

ผลของโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล ต่อความผาสุกของบุคลากร สาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก*

EFFECT OF a GOOD GOVERNANCE MANAGEMENT PROGRAM ON THE WELL-BEING OF PUBLIC HEALTH PERSONNEL, MUEANG DISTRICT, PHITSANULOK PROVINCE

ธรรมรัตน์ เพชร¹, นิพนธ์ จิตอนุกูล^{2*}

Tammarat Petcharee¹, Nipphon Jhitanukool^{2*}

¹สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองพิษณุโลก พิษณุโลก ประเทศไทย

¹Phitsanulok District Public Health Office, Phitsanulok, Thailand

²โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านหลุม สุโขทัย ประเทศไทย

²Banlum Sub-district Health Promoting Hospital, Sukhothai, Thailand

*Corresponding author E-mail: Nipphonhugo@gmail.com

*Tel: 086-929-3269

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นการวิจัยแบบกึ่งทดลอง ประชากรคือบุคลากรสาธารณสุข 62 คน กลุ่มตัวอย่าง 34 คน กำหนดขนาดตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power ตามเกณฑ์การคัดเข้า ดำเนินโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล 12 สัปดาห์ ระหว่างมกราคม-มีนาคม 2567 กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สัปดาห์ที่ 5 และ 10 เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบประเมินความผาสุกและแบบประเมินความพึงพอใจ มีดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 0.79 และ 0.77 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.87 และ 0.85 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและ paired t-test ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-39 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี และตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข หลังการทดลอง 12 สัปดาห์ พบว่าคะแนนเฉลี่ยความผาสุกโดยรวมเพิ่มขึ้นจาก 16.735 (S.D. = 1.503) เป็น 29.735 (S.D. = 1.232) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .001$ คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมเพิ่มขึ้นจาก 34.588 (S.D. = 2.349) เป็น 44.647 (S.D. = 1.823) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ งานในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว พบว่าทุกด้านมีคะแนนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลสามารถส่งเสริมความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปขยายผลในหน่วยงานสาธารณสุขอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงเพื่อยกระดับความผาสุกและพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุข

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, ธรรมาภิบาล, ความผาสุก, บุคลากรสาธารณสุข, ความพึงพอใจ



Abstract

This quasi-experimental research aimed to evaluate the effectiveness of a good governance management program on changes in well-being and job satisfaction among public health personnel in Mueang District, Phitsanulok Province, Thailand. The study population consisted of 62 public health personnel, of whom 34 participants were selected as the study sample. The sample size was determined using the G*Power program. The intervention comprised a 12-week good governance management program implemented from January to March 2024, with knowledge-sharing and reflective learning activities conducted during Weeks 5 and 10. The research instruments included the Well-being Assessment Questionnaire and the Job Satisfaction Questionnaire. The content validity indices (CVI) were 0.79 and 0.77, respectively, while the Cronbach's alpha coefficients were 0.87 and 0.85, indicating acceptable reliability. Data were analyzed using descriptive statistics and the paired t-test. The findings revealed that most participants were female, single, held a bachelor's degree, and were employed as public health technical officers. After the 12-week intervention, the overall mean well-being score increased significantly from 16.735 (S.D. = 1.503) to 29.735 (S.D. = 1.232) ($p < .001$). Likewise, the overall mean job satisfaction score increased significantly from 34.588 (S.D. = 2.349) to 44.647 (S.D. = 1.823) ($p < .001$). When analyzed by dimension, statistically significant improvements ($p < .001$) were observed across all aspects, including job responsibilities, workplace environment, leadership and organizational culture, opportunities for professional growth and career advancement, and work-life balance. The findings indicate that the good governance management program was effective in enhancing both the well-being and job satisfaction of public health personnel. The program may therefore be adapted and implemented in other public health organizations with similar organizational contexts to promote workforce well-being and improve job satisfaction.

Keywords: Management, Good Governance, Well-Being, Public Health Personnel, Satisfaction

บทนำ

ความผาสุกในองค์กรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานในระยะยาว จึงเป็นประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การส่งเสริมความผาสุกในที่ทำงานจึงไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและลดปัญหาความเครียดจากการทำงานอีกด้วย แนวคิดเกี่ยวกับความผาสุกในการทำงานได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีทางจิตวิทยาและสังคมศาสตร์หลายแนวคิดที่มุ่งอธิบายแรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากร หนึ่งในแนวคิดสำคัญคือทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, F. ซึ่งเสนอว่าความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยจูงใจภายใน อาทิ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตนเอง ขณะที่ความไม่พึงพอใจมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพการทำงาน ความมั่นคง และผลตอบแทน (Herzberg, F., 1966) การทำความเข้าใจองค์ประกอบดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างความผาสุกและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน การศึกษาของ Cooper, C. L. &

Cartwright, S. ชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมมีส่วนสำคัญในการลดระดับความเครียดและปัญหาสุขภาพของบุคลากร (Cooper, C. L. & Cartwright, S., 1994) การส่งเสริมความผูกพันในสถานที่ทำงานจึงมิได้ส่งผลเพียงด้านความสุขหรือความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรอีกด้วยสอดคล้องกับการศึกษาของ Oswald, A. J. et al. ที่รายงานว่าพนักงานที่มีระดับความสุขในการทำงานสูงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มที่มีระดับความสุขต่ำ โดยมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 12 นอกจากนี้ ความผูกพันในองค์กรยังถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Oswald, A. J. et al., 2015) ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การศึกษาของ Amabile, T. M. et al. พบว่าบุคลากรที่มีระดับความสุขในการทำงานสูงมักมีแนวโน้มในการคิดเชิงสร้างสรรค์และสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้มากกว่าเดิม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานยังช่วยลดความเครียดและปัญหาด้านสุขภาพส่งผลให้บุคลากรมีพลังในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การสร้างความผูกพันในองค์กรยังมีส่วนช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้ได้ในระยะยาว องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ ได้แก่ การส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและปลอดภัย ตลอดจนการสนับสนุนสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลในการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กรโดยรวมอย่างยั่งยืน (Amabile, T. M. et al., 2005)

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือเป็นแนวคิดสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยมุ่งเน้นการบริหารงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และยึดหลักความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความน่าเชื่อถือในระยะยาว แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและกระบวนการดำเนินงานอย่างโปร่งใส เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีส่วนช่วยลดปัญหาการทุจริต การใช้อำนาจโดยมิชอบ และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ OECD นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลยังส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานทั้งในด้านความสำเร็จและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์ และการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (OECD, 2004) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Bovens, M. A. P., 2007) หลักธรรมาภิบาลยังให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยให้การกำหนดนโยบายและการดำเนินงานมีความรอบด้าน ครบถ้วน และสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดของ Fung, A. นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลยังมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร (Fung, A., 2015) ตามข้อเสนอของ Kaufmann, D. et al. การบริหารองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่ดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีระบบตรวจสอบที่ชัดเจน และ



ยึดหลักความรับผิดชอบ จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับสังคม (Kaufmann, D. et al., 2009) ตามแนวคิดของ Kettl, D. F. ขณะเดียวกัน การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ยังช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการทุจริต การใช้อำนาจโดยมิชอบ และการใช้ทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร (Kettl, D. F., 2002) ตามข้อค้นพบของ Rothstein, B., & Teorell, J. ด้านนิติธรรม มีการกำหนดคำสั่งและแนวทางปฏิบัติโดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้มีความทันสมัยและเป็นธรรมต่อบุคลากร ด้านคุณธรรม มีการพัฒนาระบบส่งเสริมคุณภาพบุคลากรและผู้เรียน โดยมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ขณะที่ด้านความโปร่งใส พบว่าหน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน (Rothstein, B. & Teorell, J., 2008) เปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณชน และสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ นอกจากนี้ ในด้านการมีส่วนร่วม พบว่าบุคลากรและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่วนด้านความรับผิดชอบ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับด้านความคุ้มค่า พบว่ามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อันสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้เรียน การศึกษาของพระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปนโน (หมื่นแก้ว) และคณะ ได้ศึกษาประเด็นภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักธรรมาภิบาล โดยอธิบายว่าหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารองค์กรและสังคมในยุคปัจจุบัน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อช่วยลดปัญหาการทุจริต การใช้อำนาจโดยมิชอบ และความขัดแย้งทางสังคม ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่ตั้งมั่นอยู่บนหลักคุณธรรม มีความรอบรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต และความเสียสละ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากอคติและยึดหลักกฎหมายเป็นสำคัญ ควบคู่กับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน นอกจากนี้ งานวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทั้งในระดับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการตัดสินใจ การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาร่วมกับหลักธรรมาภิบาลจึงมีส่วนช่วยส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สร้างความมั่นคงทางสังคม และสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว การศึกษาของพจนานา มาโนช เรื่ององค์กรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรภายใต้กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ผลการศึกษพบว่า การสร้างองค์กรธรรมาภิบาลจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งทุกองค์ประกอบจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลและดำเนินควบคู่กันไป ผลการวิจัยยังสะท้อนว่าการขับเคลื่อนองค์กรธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนควรเริ่มต้นจากการพัฒนาจิตสำนึกและความตระหนักรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รวมถึงการดูแลและคำนึงถึงผู้อื่นบนพื้นฐานของความเห็นอกเห็นใจและการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน และสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยสัมพันธภาพที่ดี ยังถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและความร่วมมือภายในองค์กร

ในด้านการบริหารจัดการ องค์กรควรส่งเสริมความรับผิดชอบต่อการบริหารตนเอง การบริหารบุคลากร และการบริหารงาน รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด ควบคู่กับการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นแก่นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบอย่างโปร่งใส ขณะเดียวกัน การบริหารงานควรคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านเวลา งบประมาณ และคุณภาพชีวิตของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ งานวิจัยยังเสนอว่า การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบข้อมูล โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบข้อมูลที่สามารถปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ กระบวนการตัดสินใจร่วมกันขององค์กรอย่างมีนัยพหุ ประเด็นนี้ องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาครั้งนี้ คือ รูปแบบ องค์กรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแกนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ควบคู่กับ การสร้างจิตสำนึกร่วม การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบการบริหารที่ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนร่วมกัน (พระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปนโน (หมื่นแก้ว) และคณะ, 2024)

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก มีหน้าที่หลักในการดูแลสุขภาพของ ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งรวมถึงการบริหารงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ที่มีบทบาทสำคัญในการ ให้บริการสุขภาพขั้นพื้นฐาน การดูแลสุขภาพชุมชนและการส่งเสริมสุขภาพในประชาชนทุกกลุ่มวัย การบริหารงาน โดยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความผาสุกให้กับบุคลากรสาธารณสุขที่ ทำงานใน รพ.สต. เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพการทำงาน สถานการณ์ข้อมูล ความผาสุกของบุคลากรสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จากการสำรวจจรรยาบรรณโดยผู้วิจัยพบว่าอยู่ใน ระดับต่ำ บุคลากรส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่ามีความเครียดจากการทำงาน หลักธรรมาภิบาลเน้นการเปิดเผยข้อมูลและ การทำงานที่โปร่งใส ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ลดความเครียดและความกังวลเกี่ยวกับปัญหา การบริหารงาน (OECD, 2004) การมีข้อมูลที่ชัดเจนและโปร่งใช่วยให้บุคลากรสามารถติดตามและตรวจสอบการ ทำงานได้ ทำให้รู้สึกว่าการมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในองค์กร การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารงานช่วยเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบและความรับผิดชอบต่อองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร (Fung, A., 2015) การมีส่วนร่วมยังช่วย สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการพัฒนานวัตกรรม หลักธรรมาภิบาลเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรหรือการบริหารจัดการที่ไม่ดี (Kaufmann, D. et al., 2009) การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมช่วยลดความเครียดและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างความรับผิดชอบต่อความน่าเชื่อถือในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน และรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Bovens, M. A. P., 2007) การมีความรับผิดชอบต่อภาระการกระทำ ของตนเองและต่อองค์กรช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน บุคลากรที่มีความสุขและพึงพอใจ ในการทำงานจะมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น สามารถให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชนได้ดีขึ้น (Oswald, A. J. et al., 2015) ลดอัตราการลาออกและการขาดแคลนบุคลากร การสร้างความผาสุกในที่ทำงานช่วยลดอัตราการ ลาออกและการขาดแคลนบุคลากร ทำให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ ได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการสุขภาพที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (Wright, T. A. & Cropanzano, R., 2000) นอกจากนี้ความผาสุกในที่ทำงานช่วยส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการให้บริการสุขภาพ ทำให้สามารถพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการดูแลสุขภาพประชาชนได้ (Amabile, T. M. et al., 2005)



จากข้อมูลทีกล่าวนำข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความผาสุกให้กับบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล การสร้างความผาสุกไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน แต่ยังส่งผลดีต่อการให้บริการสุขภาพและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว จากวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่พบว่ายังไม่มีการศึกษาในบุคลากรสาธารณสุขอำเภอเมือง พิษณุโลก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการประยุกต์แนวคิดหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้ในการบริหารงานบุคลากรสาธารณสุขเพื่อให้เกิดความผาสุกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความผาสุกของบุคลากรสาธารณสุขอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลกกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล ก่อนทดลองและหลังทดลอง 12 สัปดาห์
2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุขอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลกกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล ก่อนทดลองและหลังทดลอง 12 สัปดาห์

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi Experimental research) แบบกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังการทดลอง (one group, pretest-posttest design)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 62 คน

กลุ่มตัวอย่าง

หากกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณตัวอย่างด้วยโปรแกรม G* Power version 3.1.9.7 โดยการป้อนข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ขนาดตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ดังนี้ (Kang, H., 2021) Test family: t tests เลือก Means: Difference between two dependent means (matched pairs) Type of power analysis: A priori Tail(s): Two α err prob: 0.05 Power (1- β): 0.80 ค่า Effect size dz: เลือก 0.5 ปานกลาง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 34 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยการจับสลากเนื่องจากประชากรมีลักษณะเป็นกลุ่มเดียวกัน (Homogeneous Population) กล่าวคือ เป็นบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดไว้ ทำให้สมาชิกทุกคนในประชากรมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งช่วยลดอคติในการคัดเลือก (Selection Bias)

เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้ (34 คน)

1. มีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป
2. เป็นบุคลากรสาธารณสุข ทุกสาขาวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหรือสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
3. สามารถอ่าน เขียน ภาษาไทยได้
4. ยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวิจัย
5. ไม่มีโรคอันตรายร้ายแรงใด ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการวิจัย ได้แก่ โรคความดันโลหิตสูง, โรคเบาหวานที่ควบคุมไม่ได้, โรคกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือด

เกณฑ์การคัดออกดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยให้ครบ 6 ประเด็น (12 สัปดาห์) ของการวิจัย
2. เจ็บป่วยกะทันหันหรือเกิดเหตุที่ไม่คาดคิดจนไม่สามารถเข้าร่วมการศึกษาวิจัย
3. ย้ายที่อยู่ ย้ายสถานที่ทำงาน หรือไม่ต้องการจะเข้าร่วมวิจัยต่อ

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้ขออนุมัติการทำวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดพิษณุโลก และได้รับอนุมัติให้ทำวิจัย เอกสารรับรองเลขที่ PREC 040-2566 เลขที่โครงการวิจัย 042/2566 ลงวันที่ 29 กันยายน 2566 ผู้วิจัยได้ทำการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง โดยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยและขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิที่จะยกเลิกการเข้าร่วมการศึกษาเมื่อใดก็ได้ตามความต้องการโดยไม่ต้องมีเหตุผลในคำอธิบายใด ๆ ในระหว่างเข้าร่วมการศึกษาวิจัย และไม่มีผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันหรือการทำงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมให้ความมั่นใจกับกลุ่มตัวอย่างว่าจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อปกป้องสิทธิกลุ่มตัวอย่าง ไม่ให้ได้รับผลกระทบจากการเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จะนำเสนอในภาพรวมโดยไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งทำลายข้อมูลภายใน 3 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบไปด้วยเครื่องมือ 2 ประเภท ดังนี้คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุข ประกอบด้วย ด้านงานในความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล โดยเป็นคำถามปลายเปิดมีเนื้อหาข้อความเชิงบวกและเชิงลบใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 32 ข้อ

2. โปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล ต่อความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุขอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วยการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล 6 ประเด็น (สถาบันพระปกเกล้า, 2562) โดยดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมในสัปดาห์ที่ 1 ดังนี้

2.1 หลักนิติธรรม (Rule of Law) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มั่นคงและยุติธรรมสำหรับบุคลากร และส่งเสริมความเชื่อมั่นในระบบการบริหารงาน และช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โดยการจัดกิจกรรมการอบรมเกี่ยวกับความสำคัญของ Rule of Law และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรสาธารณสุขเพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อ การสร้างกรณีศึกษา (Case Study Development) ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่บุคลากรสาธารณสุขเผชิญในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับโดยการจำลองสถานการณ์และการอภิปรายปัญหาในกลุ่ม เพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

2.2 หลักคุณธรรม (Integrity) การเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กรช่วยเพิ่มความไว้วางใจระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ทำให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพและความรับผิดชอบสูง โดยจัดกิจกรรมการให้ความรู้และการสร้างจิตสำนึก (Awareness and Consciousness Building) โดยจัดอบรมเกี่ยวกับความสำคัญของคุณธรรมในองค์กร ความหมายของ Integrity และผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพการทำงานและความรับผิดชอบ การทำกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) โดยการฝึกฝนการตัดสินใจที่มีคุณธรรม การแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจพบในงานประจำ การจำลองสถานการณ์ (Role-playing) การอภิปราย



กรณีศึกษา (Case Study Discussion) เพื่อสร้างความเข้าใจในวิธีการรักษาคุณธรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมกันพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เน้นการรักษาคุณธรรมในที่ทำงาน รวมถึงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน การฝึกทักษะการสื่อสารที่เน้นความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นหัวใจของ Integrity การจัดกิจกรรมสร้างทีม (Team-Building) ที่เน้นคุณธรรม การตั้งรางวัลหรือการยกย่องบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน

2.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารที่ชัดเจนกับบุคลากร ช่วยลดความไม่แน่ใจและเพิ่มความไว้วางใจในหน่วยงาน โดยจัดกิจกรรม การให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของคุณธรรมในองค์กร ความหมายของ Integrity และผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพการทำงานและความรับผิดชอบ การบรรยายและการดูวิดีโอที่เน้นตัวอย่างของการปฏิบัติที่มีคุณธรรม การร่วมกันพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เน้นการรักษาคุณธรรมในที่ทำงาน รวมถึงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กรและการแบ่งปันประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ

2.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจ และการพัฒนานโยบายส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบและการผูกพันต่อหน่วยงาน โดยจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรในเรื่องการตัดสินใจและการพัฒนานโยบายขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นไปได้ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนจากบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อร่วมกันพิจารณาและพัฒนานโยบายหรือแนวทางปฏิบัติ การประชุมคณะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อร่วมกันตัดสินใจในประเด็นสำคัญและเสนอแนะนโยบายที่เหมาะสมต่อผู้บริหาร การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับประเด็นการตัดสินใจและการพัฒนานโยบายที่มีอยู่ รวมถึงการสำรวจแนวคิดและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการสื่อสารที่เปิดเผย

2.5 หลักความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ส่งเสริมให้มีการจัดการที่ชัดเจนและมีระบบ ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรช่วยให้มีความรับผิดชอบต่อผลการทำงานและผลักดันการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรม การอบรมเกี่ยวกับหลักการของความสำนึกรับผิดชอบในการทำงาน ความสำคัญของการประเมินผลการทำงาน และบทบาทของบุคลากรในการรับผิดชอบต่อผลการทำงานของตนเอง การร่วมกันพัฒนาระบบการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นระบบ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประเมินผลได้จริง การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตั้งเป้าหมาย การประเมินตามตัวชี้วัด และการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา การจัดกิจกรรมสร้างทีมที่เน้นการรับผิดชอบ การตั้งรางวัลหรือการยกย่องบุคคลที่มีผลงานดีเด่น และการสื่อสารที่เน้นการรับผิดชอบ การสำรวจความคิดเห็นและการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหารือเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการประเมินผล

2.6 หลักความคุ้มค่า (Efficiency) ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรและลดความเครียดจากการทำงานมากเกินไป โดยจัดกิจกรรมการอบรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวางแผนและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม การทำงานกลุ่มเพื่อระบุปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง การนำเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี การนำเสนอเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพ การฝึกอบรมการจัดการเวลา การฝึกการวางแผนงานรายวันและรายสัปดาห์ การใช้เครื่องมือช่วยในการติดตามและวิเคราะห์เวลาที่ใช้ในการทำงาน การประชุมทีมเพื่อแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การจัดกิจกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีมและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การส่งเสริมความเข้าใจและการรับรู้ในคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้วิจัยจัด

กิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สัปดาห์ที่ 5 และสัปดาห์ที่ 10 เพื่อเป็นการส่งเสริมให้กลุ่มตัวอย่างได้รับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักความคุ้มค่าเพิ่มมากขึ้น

ภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบและจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วน ถูกต้อง และพร้อมสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของข้อมูลทันที โดยพิจารณาการตอบคำถามครบทุกข้อ ความชัดเจนของการทำเครื่องหมายคำตอบ ความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง การตอบซ้ำหรือการตอบผิดรูปแบบ หากพบข้อบกพร่องที่สามารถแก้ไขได้ในขณะที่ผู้ตอบยังอยู่ ผู้วิจัยจะขอให้ผู้ตอบตรวจสอบและเติมข้อมูลให้ครบถ้วน โดยไม่ขึ้นคำตอบ การจัดการข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ หลังจากตรวจสอบแบบสอบถามแล้วผู้วิจัยดำเนินการโดย แบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนจะนำเข้าสู่กระบวนการบันทึกข้อมูล หากพบว่ามีข้อมูลขาดหายเพียงเล็กน้อย และไม่มีผลกระทบต่อการใช้วิเคราะห์ ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลเท่าที่มีในการวิเคราะห์ตามหลักของสถิติที่เลือกใช้ หากแบบสอบถามมีข้อมูลขาดหายจำนวนมาก หรือขาดข้อมูลในตัวแปรหลักของการวิจัย จะไม่นำแบบสอบถามฉบับนั้นเข้าสู่การวิเคราะห์ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลครบถ้วนทุกฉบับ จึงไม่มีการตัดข้อมูลออกจากการใช้วิเคราะห์ ผู้วิจัยกำหนดรหัสข้อมูลก่อนบันทึกลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยนำข้อมูลเข้าสู่โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม IBM SPSS Statistics ให้สอดคล้องกับแบบสอบถาม การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลซ้ำ ตรวจสอบค่าที่อยู่นอกช่วงคะแนน ตรวจสอบค่าผิดปกติ ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแต่ละตัวแปร

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบประเมินความพึงพอใจและแบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุข หาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผ่านความเห็นชอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ประกอบด้วย แพทย์ 1 ท่าน นักวิชาการสาธารณสุข 2 ท่าน (Content Validity Index: CVI) เท่ากับ 0.79 และ 0.77 และได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรสาธารณสุขที่มีลักษณะคล้ายกันกับบุคลากรสาธารณสุขกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.87 และ 0.85 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย
2. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มทดลองระหว่าง ก่อนทดลองและ หลังทดลอง 12 สัปดาห์ ด้วยสถิติทดสอบค่าที (Paired t-test)

ระยะเวลาการศึกษา มกราคม พ.ศ. 2567 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2567 รวมระยะเวลา 12 สัปดาห์

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มทดลอง ส่วนใหญ่ อายุ 30 - 39 ปี ร้อยละ 35.28 รองลงมา อายุ 40 - 49 ปี ร้อยละ 32.35 อายุ 50 - 59 ปี ร้อยละ 17.64 และ อายุ 20 - 29 ปี ร้อยละ 14.73 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เพศหญิง ร้อยละ 58.80 เพศชาย ร้อยละ 41.20 ตามลำดับ สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่โสด ร้อยละ 47.04 รองลงมา คู่ ร้อยละ 38.23 หม้าย ร้อยละ 8.85 และหย่า/แยก ร้อยละ 5.58 ตามลำดับ ระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่ปริญญาตรี ร้อยละ 82.35 รองลงมาปริญญาโท ร้อยละ 17.65 ตามลำดับ ตำแหน่ง ส่วนใหญ่ นักวิชาการสาธารณสุข ร้อยละ 52.95 รองลงมาพยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 29.41 เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข ร้อยละ 11.76 และ แพทย์แผนไทย ร้อยละ 5.88 ตามลำดับ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ 5 - 10 ปี ร้อยละ 41.32 รองลงมา 10 - 20 ปี ร้อยละ 32.35 21 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 17.66 และ ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 8.82 ตามลำดับ



ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ย ความแตกต่างของความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร
สาธารณสุข อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ระหว่างก่อนทดลองและหลังทดลอง 12 สัปดาห์

ความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุข	Mean	S.D.	t	p-value
ด้านงานในความรับผิดชอบ				
ก่อนการทดลอง (n = 34)	2.617	.652	-17.304	.001
หลังการทดลอง (n = 34)	4.676	.474		
ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน				
ก่อนการทดลอง (n = 34)	4.205	.806	-19.903	.001
หลังการทดลอง (n = 34)	7.323	.746		
ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมของหน่วยงาน				
ก่อนการทดลอง (n = 34)	3.558	.746	-23.298	.001
หลังการทดลอง (n = 34)	6.588	.556		
ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน				
ก่อนการทดลอง (n = 34)	3.441	.785	-28.987	.001
หลังการทดลอง (n = 34)	6.529	.563		
ด้านการรักษาดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว				
ก่อนการทดลอง (n = 34)	2.911	.712	-14.259	.001
หลังการทดลอง (n = 34)	4.647	.485		
ความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุข				
ก่อนการทดลอง (n = 34)	34.588	2.349	-19.018	.001
หลังการทดลอง (n = 34)	44.647	1.823		

จากตารางที่ 1 พบว่าบุคลากรสาธารณสุขกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจก่อนและหลังการทดลอง 12 สัปดาห์ ภาพรวม เท่ากับ 16.735 (S.D. = 1.503) และ 29.735 (S.D. = 1.232) ตามลำดับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) และเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านงานในความรับผิดชอบ เท่ากับ 2.617 (S.D. = .652) และ 4.676 (S.D. = .474) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน เท่ากับ 4.205 (S.D. = .806) และ 7.323 (S.D. = .746) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมของหน่วยงาน เท่ากับ 3.558 (S.D. = .746) และ 6.588 (S.D. = .556) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เท่ากับ 3.441 (S.D. = .785) และ 6.529 (S.D. = .563) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ด้านการรักษาดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเท่ากับ 2.911 (S.D. = .712) และ 4.647 (S.D. = .485) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรสาธารณสุข เท่ากับ 34.588 (S.D. = 2.349) และ 44.647 (S.D. = 1.823) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากสมมุติฐานทั้ง 2 ข้อ พบว่ากลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล มีความพึงพอใจ และมีความพึงพอใจ หลังทดลอง 12 สัปดาห์ แตกต่างกับก่อนการทดลอง ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานที่ตั้งไว้อภิปรายได้ว่าโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในกลุ่มทดลองนั้นส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจและความพึงพอใจ ไปในทิศทางที่ดีกว่าก่อนการทดลอง จากผลการวิจัย

ดังกล่าวได้สนับสนุนสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลสามารถยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านการที่รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร โอกาสความก้าวหน้า และดุลยภาพชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ผลที่เกิดขึ้นอาจอธิบายได้ว่า โปรแกรมนี้ไม่ได้เป็นเพียงการให้ความรู้เรื่องธรรมาภิบาล แต่เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ผ่านการอบรม กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์ การอภิปรายกลุ่ม การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน การจัดตั้งคณะทำงาน การสำรวจความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสัปดาห์ที่ 5 และ 10 ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการองค์กรมีความยุติธรรม โปร่งใส รับฟังความคิดเห็น และมีระบบการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความผูกพันในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลในระบบสุขภาพที่เน้นหลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบบริหารที่ดี (Jafari, F. et al., 2018) และมีความสอดคล้องกับพุทธธรรมหลายประการ ได้แก่ หิริโอตตปปะ สาราณียธรรม

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านงานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจาก 2.617 (S.D. = .652) เป็น 4.676 (S.D. = .474) ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงานเพิ่มขึ้นจาก 4.205 เป็น 7.323 และด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมของหน่วยงานเพิ่มขึ้นจาก 3.558 เป็น 6.588 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) แสดงว่าโปรแกรมธรรมาภิบาลช่วยปรับ บรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมด้านความโปร่งใส การสื่อสารที่เปิดเผยมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ ซึ่งทำให้บุคลากรลดความไม่แน่นอนในการทำงาน เห็นทิศทางของหน่วยงาน และรับรู้ว่าการบริหารมีความเป็นธรรมมากขึ้น ผลนี้สอดคล้องกับการศึกษาในโรงพยาบาลภาครัฐจังหวัดนครศรีธรรมราชที่พบว่า ปัจจัยองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และลักษณะงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (อมรรัตน์ ลือนาม และคณะ, 2564) ด้านงานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจาก 2.617 เป็น 4.676 อย่างมีนัยสำคัญ อาจเนื่องจากกิจกรรมตามหลักนิติธรรมและหลักความรับผิดชอบช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ ขอบเขตงาน กฎระเบียบ และตัวชี้วัดการทำงานมากขึ้น เมื่อหน้าที่และความคาดหวังขององค์กรมีความชัดเจน บุคลากรจึงลดความสับสน ลดความขัดแย้ง และเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิจัยของ Hijazi, H. A. ที่พบว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และคุณธรรม มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ (Hijazi, H. A., 2021) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจาก 3.441 เป็น 6.529 อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าเมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบาย ระบบประเมินผล และแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน ย่อมทำให้รับรู้ถึงความเป็นธรรมของโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้า กิจกรรมด้าน Participation และ Accountability จึงมีบทบาทสำคัญ เพราะทำให้การประเมินผลไม่ใช่เรื่องของผู้บริหารฝ่ายเดียว แต่เป็นกระบวนการที่บุคลากรเข้าใจ ยอมรับ และมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับการวิจัยในระดับทีมสุขภาพประเทศสเปนที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรส่งผลต่อความไว้วางใจในทีม ความยืดหยุ่นร่วมกัน และผลการปฏิบัติงานของทีมสุขภาพ (Olvera, J. et al., 2025)

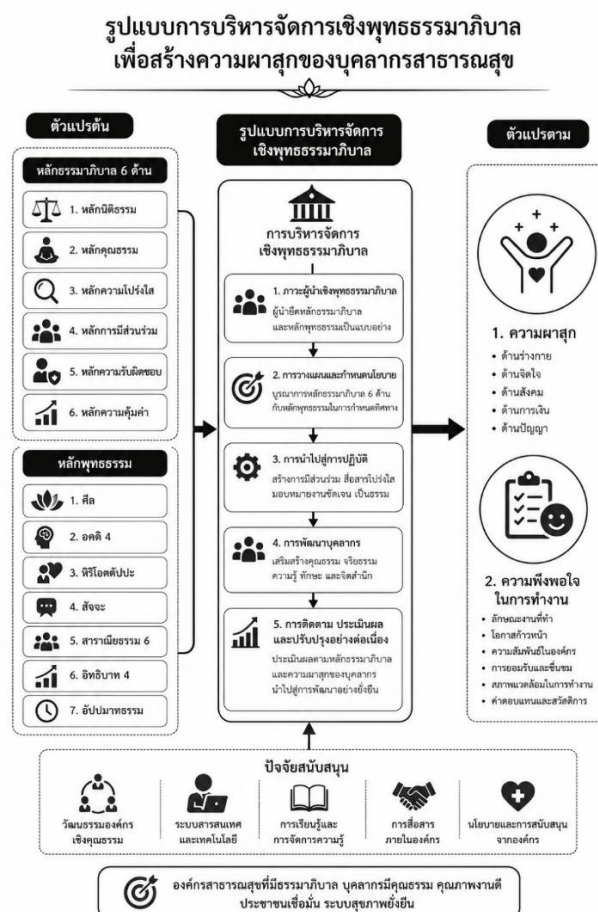
ด้านการรักษาดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเพิ่มขึ้นจาก 2.911 เป็น 4.647 อย่างมีนัยสำคัญ อาจเกิดจากกิจกรรมด้านหลักความคุ้มค่า ซึ่งเน้นการจัดการทรัพยากร การจัดการเวลา การใช้เทคโนโลยีลดภาระงาน การแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และการทำงานเป็นทีม เมื่อระบบงานมีประสิทธิภาพขึ้นภาระงานซ้ำซ้อนลดลง บุคลากรจึงรับรู้ถึงความสมดุลในชีวิตมากขึ้น ผลนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของ Shiri, R., et al. ที่พบว่า workplace interventions มีผลเชิงบวกระยะสั้นต่อสุขภาพและความผูกพันของบุคลากรสุขภาพ โดยเฉพาะเมื่อกิจกรรมถูกออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทงานจริงและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Shiri, R. et al., 2023) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้มีความแตกต่างจากบางงานวิจัยเชิงสำรวจที่พบ



เพียง “ความสัมพันธ์” ระหว่างธรรมาภิบาล ปัจจัยองค์กร หรือความยุติธรรมในองค์กรกับความสุข/ความพึงพอใจในการทำงาน แต่การวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมเชิงทดลอง 12 สัปดาห์ จึงสามารถสะท้อนการเปลี่ยนแปลงก่อน-หลัง ได้ชัดเจนกว่า จุดเด่นคือการแปลงหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านให้เป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เพียงการประเมินระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อธรรมาภิบาลเท่านั้น โดยสรุป ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ ว่าบุคลากรสาธารณสุขกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลมีความสุขหลังทดลองแตกต่างจากก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องจากโปรแกรมช่วยสร้างระบบบริหารที่มีความชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม มีระบบรับผิดชอบ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่งผลให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน รับรู้คุณค่าในบทบาทของตนเอง และมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น แต่งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญคือการไม่มีกลุ่มควบคุมให้เปรียบเทียบผลของความสุขและความพึงพอใจ ซึ่งอาจเพิ่มขึ้นมาจากปัจจัยนอกเหนือจากโปรแกรมการวิจัยในครั้งนี้

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้คือ รูปแบบการบริหารจัดการเชิงพุทธธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความความสุขของบุคลากรสาธารณสุข เป็นการบูรณาการหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เข้ากับหลักพุทธธรรม ได้แก่ ศีล อกติ 4 หิริโอตตปปะ สัจจะ สาราณียธรรม 6 อิทธิบาท 4 และอัปปมาทธรรม เพื่อพัฒนาทั้งระบบการบริหาร และจิตสำนึกของบุคลากรสาธารณสุขควบคู่กัน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นธรรม ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการเชิงพุทธธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความสุขของบุคลากรสาธารณสุข

สรุปและข้อเสนอแนะ

กระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรกำหนดแนวทางการบริหารจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาลเป็นยุทธศาสตร์สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล โดยการบูรณาการหลักธรรมาภิบาล 6 ด้านกับหลักคุณธรรมและพุทธธรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารองค์กรและเสริมสร้างความผาสุก ความพึงพอใจ ความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมพัฒนาเกณฑ์ประเมินองค์กรด้านธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินคุณภาพหน่วยงานด้านสาธารณสุข การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และการขยายผลโปรแกรมไปยังหน่วยงานทุกระดับ ผู้บริหารควรนำหลักดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในหน่วยงาน โดยส่งเสริมความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างเปิดเผย ความรับผิดชอบร่วมกัน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม และหลักพุทธธรรม เช่น สาราณียธรรม 6 อิทธิบาท 4 และหิริ-โอตตปปะ รวมทั้งจัดให้มีระบบติดตามความผาสุกของบุคลากรและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดภาระงานและส่งเสริมสมดุลชีวิตการทำงาน สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรใช้การวิจัยกึ่งทดลองที่มีกลุ่มควบคุมหรือการทดลองแบบสุ่ม ติดตามผลระยะยาว ขยายการศึกษาไปยังหน่วยงานที่มีบริบทหลากหลาย ศึกษาผลลัพธ์เพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะหมดไฟ คุณภาพชีวิตการทำงาน คุณภาพบริการ และผลลัพธ์สุขภาพประชาชน ตลอดจนพัฒนาและทดสอบรูปแบบการบริหารเชิงพุทธธรรมาภิบาล ด้วยการวิจัยแบบผสมวิธีหรือการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อสร้างต้นแบบการบริหารองค์กรสาธารณสุขที่โปร่งใส มีคุณธรรม และยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- พระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปนโน (หมื่นแก้ว) และคณะ. (2024). ภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักธรรมาภิบาล. *Journal of Modern Learning Development*, 9(6), 411-423.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2562). ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- อมรรัตน์ ลีอนาม และคณะ. (2564). ความสุขในการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสาร มฉก.วิชาการ*, 25(2), 155-167.
- Amabile, T. M. et al. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Bovens, M. A. P. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hijazi, H. A. (2021). The impact of applying good governance principles on job satisfaction among public sector employees in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1-31. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91001>.
- Jafari, F. et al. (2018). An analysis of good governance in the health system. *Journal of Clinical Research in Paramedical Sciences*, 7(2), e88233. <https://doi.org/10.5812/jcrps.88233>.



- Kang, H. (2021). Sample size determination and power analysis using the G*Power software. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 18(17), 1-12.
- Kaufmann, D. et al. (2009). *Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators, 1996-2008*. Washington: World Bank.
- Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century*. Baltimore: JHU Press.
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
- Olvera, J. et al. (2025). The role of organizational justice in the healthcare context: How to improve job performance through horizontal trust and the resilience of work teams. *The Spanish Journal of Psychology*, 28(e5), 1-12. <https://doi.org/10.1017/SJP.2025.2>.
- Oswald, A. J. et al. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Rothstein, B. & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165-190.
- Shiri, R. et al. (2023). Effectiveness of workplace interventions to improve health and well-being of health and social service workers: A narrative review of randomised controlled trials. *Healthcare*, 11(12), 1792. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121792>.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.