

คุณลักษณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิ จังหวัดสระแก้ว  
Executive's Characteristics Related to the Work Performance of  
Primary Care Service Personnel in Sa Kaeo Province

นิดา นนทวงศ์<sup>1\*</sup> และวนัสรา ชาวนิยม<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านเขาตองจอก อำเภอคลองหาด  
จังหวัดสระแก้ว 27260 ประเทศไทย

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร., หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี  
12000 ประเทศไทย

Nida Nonwong<sup>1\*</sup>, Wanassara Chaoniyom<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup>Public Health Technical Officer, Professional Level, Ban Khao Tangok Subdistrict Health  
Promoting Hospital, Khlong Hat, Sa Kaeo 27260, Thailand;

<sup>2</sup>Lecturer Dr., Master of Public Health Program, Faculty of Allied Health Sciences, Pathum thami  
University, Pathum thani 12000, Thailand

Received: 16 September 2025; Revised: 16 January 2026; Accepted: 19 January 2026;Published: 22 June 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับคุณลักษณะผู้บริหาร 2) ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยประยุกต์แนวคิดของ (Invancevich and Matteson, 2002) ระเบียบวิธีวิจัยเป็นวิจัยเชิงปริมาณประชากรเป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำนวน 709 คน กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน จากสูตรของเครจซ์และมอร์แกน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและไคสแควร์

ผลการศึกษา พบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 3) คุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนคุณลักษณะผู้บริหารด้านบุคลิกภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ และคุณลักษณะโดยรวมมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** คุณลักษณะผู้บริหาร, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, หน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิ

### Abstract

The objectives of this study were to study (1) the level of executive characteristics, (2) the level of personnel work performance effectiveness, and (3) the relationship between executive characteristics and personnel work performance effectiveness, based on the conceptual framework of Ivancevich and Matteson. This study employed a quantitative research methodology. The population consisted of 709 personnel under the Sa Kaeo Provincial Public Health Office. The sample size of 250 participants was determined using the Krejcie and Morgan formula and selected through systematic random sampling. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and the chi-square test.

The results indicated that: (1) administrator characteristics were rated at a high level, (2) personnel work effectiveness was rated at the highest level, and (3) ethical and moral aspects showed a negative correlation with personnel work effectiveness, while personality, vision, human relations, leadership, and overall administrator characteristics demonstrated a positive correlation with personnel work effectiveness, with statistical significance at the level .01

**Keywords:** Executive's Characteristics, Work effectiveness, Primary Care Service Units

## บทนำ (Introduction)

ในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทย มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) กว่า 9,700 แห่ง กระจายอยู่ในทุกตำบล และบางตำบลมีมากกว่า 1 แห่ง จึงเป็นหน่วยบริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด รับผิดชอบประชากรตั้งแต่ไม่น้อยกว่า 3,000 คนจนถึง 15,000 คน มีบทบาทหลักในการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและให้การรักษาพยาบาล (พงศธร พอกเพิ่มดี และธัญรัตน์ เมฆบัณฑิตกุล, 2563) จังหวัดสระแก้วมีการวัดระดับสมรรถนะของหน่วยงานแต่ละอำเภอโดยจัดเรียงลำดับค่าคะแนนจากผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางของกระทรวงสาธารณสุข (Key performance indicators: KPIs) โดยการติดตามกำกับให้เกิดประสิทธิผลดังกล่าวเป็นผลกระทบโดยตรงจากสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยรวม

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จึงมีการจัดลำดับผลการดำเนินงานของแต่ละอำเภอใน ปี พ.ศ. 2567 พบว่าผลการจัดลำดับคะแนนการดำเนินงานของแต่ละอำเภอ 5 ลำดับแรก ประกอบด้วย อำเภอโคกสูง ร้อยละ 89.67 อำเภอวัฒนานคร ร้อยละ 88.71 อำเภอตาพระยา ร้อยละ 88.06 อำเภอคลองหาด ร้อยละ 87.51 และ อำเภอวังสมบูรณ์ ร้อยละ 86.49 ตามลำดับ ทั้งนี้มี 4 อำเภอที่มีค่าคะแนนผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยกว่าเกณฑ์ร้อยละ 85 คือ อำเภอเมืองสระแก้ว ร้อยละ 82.67 อำเภอวังน้ำเย็น ร้อยละ 78.85 อำเภออรัญประเทศ ร้อยละ 78.54 และอำเภอเขาฉกรรจ์ ร้อยละ 75.14 ตามลำดับจากการจัดเรียงลำดับผลการดำเนินงาน ข้อมูลดังกล่าวสามารถใช้ประกอบการพิจารณาภาพรวมของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับอำเภอ โดยมีได้มุ่งเปรียบเทียบหรือจัดลำดับเชิงคุณค่า แต่เพื่อสะท้อนสภาพการดำเนินงานและแนวโน้มของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม (กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว, 2567)

สมรรถนะการจัดการปัญหาการทำงานในทีมและสัมพันธ์ภาพกับผู้รับบริการและชุมชนจะสะท้อนออกมาในรูปเรื่องร้องเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมบริการย้อนหลัง 3 ปีที่ส่งเข้ามาที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดย ในปี พ.ศ. 2565 จำนวน 1 เรื่อง, ปี พ.ศ. 2566 จำนวน 1 เรื่อง และปี พ.ศ. 2567 จำนวน 2 เรื่อง (ฝ่ายงานกฎหมาย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว, 2567) ข้อมูลเรื่องร้องเรียนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงบริบทและความท้าทายด้านการจัดการปัญหาการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้รับบริการและชุมชน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในการบริหารจัดการ กำกับติดตาม และพัฒนาระบบการให้บริการอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างคุณภาพการบริการและความเชื่อมั่นของประชาชนในพื้นที่ ((Jaidee et al., 2026) อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมายังไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอย่างเป็นรูปธรรม และหากองค์กรขาดภาวะผู้นำแล้ว ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้องค์กรมีโอกาสน้อย ประสบกับความล้มเหลวได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาอีกมากมายที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร องค์กรจึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เพื่อจัดการและบริหารงานในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยเฉพาะการพัฒนาด้านคุณภาพ (ทศวรรณ ชัยฉลาด และสจิวรรณ ทรรพวุฒ, 2560)

คุณลักษณะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และจะเป็นดัชนีชี้วัดความรุ่งเรืองและขีดความสามารถที่แข่งขันได้ขององค์กรและของประเทศ ดังนั้นคุณลักษณะของบุคลากรโดยเฉพาะผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของ องค์กรประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะ

ผู้บริหารจึงได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐและเอกชน จะต้องให้ความสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2568)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 ราย ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า การบริหารจัดการของ ผู้บริหารถูกจำกัดด้วยทรัพยากรบุคคลที่ไม่เพียงพอ การสื่อสารภายในองค์กรยังขาดความต่อเนื่อง ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบหมายภาระงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกินต่อกำลัง การประเมินผลปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม และขาดการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่เต็ม ศักยภาพ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารควรส่งเสริมภาวะผู้นำในด้านความกล้าตัดสินใจอย่าง เด็ดขาด สนับสนุนการบริหารด้านวิสัยทัศน์ สนับสนุนเรื่องจริยธรรมความเท่าเทียมในการประเมินผลปฏิบัติ ราชการ ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ดังกล่าวจึงเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญในการกำหนดประเด็นปัญหาของ การวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่พบข้อบ่งชี้ไปในทิศทาง เดียวกันว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เช่น สอดคล้องกับ (พิทพงศ์ ตั้งสะสม, 2564) ได้ศึกษาธรรมชาติมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ของหลักธรรมาภิบาล 10 หลักการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับกับผลการศึกษา ของ (เสาวนีย์ วงพัชรวารากุล, 2561) เช่นกัน ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ พยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับ ปานกลาง

ประกอบกับสถานการณ์ด้านกำลังคนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว ณ สิ้น ปีงบประมาณ 2568 จะมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เกษียณอายุราชการ 6 คน ปีงบประมาณ 2569 จำนวน 6 คน ปีงบประมาณ 2570 จำนวน 2 คน จากจำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัด สระแก้ว ทั้งสิ้น 108 แห่ง (ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว, 2568) ซึ่งจำเป็นต้อง สรรหาผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลขึ้นมาทดแทน โดยในสถานการณ์ปัจจุบันจำเป็นต้องมีการ เตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ผอ.รพ.สต. หรือ รักษาการ ผอ.รพ.สต.) นั้นต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีคุณลักษณะและความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตรงกับบริบท ของแต่ละพื้นที่เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์กับทางราชการ และประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระแก้ว

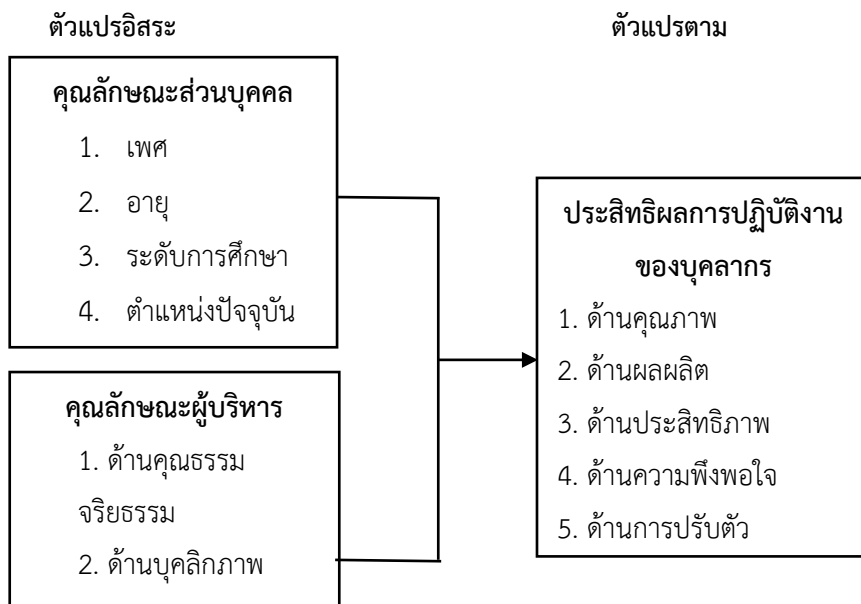
ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโดยเฉพาะอย่าง ยิงผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้มีคุณลักษณะผู้บริหารที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่อย่าง แท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้การบริหารด้านสาธารณสุข มีประสิทธิภาพต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะผู้บริหารหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
 หน่วยบริการสุขภาพปทุมธานีจังหวัดสระแก้ว

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 Conceptual Framework

#### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

##### วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์  
 ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปทุมธานี  
 จังหวัดสระแก้ว

**ประชากร** ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสังกัด  
 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำนวน 709 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ทำการคัดเลือกโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling theory ) โดยสุ่ม  
 แบบเป็นระบบ (Systematic random sampling) จากฐานข้อมูลบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว  
 จำนวน 250 คน (ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ, 2568)

| สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|------------------------|--------------|--------------------|
| อำเภอเมืองสระแก้ว      | 169          | 60                 |
| อำเภออรัญประเทศ        | 94           | 34                 |
| อำเภอคลองหาด           | 48           | 16                 |
| อำเภอตาพระยา           | 75           | 26                 |
| อำเภอวังน้ำเย็น        | 48           | 17                 |

| สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|------------------------|--------------|--------------------|
| อำเภอวัฒนานคร          | 120          | 42                 |
| อำเภอเขาฉกรรจ์         | 60           | 22                 |
| อำเภอโคกสูง            | 43           | 15                 |
| อำเภอวังสมบูรณ์        | 52           | 18                 |
| รวม                    | 709          | 250                |

จากตารางดังกล่าวผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการนำรายชื่อของกลุ่มตัวอย่างมาเรียงตามลำดับในแต่ละหน่วยงาน โดยใช้สูตรดังนี้  $N/n = k$  แทนค่าได้ดังนี้ ประชากรคือ 709/250 เท่ากับ 2.8 แล้วเริ่มสุ่มประชากรหน่วยแรกลำดับที่ 3 ส่วนหน่วยต่อ ๆ ไปนับจากช่วงสัดส่วนที่คำนวณไว้ ตามรายชื่อของหน่วยงานนั้นๆ โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเข้า (Inclusion criteria) มีคุณสมบัติดังนี้

- เกณฑ์ในการคัดเข้า (Inclusion criteria) มีคุณสมบัติดังนี้
- เป็นบุคลากรปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดสระแก้ว
  - ยินยอมให้ข้อมูลและเข้าร่วมการศึกษาโดยสมัครใจ
  - สามารถสื่อสารและให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน
- เกณฑ์ในการคัดออก (Exclusion criteria)
- ไม่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้บริหาร ส่วนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว และส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน รายได้ ระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 9 ข้อ ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 8 ข้อ ด้านวิสัยทัศน์ จำนวน 8 ข้อ ด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 9 ข้อ ด้านความเป็นผู้นำ จำนวน 8 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

- ความคิดเห็น 5 คะแนน หมายถึง ระดับคุณลักษณะผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
- ความคิดเห็น 4 คะแนน หมายถึง ระดับคุณลักษณะผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
- ความคิดเห็น 3 คะแนน หมายถึง ระดับคุณลักษณะผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- ความคิดเห็น 2 คะแนน หมายถึง ระดับคุณลักษณะผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
- ความคิดเห็น 1 คะแนน หมายถึง ระดับคุณลักษณะผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับคุณลักษณะผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดสระแก้ว รายข้อโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนน ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1977) ดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}}$$

โดยการประเมินครั้งนี้ แบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

การแปลผลนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยรายข้อใช้หลักการแปลดังนี้ (Best,1977)

|                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| คะแนนระหว่าง 1.00 – 1.80 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| คะแนนระหว่าง 1.81 – 2.61 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อย       |
| คะแนนระหว่าง 2.62 – 3.41 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง    |
| คะแนนระหว่าง 3.42 – 4.21 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมาก        |
| คะแนนระหว่าง 4.22 – 5.00 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด  |

เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับคุณลักษณะผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดสระแก้ว รวบรวมข้อโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนน ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1977) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้นรายรวม} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่ามากที่สุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{210 - 42}{5} = 33.60 \end{aligned}$$

การแปลผลนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อใช้หลักการแปลดังนี้ (Best,1977)

|                              |                                       |
|------------------------------|---------------------------------------|
| คะแนนระหว่าง 33.60 – 67.20   | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| คะแนนระหว่าง 67.21 – 100.81  | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อย       |
| คะแนนระหว่าง 100.82 – 134.42 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง    |
| คะแนนระหว่าง 134.43 – 168.03 | หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยมาก     |
| คะแนนระหว่าง 168.04 ขึ้นไป   | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด  |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณภาพ จำนวน 3 ข้อ ด้านผลผลิต จำนวน 4 ข้อ ด้านประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ ด้านความพึงพอใจ จำนวน 3 ข้อ ด้านการปรับตัว จำนวน 3 ข้อ ด้านการพัฒนา จำนวน 3 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (บุญชม ศรีสะอาด,2545) ดังนี้

|                     |                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------|
| ความคิดเห็น 5 คะแนน | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| ความคิดเห็น 4 คะแนน | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก        |
| ความคิดเห็น 3 คะแนน | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง    |
| ความคิดเห็น 2 คะแนน | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย       |
| ความคิดเห็น 1 คะแนน | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

เกณฑ์ในการแปลความหมายผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว รายข้อโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนน ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1977) ดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}}$$

โดยการประเมินครั้งนี้ แบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

การแปลผลนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยรายข้อใช้หลักการแปลดังนี้ (Best,1977)

|                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| คะแนนระหว่าง 1.00 – 1.80 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| คะแนนระหว่าง 1.81 – 2.61 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อย       |
| คะแนนระหว่าง 2.62 – 3.41 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง    |
| คะแนนระหว่าง 3.42 – 4.21 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมาก        |
| คะแนนระหว่าง 4.22 – 5.00 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด  |

เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว รวบรวมข้อโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนน ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1977) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้นรายรวม} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่ามากที่สุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{105 - 21}{5} = 16.80 \end{aligned}$$

การแปลผลนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อใช้หลักการแปลดังนี้ (Best,1977)

|                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| คะแนนระหว่าง 21.00 – 37.80 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| คะแนนระหว่าง 37.81 – 54.61 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อย       |
| คะแนนระหว่าง 54.62 – 71.42 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง    |
| คะแนนระหว่าง 71.43 – 88.23 | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมาก        |
| คะแนนระหว่าง 88.24 ขึ้นไป  | หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด  |

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

#### การสร้างและการทดสอบเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการศึกษา ผู้ศึกษาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทบทวนเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อให้มีความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. นำแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้น นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและพิจารณา ความถูกต้องตามหลักวิชาการและความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ตลอดจนภาษาที่ใช้ และพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) โดยให้ค่าคะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถาม 3 ระดับ ดังนี้

|                    |     |                                       |
|--------------------|-----|---------------------------------------|
| ค่าคะแนนเท่ากับ +1 | คือ | แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา    |
| ค่าคะแนนเท่ากับ 0  | คือ | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา |
| ค่าคะแนนเท่ากับ -1 | คือ | แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหา |

3. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้วมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

จากนั้นนำข้อความที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.7 - 1.00 ใช้ข้อความที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.7 นำมาปรับปรุงหรือแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว ไปทดสอบความเชื่อมั่นกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอำเภอเมืองปราจีน (Try-out) จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้านคุณลักษณะผู้บริหารเท่ากับ .941 ด้านผลการปฏิบัติงานเท่ากับ .825 และเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ .916 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้ (รัตน ทรรศน์, 2559) และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว มาปรับปรุงแก้ไข จัดทำแบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์ และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินงาน ดังนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บ ข้อมูลวิจัยจากมหาวิทยาลัยปทุมธานี ถึง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์และครบถ้วนของแบบสอบถาม
3. ตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบที (Independent Sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้สถิติ F - test และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณเชิงเส้น (Multiple Linear Regression)

### การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาทำหนังสือขอพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วและได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เลขที่ SKPHO 19/2568 ลงวันที่ 1 พฤษภาคม 2568

## ผลการศึกษา (Results)

### 1. ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.60 อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 40.00 ระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 70.00 ตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่ เป็นนักวิชาการสาธารณสุข / นักวิชาการสาธารณสุข (ทันตสาธารณสุข) ร้อยละ 39.60 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 34.40 และระยะเวลาปฏิบัติ อยู่ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 22.40

### 2. คุณลักษณะผู้บริหาร

ผลการศึกษาพบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.22, SD = 0.96) ด้านบุคลิกภาพ มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.11, SD = 0.96) ด้านวิสัยทัศน์ มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.91, SD = 0.98) ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.85, SD = 1.15) ด้านความ

เป็นผู้นำ คะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.42, SD = 1.19) และคุณลักษณะผู้บริหารโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.90, SD = 1.05)

| คุณลักษณะผู้บริหาร     | $\bar{X}$ | S. D. | ระดับ     |
|------------------------|-----------|-------|-----------|
| 1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม | 4.22      | 0.96  | มากที่สุด |
| 2. ด้านบุคลิกภาพ       | 4.11      | 0.96  | มาก       |
| 3. ด้านวิสัยทัศน์      | 3.91      | 0.98  | มาก       |
| 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์   | 3.85      | 1.15  | มาก       |
| 5. ด้านความเป็นผู้นำ   | 3.42      | 1.19  | มาก       |
| รวมเฉลี่ย              | 3.90      | 1.05  | มาก       |

### 3. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว

ผลการศึกษาพบว่า ด้านความพึงพอใจ มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.41, S.D. = 0.74) ด้านประสิทธิภาพ มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.37, S.D. = 0.79) ด้านการปรับตัว มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D. = 0.75) ด้านการพัฒนา มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D. = 0.74) ด้านผลผลิต มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.32, S.D. = 0.79) ด้านคุณภาพ มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.49, S.D. = 1.38) และผลการปฏิบัติงานโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.22, S.D. = 1.74)

| ผลการปฏิบัติงาน    | $\bar{X}$ | S. D. | ระดับ     |
|--------------------|-----------|-------|-----------|
| 1. ด้านความพึงพอใจ | 4.41      | 0.74  | มากที่สุด |
| 2. ด้านประสิทธิภาพ | 4.37      | 0.79  | มากที่สุด |
| 3. ด้านการปรับตัว  | 4.36      | 0.75  | มากที่สุด |
| 4. ด้านการพัฒนา    | 4.35      | 0.74  | มากที่สุด |
| 5. ด้านผลผลิต      | 4.32      | 0.79  | มากที่สุด |
| 6. ด้านคุณภาพ      | 3.49      | 1.38  | มาก       |
| รวมเฉลี่ย          | 4.22      | 0.86  | มากที่สุด |

### 4. ความสัมพันธ์คุณลักษณะผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารด้านคุณธรรมจริยธรรม ( $r = -.580$ ,  $p = .000$ ) มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว และด้านบุคลิกภาพ ( $r = .591$ ,  $p = .000$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $r = .478$ ,  $p = .000$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $r = .483$ ,  $p = .000$ ) ด้านภาวะผู้นำ ( $r = .314$ ,  $p = .000$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว

และคุณลักษณะผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

| คุณลักษณะผู้บริหาร  | ผลการปฏิบัติงาน                        | p - value |
|---------------------|----------------------------------------|-----------|
|                     | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) |           |
| ด้านบุคลิกภาพ       | .591**                                 | .000      |
| ด้านคุณธรรมจริยธรรม | -.580**                                | .000      |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์   | .483**                                 | .000      |
| ด้านวิสัยทัศน์      | .478**                                 | .000      |
| ด้านภาวะผู้นำ       | .314**                                 | .000      |
| โดยรวม              | .641**                                 | .000      |

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล (Discussion)

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิ จังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว

ผลการศึกษา พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว ปฏิเสธสมมติฐาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Steers (1975) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลของมิได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากร แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงระบบ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน แรงจูงใจ และโครงสร้างการจัดการ สอดคล้องกับ นีออน สึเคและคณะ (2562) ศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานควบคุมป้องกันโรคของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง รายได้ ต่อเดือน และระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานควบคุมป้องกัน โรคของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล จังหวัดขอนแก่น อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยบางส่วนที่พบผลต่างออกไป เช่น ผลการศึกษาของ เสาวนีย์ วงพัชรวรากุล (2561) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ พบว่า ปัจจัยด้านอายุงานและตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ลักษณะงานของโรงพยาบาลใหญ่ที่มีความซับซ้อนและความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาชีพ อาจมีผลให้ข้อมูลส่วนบุคคลสะท้อนถึงประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานมากกว่า เช่นเดียวกับ เพ็ญภา ขาดี (2562) ศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านทันตกรรมป้องกันของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารมีผลต่อการปฏิบัติงานด้าน ทันตกรรมป้องกันของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขใน

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น เช่นเดียวกับ กัญญารัตน์ จันทโรสม และคณะ (2563) ศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานงานบริการแพทย์แผน ไทย ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานงานบริการแพทย์ แผนไทยของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ( $r = 0.297, p < 0.001$ ) และ ทักษิณา บุญจันทร์ และคณะ (2562) ศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลและ สุนทรียทักษะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบลในจังหวัดอุดรธานี พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับการ ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดอุดรธานีอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.300, p<0.001$ )

ดังนั้น จากผลการวิจัยครั้งนี้อาจสรุปได้ว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่ใช่ตัวชี้วัดหลักของผลการปฏิบัติงานในบริบทของหน่วยบริการ สุขภาพปฐมภูมิ แต่สิ่งที่ควรให้ความสำคัญมากกว่าคือการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนทรัพยากร และการสร้างแรงจูงใจในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**สมมติฐานที่ 2** คุณลักษณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วย บริการสุขภาพปฐมภูมิจังหวัดสระแก้ว

ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว และด้านบุคลิกภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ และคุณลักษณะโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว แสดง ให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารมีการเน้นคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น บุคลากรกลับมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพลดลง แปรผกผันกัน ผลลัพธ์ดังกล่าวอาจสะท้อนให้เห็นว่าการมุ่งเน้นหลักคุณธรรมจริยธรรมในเชิง บริหารมากเกินไป อาจทำให้การบริหารงานมีลักษณะเข้มงวด ยึดระเบียบ และขาดความยืดหยุ่น ส่งผลให้ บุคลากรรู้สึกกดดันและไม่สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ไม่สอดคล้องกับ พัทธพงศ์ ตั้งสะสม (2564) ศึกษา ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดสุพรรณบุรี ผล การศึกษา พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลภาพรวมมีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r= 0.580$ ) โดยมีค่าความสัมพันธ์ของหลักธรรมาภิบาล 10 หลักการ ทางบวกในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งให้เห็นว่าควรพิจารณาบริบทขององค์กรและวัฒนธรรมการทำงานร่วมด้วย โดยอาจให้ ความสำคัญต่อปัจจัยอื่น เช่น การสนับสนุนเชิงวิชาชีพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจ มากกว่าการเน้นคุณธรรมจริยธรรมเพียงอย่างเดียว ดังนั้นแม้คุณธรรมจริยธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญ แต่หากขาด การผสมผสานกับการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และการสนับสนุนที่เหมาะสมอาจไม่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมาย

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดสระแก้ว เมื่อผู้บริหารมีการเน้นบุคลิกภาพวิสัยทัศน์ มนุษย-สัมพันธ์ ความเป็นผู้นำมากขึ้น บุคลากรจะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (2008) ว่าผู้บริหารว่าเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้หากมี

ภาวะผู้นำและสามารถบริหารจัดการองค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เสาวนีย์ วงษ์พัชรวรารกุล (2560) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 แยกเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง เช่นกัน สอดคล้องกับ ทักษิณา บุญจันทร์ และคณะ (2562) ศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลและสุนทรียทักซ์ผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ภาพรวมสุนทรียทักซ์ผู้นำ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.626$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ส่วนสุนทรียทักซ์ผู้นำรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางกับการ ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย (Recommendation)

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้เชิงนโยบาย

1.1 ควรประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมในการประเมินผลปฏิบัติราชการให้มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงบริบทของงานบริการสุขภาพในชุมชนที่ต้องอาศัยความยืดหยุ่นและความเข้าใจในสถานการณ์จริง

1.2 หน่วยงานบังคับบัญชา และโรงพยาบาลแม่ข่าย ควรให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่มีความจำเป็นในการให้บริการแก่ประชาชนตามมาตรฐานการบริการสุขภาพปทุมธานี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารกับประสิทธิผลของบุคลากรในหน่วยบริการสุขภาพปทุมธานีในหลายจังหวัด เพื่อ เปรียบเทียบความแตกต่างของผลการวิจัยในแต่ละพื้นที่และบริบทขององค์กร

2.2 ควรใช้วิธีวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหรือบุคลากร เพื่อช่วยอธิบายและเสริมความเข้าใจผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง (References)

กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์. (2567). ผลการดำเนินงาน CUP AWARD. สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว.  
กัญญารัตน์ จันทโรสม และคณะ. (2563). คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานงานบริการแพทย์แผนไทย ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา), 20(20), 60-71.

- ทักษิณา บุญจันทร์ และคณะ. (2562). คุณลักษณะส่วนบุคคลและสุนทรียทัศนคติของผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดอุดรธานี. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 19(3), 142-153.
- ทศวรรณ์ ชัยฉลาด และสัจจวรรณ ทรรพสุ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกระบือวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต14. ใน *รายงานการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ*, 1(8), 911-922.
- นีออน ลีคะ และคณะ. (2562). คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานควบคุมป้องกันโรคของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ*, 12(12), หน้า 452-458.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุวิริยาสัน.
- ฝ่ายงานกฎหมาย. (2567). *ข้อมูลการร้องเรียน*. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว.
- พงศธร พอกเพิ่มดี และ อธิรัตน์ เมฆบัณฑิตกุล. (2563). แนวทางการจัดระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ทั่วประเทศ พ.ศ. 2560. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 28(4), 323-331.
- พัทธพงศ์ ตั้งสะสม. (2564). ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารศาสตร์สุขภาพและการศึกษา*, 1(1), 16-27.
- เพ็ญภา ชาติ. (2562). คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านทันตกรรมป้องกันของเจ้าหน้าที่ทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารทันตภิบาล*, 30(30), 92-102.
- รัตนา ทรัพย์บำเรอ. (2559). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสาธารณสุข. (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ. (2568). *ข้อมูลอัตราากำลังบุคลากร*. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2568). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- เสาวนีย์ วงพัชรวรากุล. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Best, J.W. (1977). *Research in education*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Jaidee, W., Chaoniyom, W., Piboon, K., Yingklang, M., & Jaidee, P. H. (2026). Enhancing community health services through a health needs assessment approach during the COVID-19 pandemic in Eastern Thailand. *Discover Public Health*, 23(1), 66. <https://doi.org/10.1186/s12982-026-01384-5>
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Steers, R. M. (1977). *Problems in the measurement of organizational effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-558. <https://doi.org/10.2307/2392022>