD = 0.49$) สูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ ($M = 3.45$, $SD = 0.61$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = 10.56$, $p < .001$) โดยด้านที่มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นมากที่สุดคือด้านการตอบสนอง (เพิ่มขึ้น 0.87 คะแนน) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Anderson และคณะ (2023) ที่พบว่าคุณภาพการบริการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการแข่งขันของโรงพยาบาล และสอดคล้องกับการศึกษาของ Porter และ Lee (2023) ที่เน้นว่าการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ป่วย การที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนั้น แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในด้านการตอบสนองที่รวดเร็วและตรงจุด ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของโรงพยาบาลประสบอยู่ก่อนหน้า โดยมียะเวลารอคอยเฉลี่ย 180 นาทีต่อราย ซึ่งเกินมาตรฐานที่กำหนด การที่รูปแบบสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้นั้น เกิดจากการมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีระบบควบคุมติดตามที่ต่อเนื่องจากการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ พบว่าผู้เข้าร่วมกลุ่มทดลองส่วนใหญ่ (ร้อยละ 93.3) มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น รู้สึกว่ามีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน (ร้อยละ 90.0) และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพ (ร้อยละ 86.7) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Thompson และ Strickland (2023) ที่กล่าวว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรจะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Johnson และคณะ (2023) ที่พบว่าโรงพยาบาลที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีผลลัพธ์ด้านคุณภาพการบริการดีกว่าโรงพยาบาลที่ไม่ได้ใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การที่บุคลากรมีความมั่นใจและแรงจูงใจเพิ่มขึ้นนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพบริการในระยะยาว

ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบตามมาตรฐานของ McMillan และ Schumacher (2001) พบว่า โดยภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.58$, $SD = 0.47$) โดยความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($M = 4.68$, $SD = 0.42$) รองลงมาคือความเหมาะสม ($M = 4.65$, $SD = 0.45$) และความเป็นไปได้ ($M = 4.52$, $SD = 0.48$) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของบุญเลิศ พิมศักดิ์ และคณะ (2562) ที่พบว่ารูปแบบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.68$, $SD = 0.64$) การที่รูปแบบมีความเป็นประโยชน์สูงนั้น แสดงให้เห็นว่ารูปแบบสามารถตอบสนองความต้องการของโรงพยาบาลในการพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม ความถูกต้องครอบคลุมแม้จะมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย ($M = 4.48$, $SD = 0.51$) แต่ก็ยังอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของมะลิวรรณ อังคณิตย์ และคณะ (2563) ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาคุณภาพระบบบริการพยาบาลต้องมีความเป็นไปได้ เหมาะสม ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ตามมาตรฐานการประเมิน

ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการพบว่า หลังใช้รูปแบบมีความพึงพอใจ ($M = 4.26$, $SD = 0.52$) สูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ ($M = 3.42$, $SD = 0.65$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = 12.45$, $p < .001$) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของปัญญากร เวชศาสตร์ และคณะ (2565) ที่พบว่าผู้มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรูปแบบมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับบุคลากรของโรงพยาบาล มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.44$, $SD = 0.52$) โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ($M = 4.56$, $SD = 0.48$) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Wheelen และคณะ (2022) ที่กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านความสามารถนำไปใช้ประโยชน์สูงนั้น แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎีที่ซับซ้อน แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรขยายผลการใช้รูปแบบไปยังทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งยังอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ จัดตั้งคณะทำงานเป็นพี่เลี้ยง สร้างกลไกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร

1.2 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัยควรส่งเสริมให้โรงพยาบาลอื่นนำรูปแบบไปปรับใช้ตามบริบทของแต่ละแห่ง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี ส่วนกระทรวงสาธารณสุขควรพิจารณารูปแบบนี้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลทั่วไปทั้งระบบ พร้อมจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ระบบสารสนเทศ และการจัดหาแพทย์เฉพาะทางที่ขาดแคลน เพื่อแก้ไขปัญหาที่รากเหง้าและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาติดตามผลการใช้รูปแบบในระยะยาวอย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อประเมินความยั่งยืนและผลกระทบระยะยาวต่อคุณภาพบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมของบุคลากร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การศึกษากรณีศึกษาเชิงลึกหรือการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ของบุคลากรอย่างลึกซึ้ง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. (2565). นโยบายการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- งานเวชระเบียน โรงพยาบาลสวรรคโลก. (2566). รายงานสถิติการให้บริการผู้ป่วยนอก ปี 2564–2566. สุโขทัย: โรงพยาบาลสวรรคโลก.
- บุญเลิศ พิมพ์ศักดิ์, ปิติทั้งไพศาล และเสถียรพงษ์ ศิวินา. (2562). การพัฒนารูปแบบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพ ระดับปฐมภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารวิชาการ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 15(2), 24-32.
- ปัญญากร เวชศาสตร์, ภารดี อนันต์นาวิ และมนสิข สิริสมบุญ. (2565). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ, 29(1), 231-248.
- มะลิวรรณ อังคณิตย์, เรวดี สมทรัพย์ และบุษบา วงศ์พิมล. (2563). รูปแบบการพัฒนาคุณภาพระบบบริการพยาบาลโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาการพยาบาล โรงพยาบาลร้อยเอ็ด. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ, 38(1), 107-116.
- โรงพยาบาลสวรรคโลก. (2566). รายงานผลการดำเนินงานด้านคุณภาพบริการ ประจำปี 2566. สุโขทัย: โรงพยาบาลสวรรคโลก.

- วรรณ วิทยาพิภพสกุล, วิชา พานิชเกรียงไกร, วลัยพร พัทธณมุล และแอนน์ มิลส์ วิโรจน์ ตั้งเจริญเสถียร.
(2561). การพัฒนาระบบสุขภาพในประเทศไทย: รากฐานสำคัญของการบรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ.
- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2566). รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ. กรุงเทพฯ: สรพ.
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. (2565). รายงานการบริหารจัดการเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาลของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2566). แผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2566). รายงานภาวะเศรษฐกิจการคลังปี 2566. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). รายงานประชากรและสังคมไทย ปี 2565. กรุงเทพฯ: สศช.
- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. (2566). รายงานผลการดำเนินงานระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. กรุงเทพฯ: สปสช.
- สินีนากู ทิพย์มุสิก, สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และนงลักษณ์ จินตนาดีลก. (2561). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, 12(1), 117-126.
- Anderson R., Brown, L., & Smith, J. (2023). Patient satisfaction and quality improvement in healthcare organizations. *Journal of Health Management*, 45(2), 134–150.
- Brown T., & Davis, M. (2023). Strategic planning challenges in hospital management. *International Journal of Healthcare Strategy*, 12(3), 210–225.
- David F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic management: Concepts and cases* (18th ed.). Pearson Education.
- Donabedian A. (2020). *An introduction to quality assurance in health care*. Oxford University Press.
- Johnson P., Williams, S., & Clark, D. (2023). Competitive advantage and service quality in hospitals. *Healthcare Economics Review*, 39(1), 45–60.
- McMillan J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.). New York: NY: Longman.



- Miller J., & White, K. (2023). Technology adoption and resource management in health systems. *Journal of Medical Systems*, 47(4), 301–320.
- Porter M. E., & Lee, T. H. (2023). The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review*, 101(2), 50–70.
- Thompson A. A., & Strickland, A. J. (2023). *Strategic management: Concepts and cases* (23rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Taylor B., Wilson, R., & Harris, P. (2023). Healthcare innovation and technological advancement. *Medical Technology Today*, 28(1), 11–25.
- Wilson J., Taylor, R., & Cooper, L. (2023). Patient experience and healthcare quality outcomes. *Journal of Hospital Administration*, 40(3), 199–214.
- Wheelen T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson.
- World Health Organization. (2023). *Global report on health system resilience post-COVID-19*. WHO Press.