10

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

Strategic Development for Foreigner Service Management of Private Hospitals in the Upper Part of the Northeast of Thailand

อรุณี ฉัตรไพฑูรย์[1]
กฤตติกา แสนโภชน์[2]
นครชัย ชาญอุไร[3]
สุภาณี จิวาศักดิ์อภิมาศ[4]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง รวม 383 คน 2) สร้างยุทธศาสตร์โดยใช้สารสนเทศจากขั้นที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน 3) การทดลองใช้ยุทธศาสตร์ที่โรงพยาบาลเอกชน และ 4) ประเมินผลยุทธศาสตร์จากเกณฑ์คุณภาพการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง โดยผู้ทดลองใช้และผู้ประเมิน จำนวน 50 คน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ มัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

[1] นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
[2] รองศาสตราจารย์ ดร, ประจำหลักสูตรสาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
[3] อาจารย์ ดร, ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
[4] อาจารย์ ดร,ที่ปรึกษางานวิจัยหน่วยโรคติดเชื้อฯภาควิชาสูติศาสตร์นรีเวชวิทยา คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Kruskal – Wallis One – way Analysis of Variance by Ranks ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย ด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ ด้านคุณภาพของงานบริการ ด้านการบริการที่เป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดี ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) สร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิชาชีพสู่ระดับสากล 2) สร้างความเป็นโรงพยาบาลที่มีการบริการที่เป็นเลิศ 3) สร้างความเป็นผู้นำด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 4) การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ 5) การกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 6) สร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการ (3) ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนผ่านการประเมินจากคณะกรรมการประเมิน JCI และผู้รับบริการชาวต่างชาติ (4) ผลการประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนจากเกณฑ์คุณภาพการประเมิน 4 ด้าน โดยผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมากที่สุดเมื่อประเมินโดยผู้รับบริการชาวต่างชาติ

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติ โรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนประเทศไทย

Abstract

This research aimed at developing foreigner service management strategies for private hospitals in the upper part of the northeast of Thailand, including 1) analyzing and synthesizing current ideas and critical factors affecting the strategic development for foreigner service management of private hospitals in

the upper part of the northeast of Thailand using opinion survey among 383 participants, 2) developing the strategies; information obtained from the first phase was used for developing the strategies which were then assessed for the appropriateness and possibility through Multi-Attribute Consensus Reaching (MACR) by 20 experts, 3) trying out the strategies at 1 private hospital, and 4) evaluating the strategies based on 4 evaluation standard performance set up by Utility Standard, Feasibility Standard, Propriety Standard, and Accuracy Standard, the participants were 30 administrative personnel and 20 foreigners using questionnaires. The design of this research was Research & Development (R&D). The statistics used for data analyses were median, interquartile range, means, standard deviation, and the Kruskal – Wallis One – way Analysis of Variance by Ranks.The research results were as follows: (1) Administrative factors for foreigner service management of private hospitals in the upper part of the northeast of Thailand consisted of: Professional standard field, Quality service field, Excellence service field, Servant leadership field, Advantage medical equipments and Technology & safety environmental field and Good governance for customers and stakeholders field. (2) The strategic development for foreigner service management of private hospitals in the upper part of the northeast of Thailand consisted of 6 Strategies as follows: Strategy I :Create quality standard of hospital services in accordance with international standard, Strategy II: Create the hospital to provide excellence services, Strategy III: Create to be the leader of advanced medical equipment and technology with safety environment, Strategy IV: Human resource management and development for professional competency, Strategy V: Good Governance for customers and stakeholders, and Strategy VI: Create servant leadership.(3) The results of implementation of the strategies by JCI standard were very good and at the high level and all the foreigners agree at the high level. (4) The results of the strategies evaluated based on the 4 evaluation

standard performance by administrative sectors were at the high level and the highest level in the group of foreigners who received hospital service.

Keywords: Strategic Development, Foreigner Service Management, Private Hospitals in the Upper Part of the Northeast of Thailand

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มความต้องการบริการทางการแพทย์ของประชาชนจากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เข้ามารับบริการโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลจากการสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน พ.ศ. 2555 ทั่วประเทศ พบว่า จากจำนวนโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน 321 แห่ง มีผู้รับบริการที่เข้ารับการรักษาจำนวนประมาณ 46.3 ล้านราย โดยมีผู้รับบริการที่เข้ารับการรักษาเป็นผู้ป่วยนอกประมาณ 44.2 ล้านราย ผู้ป่วยในประมาณ 2.2 ล้านราย เป็นที่น่าสังเกตว่าในจำนวนนี้มีผู้รับบริการที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามารับการรักษาทั้งเป็นผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยในมากถึงประมาณ 3.0 ล้านราย อาจเกี่ยวเนื่องจากการที่ภาครัฐมีนโยบายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการแพทย์ (Medical Hub) ของเอเชีย ในด้านผลการดำเนินกิจการของโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชนในปี 2554 นั้น พบว่า มีมูลค่ารายรับ 119,447.50 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการ 71,881.00 ล้านบาท โดยเฉลี่ยต่อกิจการของรายรับประมาณ 372.10 ล้านบาท (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)

ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็วในระยะสามทศวรรษที่ผ่านมานี้ โดยในปี พ.ศ. 2515 มีจำนวนโรงพยาบาลเอกชนเพียง 28 แห่ง และเพิ่มเป็น 473 แห่ง ในปี พ.ศ. 2541 (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์, 2544) และลดลงเหลือจำนวน 330 แห่ง ในปี พ.ศ. 2551 ส่วนจำนวนเตียงรวมเพิ่มขึ้นจาก 35,792 เตียง ในปี พ.ศ. 2550 เป็น 36,004 เตียง ในปี พ.ศ.2551 (กระทรวงสาธารณสุข, กองการประกอบโรคศิลปะ, 2551) และ 36070 เตียง ในปี 2554

(สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) จำนวนโรงพยาบาลเอกชนที่ลดลงและเหลืออยู่น้อยที่สุดในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นผลจากการบังคับใช้กฎกระทรวงสาธารณสุขรองรับพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 อย่างจริงจัง (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2554) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 19 จังหวัด มีประชากรจำนวน 19,093,000 คน (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556) คิดเป็น 1 ใน 3 ของจำนวนประชากรของประเทศไทยในสภาวะการแข่งขันที่สูงมาก ต้องแข่งขันกับโรงพยาบาลเอกชนทั้งในและต่างประเทศ และแข่งขันกับโรงพยาบาลของรัฐ จึงเป็นเรื่องที่ต้องมีมาตรการในการเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการที่ดีเด่นเพื่อตั้งรับความท้าท้ายในด้านนี้ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชน ได้แก่ 1) ทักษะความรู้ความสามารถตามวิชาชีพและความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ 2) การพัฒนาคุณภาพการบริการ 3) การแข่งขันในธุรกิจโรงพยาบาล 4) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ 5) เครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 6) ภาวะเศรษฐกิจ 7) ปัญหาทางด้านการเมือง และ 8) การพัฒนาบุคลากร ข้อจำกัดของกำลังคนและทรัพยากรเพื่อแก้ไขป้องกันและจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง ทำให้โรงพยาบาลเอกชนในพื้นที่จำเป็นต้องหามาตรการเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการบริการเพื่อแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

โรงพยาบาลเอกชนที่จะอยู่รอดได้และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต้องมีการบริหารจัดการการบริการและผลการดำเนินงานที่ดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง มีการบริหารกิจการที่ดีส่งเสริมให้องค์กรมีคุณภาพ มีการพัฒนาคุณภาพบริการที่ดีและคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศ จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของผู้รับบริการมีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมอารยประเทศ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษายุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติอย่างไร จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการได้มากที่สุด เพื่อให้โรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ให้บริการทางสุขภาพเป็นมาตรฐานสากล มีความสามารถในการแข่งขันและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ผู้รับบริการ บริษัทคู่ค้า ประชาชนและสังคมในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนประเทศไทยและอาเซียนต่อไป

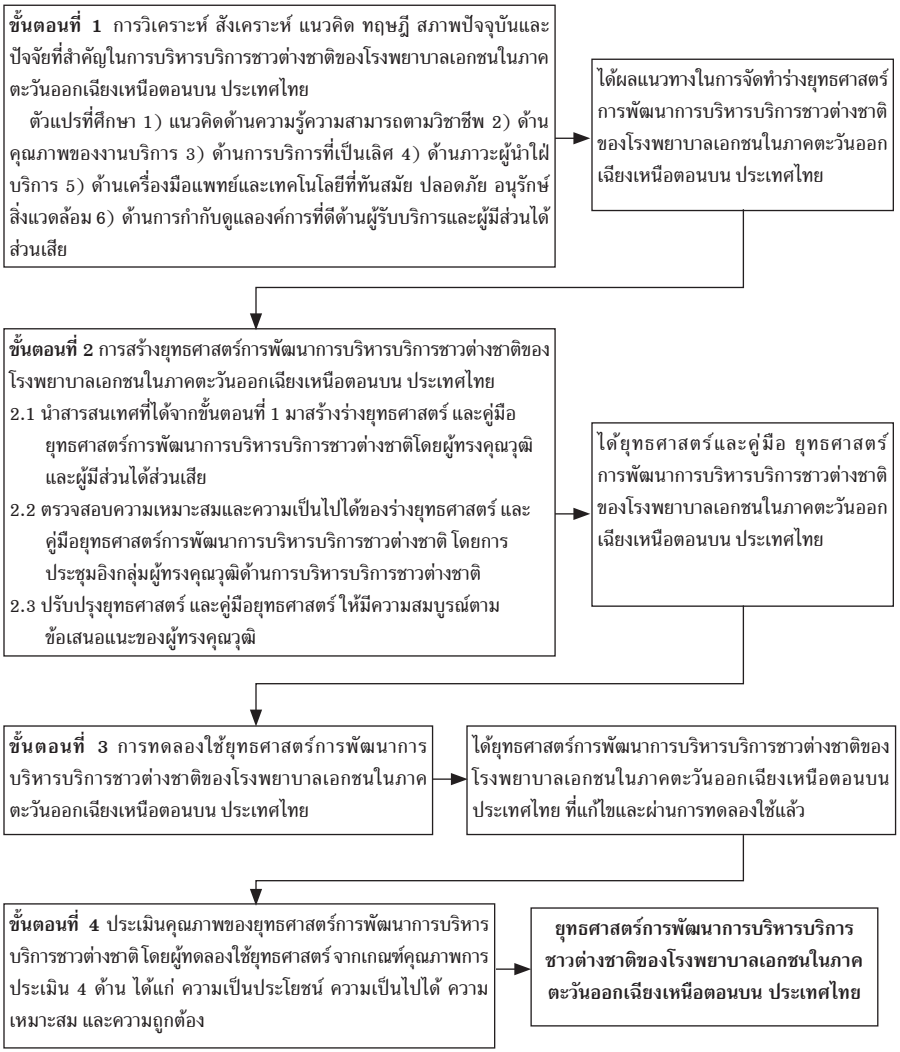
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี สภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย
3. เพื่อทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย
4. เพื่อประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบคุณภาพ การบริหารการจัดการและมาตรฐาน การบริการ การพัฒนาระบบคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐานโรงพยาบาลระดับสากล หลักการ TQM, TQA, ISO, JCI วิเคราะห์และสังเคราะห์ ดังนี้ 1) บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย 2) แนวคิดศูนย์กลางการแพทย์แห่งเอเชีย 3) ทฤษฎีการบริหารจัดการ 4) การจัดการคุณภาพโดยรวมกับการพัฒนาคุณภาพบริการ 5) มาตรฐานการรับรอง Joint Commission International (JCI) สำหรับโรงพยาบาล 6) แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพบริการ 7) ทฤษฎีการรับรู้คุณภาพบริการ 8) แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความจงรักภักดีของผู้รับบริการ 9) เกณฑ์คุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศ 10) แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ 11) การประชุมอภิปรายหาข้อสรุปสอดคล้อง 12) สรุปตัวแปรที่ศึกษาสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้ 1) แนวคิดด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ 2) ด้านคุณภาพของงานบริการ 3) ด้านการบริการที่เป็นเลิศ 4) ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ 5) ด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 6) ด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน สอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในการวิจัยทั้ง 4 ขั้นตอน ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี สภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ประชากร จำนวน 2,851 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพ ประชากร จำนวน 33 คน รวมจำนวน 383 คน 2) การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ประชากร รวมจำนวน 30 คน 3) การทดลองใช้ยุทธศาสตร์ ประชากรจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ประชากรในการทดลอง จำนวน 400 คน (2) ผู้รับบริการชาวต่างชาติ จำนวน 20 คน และ (3) ผู้ประเมิน จำนวน 3 คน รวมจำนวน 423 คน และ 4) การประเมินผลยุทธศาสตร์ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 30 คน และผู้รับบริการชาวต่างชาติ จำนวน 20 คน รวมจำนวน 50 คน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี สภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ได้แก่ 1) ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 350 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) จากประชากรบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนทั้งหมดจำนวน 2,851 คน 2) สัมภาษณ์ผู้รับบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 28 คน และ 3) สัมภาษณ์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิด สภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชน 5 คน การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากส่วนที่เป็นข้อคำถามปลายเปิดโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายปิดโดย วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ได้แก่ 1) การสร้างร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชน โดยใช้การประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากบันทึกผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ 2) การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชน โดยการประชุมอภิปรายหาข้อสรุปความสอดคล้อง(Multi – Attribute Consensus Reaching : MACR) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์และคู่มือยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ มัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน The Kruskal – Wallis One – way Analysis of Variance by Ranks

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ได้แก่ 1) การทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนและคู่มือฯ ที่โรงพยาบาลเอกชนเป็นระยะเวลาประมาณ 6 เดือน เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับตัวชี้วัดคุณภาพและคุณภาพยุทธศาสตร์ 2) การประเมินผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ โดยผู้รับบริการชาวต่างชาติ จำนวน 20 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินยุทธศาสตร์ และ 3) ผู้ประเมินระบบคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐานโรงพยาบาลระดับสากล จำนวน 3 คน วัดตามแบบประเมินระบบคุณภาพโรงพยาบาล มาตรฐานสากล JCI เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับคุณภาพของยุทธศาสตร์

ด้านความตรง (Validity) การวิเคราะห์ข้อมูลโดย การสรุปคุณภาพของยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากผลการดำเนินการตามโครงการในคู่มือการใช้ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด การสัมภาษณ์ และผลจากการสังเกตแบบกึ่งมีส่วนร่วมด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย เพื่อพิจารณาคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยผู้ใช้ยุทธศาสตร์ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยยึดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง โดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชน 30 คน และชาวต่างชาติที่เข้ารับบริการ จำนวน 20 คน รวมจำนวน 50 คน เป็นผู้ประเมิน ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนเป็นผู้คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายปิด โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็น และวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ และผลจากการสังเกตแบบกึ่งมีส่วนร่วมด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี สภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

สรุปความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 383 คน ในระยะที่ 1 ถึง 3 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าแนวคิดทั้ง 6 ด้าน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยมีลำดับความสำคัญ ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ รองลงมาคือ ด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยปลอดภัย อนุรักษ์

สิ่งแวดล้อม รองลงมาคือ ด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาคือ ด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของงานบริการและด้านบริการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทยมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และโดยความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิชาชีพสู่ระดับสากลมี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างระบบและกลไกการบริการที่มีมาตรฐานวิชาชีพ 2) พัฒนาคุณภาพให้เทียบเคียงกับโรงพยาบาลระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเป็นโรงพยาบาลที่มีการบริการที่เป็นเลิศมี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ในระดับสากล 2) การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ 3) พัฒนาทักษะการใช้ภาษาสากลของบุคลากรในการบริการ รวมถึงด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นผู้นำด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยปลอดภัยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) โรงพยาบาลที่มีเครื่องมือแพทย์ทันสมัยมีประสิทธิภาพและพร้อมบริการ 2) ปรับปรุงสถานที่ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเยียวยา (Refurnish Infrastructure) และมีความปลอดภัย (Patient Safety & Risk Management) 3) โรงพยาบาลแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ด้านบริการรักษาพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร 2) สร้างความผาสุกและผูกพัน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 2) การเสริมสร้างจิตสำนึกและความตระหนักของบุคลากรในการให้บริการที่มีคุณภาพโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการมี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ 2) การทำงานแบบเป็นองค์รวม มีเป้าหมายร่วมกัน ซื่อสัตย์สุจริต 3) สร้างวัฒนธรรมในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อร่างยุทธศาสตร์ทุกข้อมีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป มีค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.5 และผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ไม่แตกต่างกันหรือมีฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 กลุ่ม $p > 0.05$) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองใช้ยุทธศาสตร์และคู่มือการใช้ยุทธศาสตร์กับสนามวิจัยคือโรงพยาบาลเอกชน 1 แห่ง เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับตัวชี้วัดคุณภาพ และคุณภาพของยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามคู่มือยุทธศาสตร์ วิธีที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การตรวจสอบเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกต ผลตัวชี้วัดและผลที่ได้จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ผ่านเกณฑ์คุณภาพระดับดีทุกตัวชี้วัดและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.2 ผู้รับบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนที่เป็นสนามวิจัย จำนวน 20 คน เห็นว่ายุทธศาสตร์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาสรุปได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการชาวต่างชาติเกี่ยวกับการประเมินผลการทดลอง ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของ โรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

ความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิชาชีพสู่ระดับสากล	4.46	0.61	เห็นด้วยมาก
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเป็นโรงพยาบาลที่มีการบริการที่เป็นเลิศ	4.41	0.61	เห็นด้วยมาก
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นผู้นำด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	4.44	0.59	เห็นด้วยมาก
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ	4.47	0.59	เห็นด้วยมาก
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.36	0.64	เห็นด้วยมาก
ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการ	4.48	0.63	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.44**	**0.61**	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 1 พบว่าค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$= 4.44) และจำแนกเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการ ($\overline{X}$= 4.48) รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ ($\overline{X}$= 4.47) รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิชาชีพสู่ระดับสากล ($\overline{X}$= 4.46)

3.3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินระบบคุณภาพโรงพยาบาล โดยผู้ประเมินระบบคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐานโรงพยาบาลระดับสากล จำนวน 3 คน วัดตามแบบประเมินผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ตามมาตรฐาน JCI ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\overline{X}$= 93.80) และค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์รายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดและมากทุกด้าน ผลการศึกษาสรุปได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินผลการ ทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

ความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิชาชีพสู่ระดับสากล	4.70	0.35	เห็นด้วยมากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเป็นโรงพยาบาลที่มีการบริการที่เป็นเลิศ	4.47	0.70	เห็นด้วยมาก
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นผู้นำด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	4.80	0.23	เห็นด้วยมากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ	5.00	0.00	เห็นด้วยมากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.92	0.15	เห็นด้วยมากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการ	4.92	0.15	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.80**	**0.26**	**เห็นด้วยมากที่สุด**

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.80) และจำแนกเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ ($\overline{X}$= 5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\overline{X}$= 4.92) และยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการ ($\overline{X}$= 4.92)

ขั้นตอนที่ 4 ผลการประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

4.1 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่เป็นสนามวิจัย จำนวน 30 คน มีความคิดเห็นว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาสรุปได้ดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

ความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความเป็นประโยชน์	4.43	0.56	มาก
ด้านความเป็นไปได้	4.30	0.57	มาก
ด้านความเหมาะสม	4.43	0.56	มาก
ด้านความถูกต้องครอบคลุม	4.41	0.53	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.39**	**0.56**	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\overline{X}$= 4.39) และจำแนกเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์ ($\overline{X}$= 4.43) และด้านความเหมาะสม ($\overline{X}$= 4.43) รองลงมาคือ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ($\overline{X}$= 4.41) และด้านความเป็นไปได้ ($\overline{X}$= 4.30)

4.2 ผู้รับบริการชาวต่างชาติจำนวน 20 คน มีความคิดเห็นว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการศึกษาสรุปได้ดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการชาวต่างชาติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย

ความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความเป็นประโยชน์	4.54	0.53	มากที่สุด
ด้านความเป็นไปได้	4.55	0.52	มากที่สุด
ด้านความเหมาะสม	4.61	0.50	มากที่สุด
ด้านความถูกต้องครอบคลุม	4.60	0.51	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.58**	**0.52**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4 พบว่า ความคิดเห็นของผู้รับบริการชาวต่างชาติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด ($\overline{X}$= 4.58) และจำแนกเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ($\overline{X}$= 4.61) รองลงมาคือ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ($\overline{X}$= 4.60) และด้านความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.55)

การอภิปรายผล

1. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี สภาพปัจจุบันและปัจจัยที่สำคัญในการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดูแลรักษาตั้งแต่ผู้รับบริการเข้ามาในโรงพยาบาล จนกระทั่งผู้รับบริการออกจากโรงพยาบาล โดยคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย การให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรคและอาการที่เป็น รวมถึงการปฏิบัติตัวอย่างถูกต้อง เพื่อให้กระบวนการดูแลรักษาเกิดผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ การพัฒนาคุณภาพการรักษาพยาบาลตามมาตรฐาน JCI ส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงพยาบาลในประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกา

จากการศึกษาปัจจัยที่สำคัญในการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารบริการชาวต่างชาติประกอบด้วยด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ ด้านคุณภาพของงานบริการด้านบริการที่เป็นเลิศด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert K. Greenleaf ที่กล่าวว่า “ผู้บริการและผู้นำ บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวกันในทุกระดับและทุกบริบท” โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก (Greenleaf, 1970) การให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การผู้นำใฝ่บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกันการมองการณ์ไกล(foresight) การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย (Spears, n.d.cited in Nwogu, 2004)

1.2 การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่าผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิชาชีพสู่ระดับสากล มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างระบบและกลไกการบริการที่มีมาตรฐานวิชาชีพ 2) พัฒนาคุณภาพให้เทียบเคียงกับโรงพยาบาลระดับสากล ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Shemwell, Yavas, and Bilgin (1998) และYildizand Erdogmus (2004) ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการบริการ (Service Quality) มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Customer Satisfaction) มีความสัมพันธ์ในระดับมาก และเป็นไปตามการสำรวจพบว่าแพทย์มีความรู้ความสามารถในการรักษาพยาบาลผู้รับบริการและแพทย์ควรมีทักษะและประสบการณ์ในการรักษาพยาบาลผู้รับบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างความเป็นโรงพยาบาลที่มีการบริการที่เป็นเลิศ มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ในระดับสากล 2) การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ 3) พัฒนาทักษะการใช้ภาษาสากลของบุคลากรในการบริการรวมถึงด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ เป็นไปตามแนวคิดทางด้านการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเดมมิ่งและจูรัน (Deming&Juran) มีแนวคิดสอดคล้องกันว่าความเป็นเลิศคือ คุณภาพที่องค์กรต่าง ๆ มุ่งหมายให้ผลผลิตขององค์กรเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพบริการที่ดีของผู้รับบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างความเป็นผู้นำด้านเครื่องมือแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) โรงพยาบาลที่มีเครื่องมือแพทย์ทันสมัยมีประสิทธิภาพและพร้อมบริการ 2) ปรับปรุงสถานที่สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเยียวยาและมีความปลอดภัย 3) โรงพยาบาลแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ด้านบริการรักษาพยาบาลอย่างมี

ประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวคิดศูนย์กลางการแพทย์แห่งเอเชีย กระทรวงสาธารณสุข ได้ประกาศวิสัยทัศน์ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบริการสุขภาพและการรักษาพยาบาลของเอเชีย (กระทรวงสาธารณสุข, 2546) ซึ่งจากการสำรวจในขั้นตอนที่ 1 พบว่า โรงพยาบาลควรมีเครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัยถูกต้องแม่นยำและมีพร้อมใช้และความสะอาดของเครื่องมือและอุปกรณ์ สอดคล้องกับ Akinci, Esatoglu,Tengilimoglu and Parson (2004) ได้วิจัยเรื่อง “Hospital Choice Factors: A Case Study in Turkey.” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการของคนอเมริกันที่ใช้บริการโรงพยาบาลนอกประเทศ ในการอธิบายความคิดเห็นต่อปัจจัยในการเลือกใช้บริการ ได้แก่ ค่าบริการ สถานที่ตั้ง ของโรงพยาบาลอยู่ใกล้บ้าน ภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล การมีสิทธิ์คุ้มครองค่ารักษาพยาบาลด้วยประกันสุขภาพหรือประกันสังคม เครื่องมืออุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย ศักยภาพของทีมแพทย์เฉพาะทางและการบริการ และการมีกฎระเบียบใช้ในการควบคุมโดยรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการของผู้ใช้บริการที่สำคัญมาก ได้แก่ ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ ได้แก่ สถานที่ตั้งของโรงพยาบาลอยู่ใกล้บ้าน และค่าบริการที่เหมาะสม ภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล เครื่องมืออุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย ศักยภาพของทีมแพทย์เฉพาะทางและการบริการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร 2) สร้างความผาสุกและผูกพัน เป็นไปตามแนวคิดและทฤษฎีการรับรู้คุณภาพบริการ การรับรู้คุณภาพเกิดจากความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นไปตามการสำรวจที่ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยระดับมากเกี่ยวกับผู้ให้บริการมีสมรรถนะในการให้บริการที่ดีและโรงพยาบาลมีการบริการที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Erickson and Finkler (1995) ได้วิจัยเรื่อง Determinant of Market Share for a Hospital Services งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อส่วนแบ่งตลาดของโรงพยาบาลในเมือง Philadelphia โดยพิจารณาจากส่วนแบ่งตลาดของแต่ละโรงพยาบาลในแต่ละพื้นที่เทียบกับความต้องการภายในพื้นที่นั้นผลการศึกษานี้

พบว่าจำนวนบุคลากรทางการแพทย์มีผลต่อส่วนครองจำนวนผู้ป่วยของโรงพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติรองลงมาคือสถานที่ตั้งของโรงพยาบาลและ Hospital Profile Factor ได้แก่ จำนวนบุคลากรต่อจำนวนการครองเตียงของผู้ป่วย สิ่งอำนวยความสะดวกจำนวนแพทย์เฉพาะทาง ราคาค่าห้องพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 2) การเสริมสร้างจิตสำนึกและความตระหนักของบุคลากรในการให้บริการที่มีคุณภาพโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และเกณฑ์คุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศเป็นไปตามการสำรวจที่ผู้มีส่วนได้เสียเห็นด้วยในระดับมากเกี่ยวกับโรงพยาบาลควรมีการบริการโดยเน้นความสะดวกและสิทธิประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางและผู้ให้บริการมีความเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการเพื่อสร้างและรักษาความผูกพันกับโรงพยาบาล เพื่อผู้รับบริการจะกลับมาใช้บริการโรงพยาบาลอีกในระยะยาวสอดคล้องกับ Lonial (2001) ได้ศึกษาเรื่อง “The Impact of Quality Context and Market Orientation On Organizational Performance in a Service Environment” งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบริบทระบบบริหารคุณภาพและปัจจัยด้าน การมุ่งเน้นการตลาด กับผลดำเนินงานของธุรกิจบริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาล (ประกอบด้วย Financial Performance, Market/Product Development, Quality Outcomes) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบริบทคุณภาพ มีผลทางอ้อมต่อผลดำเนินงานของธุรกิจบริการของโรงพยาบาล ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) มีผลทางตรงต่อผลดำเนินงานของธุรกิจบริการของโรงพยาบาล ในระดับความสัมพันธ์ 0.89 ส่วนปัจจัยด้านบริบทระบบบริหารคุณภาพ มีผลทางตรงต่อปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการตลาด ในระดับความสัมพันธ์ 0.81

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการมี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ 2) การทำงานแบบเป็นองค์รวม มีเป้าหมายร่วมกัน ซื่อสัตย์สุจริต 3) สร้างวัฒนธรรมในองค์กร เป็นไปตามแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ

โดยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และส่งเสริมความสำคัญของชีวิต กระจายอำนาจการตัดสินใจ มีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม และจะต้องมีความรับผิดชอบพื้นฐานที่แสดงถึงความมีจริยธรรมและคุณธรรมซึ่งภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม

1.3 ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย อยู่ในระดับมาก พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลมีพฤติกรรมบริการที่ดีขึ้น ใส่ใจคุณภาพและมาตรฐานการบริการมากขึ้น ลูกค้าพึงพอใจ เป็นไปตามแนวคิดความเป็นเลิศจากผลการประเมินตัวชี้วัดและผลที่ได้จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ผ่านเกณฑ์คุณภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและผู้เชี่ยวชาญประเมินผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ตามมาตรฐาน JCI โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก สอดคล้องกับ Thanopoulos and John (1983) ได้วิจัย เรื่อง “Life Styles and Psychographic Characteristics of Elderly Consumers as Determinants of Perceptions on Health Care” การวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติเชิงบวกในการดูแลสุขภาพเชิงป้องกันโรคและมีความต้องการการตรวจวินิจฉัยโรคและการบริการด้านสุขภาพ มีความพร้อมที่จะจ่ายค่าบริการในราคาที่เหมาะสม และจะแสวงหาการบริการด้านสุขภาพตามความต้องการโดยไม่จำเป็นต้องใช้บริการในโรงพยาบาลเดิม และทัศนคตินั้นเป็นผลจากอิทธิพลของการสื่อสารข้อมูลโดยการพูดปากต่อปากในชุมชน

1.4 ผลการประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครอบคลุมมากที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โรงพยาบาลเอกชนควรนำยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรโดยใช้กรอบแนวคิดของมาตรฐานสากลเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งด้านบริการและวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพที่ดีมากยิ่งขึ้น โรงพยาบาลเป็นที่รู้จักและมีภาพลักษณ์ดียิ่งขึ้นมีระบบบริหารจัดการด้านเครื่องมือแพทย์ที่ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่ององค์กรมีความใส่ใจมิใช่แค่ผู้รับบริการแต่จะครอบคลุมถึงครอบครัวของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วยผู้นำในทุก ๆ ระดับขององค์กรจะมีบทบาทและการถูกกระตุ้นภาวะผู้นำโดยมาตรฐานของสากล ทำให้บทบาทมีความเด่นชัดมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Tracey, Jillian and Lester (2007) ได้วิจัย เรื่อง “A Hierarchical Model of Health Service Quality : Scale Development and Investigation of an Integrated Model” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของคุณภาพการบริการด้านสุขภาพ (Health Service Quality) ในการพยากรณ์ผลลัพธ์คุณภาพในด้านความพึงพอใจในการบริการ (Service Satisfaction) และพฤติกรรมการซื้อซ้ำ (Behavioral Intentions) ผลการวิจัยพบว่า มิติ คุณภาพการบริการด้านสุขภาพทุกตัวแปร มีอิทธิพลกับความพึงพอใจในการบริการ (Service satisfaction) และพฤติกรรมการซื้อซ้ำ (Behavioral Intentions) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ผู้บริหารหรือเจ้าของโรงพยาบาลเอกชนสามารถนำประเด็นที่จะนำไปใช้ในการ ปรับปรุงระบบตามปัจจัยที่สำคัญทั้ง 6 ด้าน เช่น ด้านความรู้ความสามารถตามวิชาชีพ โดยการจัดอบรมความรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการแพทย์และพยาบาลได้ตระหนักถึงภารกิจอยู่เสมอ และดำเนินการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นประเด็นที่จะช่วยให้

โรงพยาบาลเอกชนมีความเอาใจใส่ผู้รับบริการและตรวจสอบข้อบกพร่องผู้ให้บริการตามความรู้จากงานวิจัย

1.2 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 6 ด้าน เป็นยุทธศาสตร์ ที่โรงพยาบาลเอกชนควรพิจารณาความเหมาะสมและจุดเด่นหรือจุดด้อยในการบริการ แล้วจึงนำยุทธศาสตร์ฯ ไปพัฒนาปรับใช้ตามคู่มือยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและโครงการต่าง ๆ ในคู่มือยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพในด้านนั้น ๆ อย่างถูกต้องสอดคล้องตามมาตรฐานสากล และควรจัดให้มีการประเมินโดยองค์กรวิชาชีพจากภายนอกโรงพยาบาล

1.3 จากผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ฯชี้ให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนั้นโรงพยาบาลเอกชนที่ต้องการให้มีการบริหารการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถนำยุทธศาสตร์ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการ

1.4 จากผลการประเมินโดยยึดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน 4 ด้าน ทำให้เห็นว่าผู้ให้บริการและผู้รับบริการพึงพอใจมาก ดังนั้นโรงพยาบาลใดที่นำยุทธศาสตร์ ไปใช้ควรมีการประเมินจากผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยการนำแบบประเมินไปประยุกต์ใช้ต่อไปและควรจัดให้มีการประเมินผลทุกเดือน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารบริการชาวต่างชาติในโรงพยาบาลที่ได้มาตรฐาน JCI เพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในโรงพยาบาลเอกชน

2.2 ควรมีการวิจัยถึงแนวโน้มในการพัฒนาโรงพยาบาลเอกชนระดับอำเภอหรือจังหวัดให้มีความเป็นมาตรฐานสากลต่อไป

2.3 ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการมีส่วนร่วมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันของโรงพยาบาลเอกชนหลากหลายขนาด

2.4 ควรมีการนำปัจจัยที่สำคัญในด้านอื่น ๆที่อยู่นอกเหนือจากปัจจัยที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ไปทำการวิจัยเพิ่มเติม เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนประเทศไทย ให้มีความครอบคลุมมากขึ้น

2.5 ควรมีการนำยุทธศาสตร์ในด้านอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากยุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้ไปทำการวิจัยเพิ่มเติม เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบริการชาวต่างชาติของโรงพยาบาลเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนประเทศไทย ให้มีความครอบคลุมมากขึ้น เพื่อให้เกิดความพร้อมในการรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AsianEconomics Community: AEC) และเพื่อให้เกิดการบูรณาการความรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.6 การวิจัยและพัฒนานั้นเป็นสิ่งที่ดีในการดำเนินการวิจัยที่มีการเก็บรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในศาสตร์ทางสังคมศาสตร์นั้นถือว่าเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือที่ดีแต่ในงานเชิงวิทยาศาสตร์นั้น ถือว่าต้องใช้เวลาในการดำเนินการวิจัยที่นานจึงควรใช้ระเบียบวิจัยแบบการปฏิบัติงานประจำสู่งานวิจัย R to R (Routine to Research) โดยเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านสาธารณสุข จะได้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเอกอุดร แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลเอกอุดรทุกฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน คณะผู้บริหารและบุคลากรทุกท่านของโรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งและผู้รับบริการโรงพยาบาลเอกชนทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเป็นสนามวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงสาธารณสุข, สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์. (2544). **สถิติสาธารณสุข 2542-2543.** นนทบุรี.

กระทรวงสาธารณสุข, (2554). สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี.

กระทรวงสาธารณสุข, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, กลุ่มงานสถานพยาบาลกองการประกอบโรคศิลปะ. (2546). **แนวทางการตรวจมาตรฐานบริการในสถานพยาบาลประเภทที่รับ**ผู้ป่วยไว้ค้างคืน, ฉบับปรับปรุงและพัฒนาครั้งที่ 1 พ.ศ. 2546.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

กระทรวงสาธารณสุข, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, กลุ่มงานสถานพยาบาลกองการประกอบโรคศิลปะ. (2551). นนทบุรี. มหาวิทยาลัยมหิดล, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2556.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). **โครงการสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน พ.ศ. 2555.** กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

Akinci F., Esatoglu A.,Tengilimoglu D. & Parson A. (2004). **Hospital Choice Factors: A Case Study in Turkey.** Health Marketing Quarterly, 22(1), on-line Available from http://www.hawirthpress.com/web/HMQ by The Haworth Press, Inc

Erickson and Finkler. (1995).**Determinant of Market Share for aHospital Services.**

Greenleaf, R.K. (1970). **What is Servant Leadership.** (Online) http://www.greenleaf.org/whatissl/. (2013, June 24).

Lonial. (2001). **The Impact of Quality Context and Market Orientation On Organizational Performance in a Service Environment.**

Shemwell, Yavas, and Bilgin.(1998). **Empirical Test of A Mode of Service Quality, Satisfaction and Relationship-Oriented Out-Comes.**

Spears, L.C. (2004).**Practicing servant-leadership.**Leader to Leader, 2004(34), Retrieved December 22, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 724827821).

Thanopoulos& John. (1983). **Life styles and Psychographic characteristics of Elderly Consumers as Determinants of perceptions on health care.** Dissertation, University of Arkansas, U.S.A.

Tracey, Jillian and Lester. (2007). **A Hierarchical Model of Health Service Quality : Scale Development and Investigation of an Integrated Model.**

Yildiz and Erdogmus. (2004). **Measuring Patient Satisfaction of the Quality of Health Care: A Study of Hospitals in Yurkey.**