

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์,โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์,โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่

ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์	จำนวน 17 แห่ง
ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป	จำนวน 72 แห่ง
ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน	จำนวน 633 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่างคือ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ใช้ทั้ง 17 โรงพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างดังนี้ คือ

ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปสุ่มด้วยการจับสลากรายชื่อโรงพยาบาลทั่วไปตามเขตตรวจราชการ เขตตรวจราชการที่ 1,2,5,7,8,9,12 เขตละ 1 โรงพยาบาล ส่วนเขตตรวจราชการซึ่งมี โรงพยาบาลศูนย์ตั้งอยู่ 2 โรงพยาบาล ได้แก่ เขตตรวจราชการที่ 3,4,6,10,11สุ่มเขตละ 2 โรงพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนสุ่มด้วยการจับสลากรายชื่อโรงพยาบาลโดยเมื่อได้ชื่อโรงพยาบาลทั่วไปว่าตั้งอยู่ในจังหวัดใด ก็นำรายชื่อโรงพยาบาลชุมชนทั้งหมดในจังหวัดนั้นมาจับสลากซึ่งจะได้เท่ากับโรงพยาบาลทั่วไป เช่น ในเขตตรวจราชการที่ 2 มีจังหวัดในความ

รับผิดชอบคือ สระบุรี, ลพบุรี, สิงห์บุรี, ชัยนาท, นครนายก, สุพรรณบุรี โรงพยาบาลศูนย์คือโรงพยาบาลสระบุรี นำรายชื่อโรงพยาบาลทั่วไปในเขต 2 ซึ่งได้แก่ โรงพยาบาลพระพุทธบาท โรงพยาบาลลพบุรี, โรงพยาบาลสิงห์บุรี, โรงพยาบาลชัยนาท, โรงพยาบาลนครนายก, โรงพยาบาลเจ้าพระยามรราช, โรงพยาบาลบ้านหมี่, โรงพยาบาลอินทร์บุรี, โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 จัปลากทรายชื่อโรงพยาบาลทั่วไปในเขตนี้ได้โรงพยาบาลลพบุรี นำรายชื่อโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดลพบุรีมาจับฉลากได้โรงพยาบาลชัยบาดาล ได้กลุ่มตัวอย่างฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์:ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป:ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน=17:17:17รวมฝ่ายการพยาบาลทั้งหมดจำนวน 51 แห่ง ดังตารางที่ 1และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ฝ่ายการพยาบาล

ประเภทโรงพยาบาล	จำนวนฝ่ายการพยาบาล	จำนวนตัวอย่างฝ่ายการพยาบาล
ศูนย์	17	17
ทั่วไป	72	17
ชุมชน	633	17
รวม	722	51

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์, โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

เขตตรวจราชการ	จังหวัด	โรงพยาบาลศูนย์	โรงพยาบาลทั่วไป	โรงพยาบาลชุมชน
1	นนทบุรี ปทุมธานี อ่างทอง พระนครศรีอยุธยา สมุทรปราการ		พระนครศรีอยุธยา	เสนา
2	สระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท นครนายก สุพรรณบุรี	สระบุรี	ลพบุรี	ชัยบาดาล
3	ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี ตราด จันทบุรี ระยอง	พระปกเกล้า ชลบุรี	ฉะเชิงเทรา ระยอง	บางปะกง แกลง
4	ราชบุรี นครปฐม กาญจนบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	ราชบุรี นครปฐม	บ้านโป่ง ดำเนินสะดวก	วัดเพลง บางแพ
5	นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ	มหาสาร นครราชสีมา	ชัยภูมิ	คอนสาร
6	ขอนแก่น เลย หนองคาย อุดรธานี สกลนคร	ขอนแก่น อุดรธานี	เลย หนองคาย	เข็ญกัน โพนพิสัย
7	อุบลราชธานี ยโสธร นครพนม มุกดาหาร กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด มหาสารคาม	สรรพสิทธิ์ประสงค์	กาฬสินธุ์	กมลาไสย
8	นครสวรรค์ อุทัยธานี ตาก กำแพงเพชร สุโขทัย	สวรรค์ประชารักษ์	แม่สอด	แม่ระมาด
9	พิษณุโลก พิจิตร เพชรบูรณ์ แพร่ น่าน อุตรดิตถ์	พุทธชินราช	อุตรดิตถ์	พิชัย
10	ลำปาง เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา แม่ฮ่องสอน	เชียงรายประชานุ- เคราะห์ ลำปาง	พะเยา ลำพูน	เชียงใหม่ ลี้
11	นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี ชุมพร ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่	นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี	ชุมพร วชิระภูเก็ต	ตะแม ถลาง
12	สงขลา พัทลุง ตรัง สตูล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส	หาดใหญ่ ยะลา	ตรัง สงขลา	วังวิเศษ ระโนด
รวม		17	17	17

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลในระดับผู้  
บริหารหรือระดับปฏิบัติการ โดยมีคุณสมบัติดังนี้คือ เป็นผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลไม่  
น้อยกว่า 1 ปีและเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยติดต่อสอบถามเป็นการส่วน  
ตัวไปยังรองหัวหน้าฝ่ายวิชาการของฝ่ายการพยาบาลว่า ผู้วิจัยสนใจจะสอบถามเกี่ยวกับ ค่านิยม  
ความเชื่อ และพฤติกรรมการแสดงออก ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาลจะสอบถามได้ที่ใคร โดย  
บอกคุณสมบัติที่กำหนดไว้ ในเขตตรวจราชการที่ 1,2,3,4,8 และ 9 ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วย  
ตัวเอง พร้อมทั้งสอบถามพยาบาลวิชาชีพเพื่อขอความช่วยเหลือในการติดต่อเพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูล  
วัฒนธรรมองค์การในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนส่วนในเขตตรวจราชการที่ 5,6,7,10,11,12  
ผู้วิจัยติดต่อผ่านนิสิตปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตทั้งที่จบการศึกษาไปแล้วและกำลังศึกษา  
อยู่ในปัจจุบันซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลเหล่านั้นหรือโรงพยาบาลใกล้เคียง เป็นผู้  
พิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การให้แก่ผู้วิจัยตามคุณสมบัติที่กำหนดจะได้ผู้ให้ข้อมูล  
วัฒนธรรมองค์การแต่ละฝ่ายการพยาบาล จำนวน 2 คนรวมทั้งสิ้น 102 คน ได้ตัวอย่างประชากร  
เป็นฝ่ายการพยาบาลจำนวน 51 แห่ง จำแนกเป็นโรงพยาบาลศูนย์, โรงพยาบาลทั่วไปและโรง  
พยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด คือ แบบสอบถาม  
วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

ขั้นที่ 1 ค้นหาเนื้อหาสาระของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การคือ  
ค่านิยม ความเชื่อ ,บรรทัดฐานของพฤติกรรมแสดงออกของสมาชิกในองค์การ ซึ่งในแต่ละ  
องค์การจะแตกต่างกัน การศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงต้องศึกษาจากบุคคลที่อยู่ในองค์การ  
ดังนั้นวิธีการที่เหมาะสมในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การคือ การสัมภาษณ์แนวลึกแบบกึ่ง โครง  
สร้าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างคำถามปลายเปิดแบบกึ่ง โครงสร้างจากการศึกษาดำรง เอกสาร งานวิจัยที่  
เกี่ยวข้องในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ได้ข้อคำถามดังนี้

ก. สมาชิกในหน่วยงานของท่าน ยึดถือค่านิยมใดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน  
( ค่านิยม คือ สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นดี เห็นชอบ และให้ค่ากับสิ่งนั้นในทางบวก )

ข. พฤติกรรมการแสดงออกที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอในหน่วยงานท่านคืออะไร

ค. พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะเฉพาะของหน่วยงานท่านคืออะไร

ง. แนวคิด, คำบอกเล่าอะไรที่ท่านได้รับถ่ายทอดจากสมาชิกในหน่วยงานของท่าน

จ. งานมีความเชื่ออย่างไรในการปฏิบัติงาน

ฉ. พฤติกรรมใดที่สมาชิกในหน่วยงานของท่านยอมรับ

ช. พฤติกรรมใดที่สมาชิกในหน่วยงานของท่านไม่ยอมรับ

2. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยสรรหาผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 1 จำนวน 5 ท่าน เป็นพยาบาล 4 ท่าน, เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ 1 ท่าน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

2.1. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป มีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลไม่ต่ำกว่า 5 ปี

2.2. เป็นผู้ศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ โดยมีผลงานวิชาการ ได้แก่ การเขียนบทความ, หรือการทำวิจัยหรือสอน

2.3. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 1 ที่เป็นพยาบาลแนะนำผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การอีกท่านละ 5 คน จะได้รับชื่อผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 2 จำนวน 20 ท่าน เลือกเพียง 10 ท่าน ตามลำดับความดี โดยกำหนดคุณสมบัติเช่นเดียวกับชุดที่ 1 แต่อาจมีคุณสมบัติ 2 ใน 3 ข้อเท่านั้น

3. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

4. สร้างแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1. วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยถอดเทปบันทึกเสียงและจัดพิมพ์ตั้งสาระเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การจากบทสัมภาษณ์มาจัดเป็นหมู่โดยใช้แนวคิดของ

1. Tierney (1988) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่างๆที่องค์การจะทำงานได้สำเร็จเช่น แผนการ วิธีการงบประมาณ กลไกของการบริหาร กระบวนการทำงาน

2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การ

3.ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐานและการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์การยึดถือ เน้นความสำคัญเฉพาะกับค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การและรวมถึงค่านิยมที่เป็นความสอดคล้องกับกลุ่ม

## 2. Schein (1988) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ

### วัฒนธรรมองค์การ

- 1.ลักษณะความสัมพันธ์ของมนุษยชาติกับธรรมชาติ หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ
- 2.ธรรมชาติของความจริงและสัจจะ (ความจริงและความถูกต้อง) หมายถึง วิธีการที่สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติร่วมกันจนถูกกำหนดโดยบรรทัดฐานการปฏิบัติของสิ่งที่ทำ
- 3.ธรรมชาติของมนุษย์ (ลักษณะของคน) หมายถึง อะไรเป็นความหมายของมนุษย์ ลักษณะของคนส่วนใหญ่เป็นอย่างไร
- 4.ธรรมชาติของกิจกรรมของมนุษย์ ( การกระทำ ) อะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่มนุษย์ทำบนพื้นฐานของความจริง,สิ่งแวดล้อม,และธรรมชาติของมนุษย์
- 5.ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของมนุษย์ อะไรเป็นสิ่งที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้อง สำหรับผู้คนที่จะสัมพันธ์กับอีกคนหนึ่งที่จะให้อำนาจและความรัก ชีวิตเป็นการร่วมมือหรือเป็นการแข่งขัน

## 3. Cooke และคณะ(1989) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

### วัฒนธรรมองค์การ

- 1.ลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติคือ มิติมุ่งความสำเร็จ, มิติมุ่งสัจการแห่งตน, มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน, มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์
- 2.ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย, มิติยึดกฎเกณฑ์, มิติมุ่งการพึ่งพา, มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง
- 3.ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม, มิติมุ่งใช้อำนาจ, มิติมุ่งการแข่งขัน, มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ

จากแนวคิดเรื่องค่านิยมของ Tiemeย์ แนวคิดเรื่องธรรมชาติของความจริงและสัจจะของ Schein สามารถแบ่งออกเป็นหมวดต่าง ๆ ดังนี้

### คำนิยาม

1. พยาบาลส่วนใหญ่สร้างคุณค่าวิชาชีพโดยการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลควบคู่กับการพัฒนาวิชาการ
2. เน้นการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
3. พยาบาลส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง
4. การทำงานมุ่งเน้นคุณภาพ
5. พยาบาลส่วนใหญ่ทำงานด้วยความเต็มใจ วิริยะ อุตสาหะ
6. พยาบาลส่วนใหญ่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. พยาบาลส่วนใหญ่ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน
8. พยาบาลส่วนใหญ่เคารพในอาวุโส
9. พยาบาลส่วนใหญ่มีความ เสียสละ รุ่มเท ที่จะทำงาน ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
10. พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ยาก
11. พยาบาลเป็นผู้นำในเรื่องการดูแลสุขภาพ
12. พยาบาลมีความซื่อสัตย์ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
13. ใช้วิจารณ์ญาติ ในการทำงานไม่ใช่ทำงานตามคำสั่ง
14. พยาบาลยอมรับและยกย่องผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้และทักษะ
15. พยาบาลรับฟังและยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน
16. เป็นนโยบายของฝ่ายการพยาบาลที่จะ ไม่ให้มีข้อผิดพลาดในการทำงาน
17. แต่ละหน่วยงานย่อยต้องสนองตอบนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข
18. ต้องคงไว้ซึ่งคุณภาพการพยาบาลและทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ
19. พยายามปรับปรุงคุณภาพให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล
20. พยาบาลมักให้คุณค่ากับการปฏิบัติงานตามที่เคยยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมาอย่างเคร่งครัด
21. พยาบาลส่วนใหญ่ต้องการที่จะ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
22. พยาบาลส่วนใหญ่มักหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับหัวหน้าหรือผู้อาวุโสกว่า

### ความเชื่อ

1. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำทลายความสามารถ
2. การแข่งขันกันในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีเพราะทำให้งานก้าวหน้า
3. การบำรุงเลี้ยง ดูแลสมาชิกที่ดีจะทำให้ผลงานดี
4. การได้รับคำตอบแทนที่ยุติธรรมและสิ่งแควดล้อมที่เอื้ออำนวยในการทำงานจะทำให้สมาชิกรักและผูกพันกับหน่วยงาน
5. พยาบาลส่วนใหญ่มีลักษณะของความเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ
6. งานของหน่วยงานจะสำเร็จ ได้ด้วยความร่วมมือของทุกคน
7. ทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกันในหน่วยงาน
8. พยาบาลส่วนใหญ่ตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้รับบริการ
9. การยอมรับและเคารพในอาวุโส ประสพการณ์การทำงานจะทำให้การทำงานราบรื่น

10. การทำงานร่วมกันต้องมีวินัย
11. การทำงานร่วมกันต้องมีความอดทนและอดกลั้น
12. การได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารจะทำให้สมาชิกตั้งใจทำงานมากขึ้น
13. ในการทำงานต้องยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
14. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกจะทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงาน
15. งานจะสำเร็จลงได้ถ้าผู้ปฏิบัติ มีความรัก ความศรัทธา ในงาน
16. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้งานสำเร็จ
17. การคัดเลือกคนที่มีทัศนคติที่ดีกับหน่วยงานจะได้ผลงานที่ดี
18. นโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนจะช่วยให้งานสำเร็จ
19. ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในหน่วยงาน
20. การพัฒนาสมาชิกอย่างต่อเนื่องจะได้ผลงานที่ดี
21. ฝ่ายการพยาบาลจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมการทำงานเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน
22. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์มาตรฐานและเหตุผลที่ชัดเจนจึงจะเป็นที่ยอมรับของทุกคน
23. รู้สึกว่าการปฏิบัติการพยาบาลเป็นสิ่งที่มีความค่าเป็นที่ยอมรับของสังคม
24. พยาบาลส่วนใหญ่รู้สึกผิดเมื่อกระทำผิดพลาดเพียงเล็กน้อย
25. กฎระเบียบของฝ่ายการพยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์
26. ในการแก้ปัญหาของหน่วยงานต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และคิดหาวิธีปฏิบัติแก้ไข
27. ทุกคนเป็นคนดีและสามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพถ้าให้โอกาส
28. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในหน่วยงานพยาบาลส่วนใหญ่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเพราะคิดว่าการแก้ปัญหาเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

#### พฤติกรรมกรรมการแสดงออก

1. มีการไหว้และทักทายผู้มีอาวุโสกว่า
2. พยาบาลส่วนใหญ่เป็นสมาชิกขององค์การวิชาชีพ
3. พยาบาลส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นกันเอง, เปิดเผยและจริงใจต่อกัน
4. พยาบาลส่วนใหญ่สามารถตัดสินใจ ในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างอิสระ
5. พยาบาลส่วนใหญ่มีการแสดงความเป็นเจ้าของหน่วยงาน
6. พยาบาลส่วนใหญ่พยายามปรับปรุงข้อบกพร่องและปรับปรุงคุณภาพงาน
7. พยาบาลส่วนใหญ่รักษามลประโยชน์ของผู้รับบริการ
8. พยาบาลส่วนใหญ่เคารพในสิทธิมนุษยชนของผู้รับบริการ
9. พยาบาลส่วนใหญ่มีความสุขและภูมิใจที่ได้ดูแลผู้รับบริการ
10. พยาบาลส่วนใหญ่มีการแสดงความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน
11. พยาบาลส่วนใหญ่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน
12. พยาบาลส่วนใหญ่เต็มใจที่จะนิเทศงาน นักศึกษาพยาบาล, พยาบาลจบใหม่
13. ในการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน



14. เน้นการทำงานเป็นทีม
15. การทำงานเป็นฝ่ายตั้งรับมากกว่าเชิงรุก
16. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน
17. มีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอน
18. มีโอกาสได้สร้างงานร่วมกันจากความคิดริเริ่มของแต่ละคน
19. ในฝ่ายการพยาบาลมีการติดต่อประสานงานที่ รวดเร็ว คล่องตัว ใช้ข้อมูลข่าวสารเป็นเหตุเป็นผลในการประสานงาน
20. สัมพันธภาพระหว่างพยาบาลมีลักษณะของความเป็นพี่น้อง
21. พยาบาลปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด
22. พยาบาลส่วนใหญ่แต่งกาย สะอาด เรียบร้อย
23. การปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงการแข่งขัน
24. ในการปฏิบัติงานพยาบาลสามารถยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์
25. พยาบาลส่วนใหญ่มักจะพบปะสังสรรค์กันในหมู่พยาบาล
26. มีการตรวจสอบการทำงานหลายขั้นตอนเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด
27. ในการปฏิบัติงานร่วมกันมักมีคนบางกลุ่มไม่เห็นด้วยกับความคิดของคนส่วนใหญ่
28. ในการใช้อำนาจการตัดสินใจควรจัดตั้งเป็นรูปคณะกรรมการไม่ใช้บุคคล
29. พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับนับถือ เชื่อฟังผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ฮาวุโส
30. พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับการตัดสินใจและการตรวจสอบงานของผู้ตรวจการและผู้บริหาร

4.2. โดยความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การเป็นรายละเอียดตามกรอบแนวคิดของค็อกและคณะซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรคือความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ คือ องค์การที่มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การมีลักษณะของการมีเหตุมีผล มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่น คือ พนักงานมีความกระตือรือร้นและรู้สึกร่วมกันมีความท้าทายและมีความหมาย

1.2 มิติมุ่งสั่งการแห่งตน คือ องค์การที่มีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับรวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ สามารถพัฒนางานของ

ตนเองอย่างอิสระและเป้าหมายการทำงานของตนสอดคล้องกับองค์การ ลักษณะเด่น คือ บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและบุคลิกภาพของบุคคลมีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน คือองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ลักษณะเด่น คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การคือ ทรัพยากรบุคคล

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์คือ องค์การที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การแสดงออกของพนักงานในองค์การจะเน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นคือ ความเป็นเพื่อน และความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เหนือยชา หมายถึงองค์การที่มุ่งความต้องการความมั่นคงของพนักงานและผู้นำที่มุ่งบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย คือ องค์การที่มีพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นลักษณะเด่นคือต้องปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆในองค์การ เห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ คือ องค์การที่มีประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานที่ควบคุมด้วยระบบราชการมีระบบอาวุโส ทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่อระเบียบและกฎนั้นๆ ระบบอนุรักษนิยมและยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติมุ่งการพึ่งพา คือองค์การที่มีสายงานการบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามและเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร ลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ตามที่ดีและมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงาน

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง คือองค์การที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารลักษณะนี้ ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้เท่าๆกันลักษณะเด่น คือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวคือ องค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะผู้นำมุ่งงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งความสมบูรณ์แบบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม คือองค์การที่มีการแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรองการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอๆ ลักษณะเด่น คือ ขอบต่อต้านทุกสิ่งและต้องมีข้อตำหนิขัดแย้งกันเป็นประจำ

3.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ คือ องค์การที่มีโครงสร้างการบริการแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่รางวัลที่ได้รับจากองค์การคือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ลักษณะเด่นคือ ชอบมีการควบคุมคนอื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน คือ องค์การที่มีพฤติกรรมการแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานทุกคนยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขัน และมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำ จึงจะประสบผลสำเร็จ ลักษณะเด่นคือชอบการแข่งขันและทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะท้าทายให้มีการแข่งขันในการทำงาน

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ คือ องค์การที่มีพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานมากแต่ได้เป้าหมายองค์การน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน ลักษณะเด่นคือเน้นความมีระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

ค่านิยมคือ สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นดี เห็นชอบ และให้ค่ากับสิ่งนั้นในทางบวก  
ความเชื่อ คือแบบแผนที่สมาชิกในองค์การคิดและเชื่อถืออยู่ภายใน อาจสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อของบุคคลอื่นหรือของหน่วยงาน

พฤติกรรมแสดงออก คือ วิธีหรือแบบอย่างที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติทั้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน

4.3 ผู้วิจัยนำสาระเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดเป็นโครงสร้างแบบสอบถาม โดยให้มีองค์ประกอบและเนื้อหาดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 โครงสร้างแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	องค์ประกอบ	เนื้อหา	จำนวน ข้อ			
<b>1. ลักษณะสร้างสรรค์</b>						
1.1 มิตินุ่งเน้นความสำเร็จ	ค่านิยม	การวางแผนงาน	1			
		ตั้งเป้าหมายร่วมกัน	1			
		ขยันหมั่นเพียร	1			
		มีความรับผิดชอบ	1			
		งานทำทนาย	1			
	ความเชื่อ	เต็มใจ วิริยะ อุตสาหะ	1			
		พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	กระตือรือร้น	1		
		1.2 มิตินุ่งสั่งการแห่งตน	ค่านิยม	มีความสุขกับงาน	1	
				วิชาชีพก้าวหน้า	2	
				สร้างงานให้มีคุณภาพ	2	
ความเชื่อ	งานมีคุณค่า			1		
	ภาคภูมิใจในงาน			1		
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก		พัฒนาตนเอง	1		
	1.3 มิตินุ่งบุคคลและการ สนับสนุน		ค่านิยม	มีหลักการ	1	
				มีส่วนร่วม	1	
ความเชื่อ				ทรัพยากรมนุษย์สำคัญที่สุด	2	
				พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	สนับสนุนซึ่งกันและกัน	2
		1.4 มิตินุ่งโมตรีสัมพันธ์		ค่านิยม	มีอิสระในการทำงาน	1
			ยอมรับฟังความคิดเห็น		1	
			กันเอง เปิดเผย		1	
ความเชื่อ			มีความรัก ผูกพัน เพื่อนร่วมงาน		2	
			พฤติกรรมกรรมการแสดงออก		ช่วยเหลือกันในการทำงาน	1
				เข้าใจ,เอื้ออาทร	2	
	<b>2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา</b>					
	2.1 มิตินุ่งเห็นพ้องด้วย			ค่านิยม	หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง	1
ความเชื่อ					สิ่งที่ถูกต้องคือปฏิบัติให้เหมือนบุคคล อื่น	2
					ปฏิบัติตามเกณฑ์ ได้รับการประเมินผล	1

		งานดี	
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจ	2
		คิดเห็นคล้อยตาม	2
2.2 มิตินุ่งยึดกฎเกณฑ์	ค่านิยม	การทำงานมีระเบียบ ชัดเจน	2
		ยึดถืออาวุโส	2
	ความเชื่อ	ความรู้สึที่ดีต่อกฎระเบียบ	1
		การควบคุม	1
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	ปฏิบัติตามกฎ	1
2.3 มิตินุ่งการพึ่งพา	ค่านิยม	รวมอำนาจ	3
	ความเชื่อ	เชื่อมั่น ไว้วางใจผู้นำ	2
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	การตรวจสอบงาน	2
2.4 มิตินุ่งการหลีกเลี่ยง	ค่านิยม	หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง	2
	ความเชื่อ	การแก้ปัญหาเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร	1
		ไม่ยอมรับผิดชอบเพิ่มขึ้น	1
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	ทำงานเฉพาะที่รับผิดชอบ	1
3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว			
3.1 มิตินุ่งเห็นตรงข้าม	ค่านิยม	ต่อต้านเปลี่ยนแปลง	2
	ความเชื่อ	ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	1
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	เชื่อมั่นในตนเองสูง	1
		รวมกลุ่มต่อต้าน	1
3.2 มิตินุ่งอำนาจ	ค่านิยม	ต้องการการยอมรับจากผู้อื่น	1
		ยึดติดกับตำแหน่ง	1
	ความเชื่อ	สายการบังคับบัญชาชัดเจน	2
		ภูมิใจที่ได้เนื้เทศงาน	1
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	ชอบนิเทศ แนะนำผู้อื่น	1
		ยอมรับผู้มีอาวุโสจะทำงานรวบรื่น	1
3.3 มิตินุ่งการแข่งขัน	ค่านิยม	การแข่งขันกันทำงาน	2
	ความเชื่อ	การปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล	3
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	2
3.4 มิตินุ่งความสมบูรณ์แบบ	ค่านิยม	ความละเอียด ถี่ถ้วน	2
	ความเชื่อ	การวางแผนงาน	2
		แก้ตัวใหม่เมื่อทำผิดพลาด	1
	พฤติกรรมกรรมการแสดงออก	ปฏิบัติงานอย่างระมัดระวัง	1

4.4 จากโครงสร้างจำนวนเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การแล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถาม ได้จำนวน 80 ข้อ

### ข้อคำถาม

1.รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ

1. ค่านิยมในการทำงานของพยาบาลคือ การตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน  
2. พยาบาลส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้า

3. พยาบาลมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน

4. พยาบาลมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอน

5. พยาบาลมีความสุข สนุกกับการทำงาน

6. พยาบาลทำงานด้วยความเต็มใจ วิริยะและอุตสาหะ

7. พยาบาลรู้สึกว่าการปฏิบัติอยู่ท่ามกลางความสามารถ

1.2 วัฒนธรรมมุ่งสัจการแห่งตน

1. ปรัชญาของฝ่ายการพยาบาล คือ การสร้างงานบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ

2. นโยบายของฝ่ายการพยาบาลคือ การพัฒนาบุคลากร

3. พยาบาลรู้สึก ภาคภูมิใจในการทำงานกับผู้ป่วยข้างเตียง

4. พยาบาลส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. พยาบาลมีโอกาสได้สร้างงานร่วมกันจากความคิดริเริ่มของแต่ละคน

6. พยาบาลทำงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มใจ และ รู้สึกว่าการนั้นมีคุณค่า

เป็นที่ยอมรับของสังคม

7. พยาบาลมีใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

1.3 วัฒนธรรมมุ่งบุคคลและการสนับสนุน

1. ในฝ่ายการพยาบาลใช้ระบบการบริหารงานแบบ มีส่วนร่วม

2. ในฝ่ายการพยาบาลมีการทำงานเป็นทีมที่ได้ผลมีประสิทธิภาพ

3. ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในองค์การ

4. พยาบาลส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งในการทำงานและเรื่อง

ส่วนตัว

5. พยาบาลส่วนใหญ่มีความสุขและภูมิใจในการนิเทศงาน เช่น การนิเทศนักศึกษาพยาบาล พยาบาลใหม่

6. ฝ่ายการพยาบาลจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัยเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน

7. พยาบาลส่วนใหญ่เป็นสมาชิกขององค์การพยาบาล

#### 1.4 วัฒนธรรมมุ่งไมตรีสัมพันธ์

1. พยาบาลอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นและเข้าใจกัน

2. พยาบาลส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นกันเอง, เปิดเผยและจริงจังต่อกัน

3. พยาบาลส่วนใหญ่มีความรักและความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน

4. สัมพันธภาพระหว่างพยาบาลจะมีลักษณะของความเป็นพี่น้องมีบรรยากาศ

เหมือนครอบครัว

5. พยาบาลรับฟังเหตุผลและยอมรับซึ่งกันและกัน

6. พยาบาลมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

7. พยาบาลจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีการแสดงน้ำใจที่จะทำงานร่วมกัน

## 2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วย

### 2.1 วัฒนธรรมมุ่งเห็นพ้องด้วย

1. เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานพยาบาลส่วนใหญ่จะไม่เผชิญหน้ากับปัญหา

2. พยาบาลส่วนใหญ่นิยมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติมาก่อน

3. สิ่งที่ต้องถือปฏิบัติในการทำงานคือปฏิบัติตัวและปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคล

อื่น

4. พยาบาลส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมหรือที่ทำงานใน

ลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่

5. เมื่อปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ทุกคนตกลงไว้ พยาบาลผู้นั้นจะได้รับการประเมินผลงานที่ดี

6. หลักการทำงานของพยาบาลคือ การคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

7. พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า

### 2.2 วัฒนธรรมมุ่งยึดกฎเกณฑ์

1. ฝ่ายการพยาบาลมีวิธีการทำงานแบบเก่าที่เคยยึดถือกันมา

- สำคัญ
2. การบริหารจัดการของฝ่ายการพยาบาลยังยึดติดอยู่กับระเบียบปฏิบัติเป็น
  3. พยาบาลปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด
  4. พยาบาลมีความรู้สึกที่ดีต่อกฎระเบียบของฝ่ายการพยาบาลที่วางไว้
  5. พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้
  6. พยาบาลส่วนใหญ่พึงพอใจในกฎระเบียบของฝ่ายการพยาบาล
  7. การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล มีระเบียบวาระขั้นต้นอย่างเคร่งครัด

### 2.3 วัฒนธรรมมุ่งการพึ่งพา

1. การบริหารของฝ่ายการพยาบาลเป็นแบบรวมอำนาจ
2. อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานอยู่ ผู้บริหารทางการพยาบาล
3. พยาบาลส่วนใหญ่ไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัว ผู้บริหาร
4. พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับการตัดสินใจ และการตรวจสอบงานของผู้

### ตรวจการและผู้บริหาร

5. พยาบาลส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด
6. ฝ่ายการพยาบาลระบุอำนาจหน้าที่ของพยาบาลในแต่ละตำแหน่งชัดเจน
7. ในการปฏิบัติการพยาบาลจะมีผู้ตรวจการคอยให้คำแนะนำอยู่เสมอ

### 2.4 วัฒนธรรมมุ่งการหลีกเลี่ยง

1. พยาบาลส่วนมากปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบเท่านั้น
2. พยาบาลส่วนใหญ่รับรู้ว่า ลักษณะการทำงานของพยาบาลแต่ละคนมี

### ความรับผิดชอบในการทำงานไม่เท่าเทียม

3. พยาบาลส่วนใหญ่จะรู้สึกผิดและตำหนิตนเองเมื่อกระทำผิดหรือทำให้เกิด

### ข้อขัดแย้งในหน่วย

4. พยาบาลหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับหัวหน้าหรือผู้อาวุโสในหน่วยงาน
5. เมื่อมีปัญหาขึ้นในหน่วยงาน พยาบาลส่วนใหญ่จะ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

### เพราะคิดว่าการแก้ปัญหาเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

### 3. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวประกอบด้วย

#### 3.1 วัฒนธรรมมุ่งความเห็นตรงกันข้าม

1. ค่านิยมในการทำงานของพยาบาล คือ การเผชิญหน้ากับปัญหาและต้อง
- ดำเนินการแก้ปัญหา

2. พยาบาลที่มีความสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ จะได้รับการยอมรับ



- หน่วยงานได้
3. พยาบาลสามารถนำเทคนิคการเจรจาต่อรองมาใช้ในการบริหารจัดการใน
  4. พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ง่าย
  5. ในการปฏิบัติงานร่วมกันมักมีคนบางกลุ่มต่อต้านความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่

- 3.2 วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ
1. พยาบาลส่วนใหญ่ภูมิใจที่ได้ดูแลควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา
  2. พยาบาลส่วนใหญ่มีความต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
  3. พยาบาลส่วนใหญ่ชอบนิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน
  4. ฝ่ายการพยาบาลมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงระดับอำนาจของแต่ละสายงานชัดเจน
  5. ค่านิยมของพยาบาลคือการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
  6. การยอมรับนับถือผู้ที่มีอาวุโสและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะทำให้ทำงานด้วยความราบรื่น

- 3.3 วัฒนธรรมมุ่งการแข่งขัน
- ในทุกๆด้าน
1. ลักษณะของการทำงานของฝ่ายการพยาบาลมุ่งการทำงานที่มีการแข่งขันกัน
  2. การปฏิบัติงานต้องแข่งขันสร้างผลงานที่มากกว่าทั้งคุณภาพและปริมาณเพื่อเป็นการวัดผลสำเร็จของงาน
  3. พยาบาลส่วนใหญ่เชื่อว่า ลักษณะการทำงานที่ดี คือ การแข่งขันกันทำงาน
  4. ผู้ที่สามารถทำงานได้ดีกว่าผู้อื่นเท่านั้นที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ
  5. พยาบาลส่วนใหญ่ภาคภูมิใจเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน
  6. การพยาบาลที่มีคุณภาพต้องมีการแข่งขันกันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
  7. พยาบาลเชื่อว่างานที่ทำหายคือการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

### 3.4 วัฒนธรรมความสมบูรณ์แบบ

1. พยายามทำให้คุณค่ากับการปฏิบัติงานตามที่เคยยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมาอย่างเคร่งครัด
2. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานเพียงเล็กน้อย พยายามทุกคนมีโอกาสแก้ตัวใหม่
3. พยายามส่วนใหญ่รู้สึกผิดเมื่อกระทำผิดพลาดเพียงเล็กน้อย
4. การทำงานทุกอย่างมีการวางแผนไว้อย่างละเอียดถี่ถ้วน
5. มีการตรวจสอบการทำงานหลายขั้นตอน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด
6. พยายามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างระมัดระวังเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด

7. เป็นนโยบายของฝ่ายการพยายามที่จะไม่ให้มีข้อผิดพลาดในการทำงาน

5. ข้อคำถามจะมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ตจำนวน 5 ระดับ จะได้คะแนนแต่ละข้อคือ 1-5 คะแนน

#### ขั้นที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความตรงตามเนื้อหา และความเที่ยงมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

##### 1. การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบข้อคำถามว่าครอบคลุมตามคำจำกัดความที่ผู้วิจัยกำหนด และความครอบคลุมเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยถือเกณฑ์ความเห็นตรงกันของผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ใน 8 ท่าน ถือว่ามีความตรงตามเนื้อหา ตรวจสอบแล้วผู้ทรงคุณวุฒิปรับข้อคำถาม บางข้อที่สามารถรวมกันได้จัดรวมไว้เป็นข้อเดียวกันดังนี้

- 1.1 มิตินุ่งความสำเร็จ ข้อ 1รวมกับข้อ 4 ได้เป็น 6 ข้อ
- 1.2 มิตินุ่งสัจการแห่งตน ข้อ 1รวมกับข้อ 2 และข้อ 4 รวมกับข้อ 7 ได้เป็น 5 ข้อ
- 1.3 มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน ข้อ 1รวมกับข้อ 2 และข้อ 5รวมกับข้อ 6 ได้เป็น 5 ข้อ
- 1.4 มิตินุ่งโมตรีสัมพันธ์ ข้อ 1รวมกับข้อ 4 และข้อ 2 รวมกับ ข้อ 5 ได้เป็น 5 ข้อ
- 2.1 มิตินุ่งเห็นพ้องด้วย ข้อ 2 รวมกับข้อ 3 ได้เป็น 6 ข้อ
- 2.2 มิตินุ่งยึดกฎเกณฑ์ ข้อ 1รวมกับข้อ 7 และข้อ 4 รวมกับข้อ 5 ตัดข้อ 6 ทิ้ง ได้เป็น 4

ข้อ

2.3 มิตินุ่งการพึ่งพา ข้อ 1 รวมกับข้อ 2 ข้อ 3 รวมกับข้อ 5 และ ข้อ 4 รวมกับข้อ 7 ตัดข้อ 6  
ทิ้ง ได้เป็น 3 ข้อ

2.4 มิตินุ่งการหลีกเลี่ยง ใช้ได้ทั้ง 5 ข้อ

3.1 มิตินุ่งเห็นตรงกันข้าม ข้อ 1 รวมกับข้อ 5 ได้เป็น 4 ข้อ

3.2 มิตินุ่งอำนาจ ข้อ 1 รวมกับข้อ 3 ได้เป็น 6 ข้อ

3.3 มิตินุ่งแข่งขัน ข้อ 2 รวมกับข้อ 5 และข้อ 6 รวมกับข้อ 7 ได้เป็น 5 ข้อ

3.4 มิตินุ่งความสมบูรณ์แบบ ข้อ 2 รวมกับข้อ 3 ได้เป็น 6 ข้อ

ปรับแล้วเหลือ 60 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนข้อคำถามก่อนและหลังการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล	จำนวนข้อคำถามก่อนปรับ	จำนวนข้อคำถามหลังปรับ
ลักษณะสร้างสรรค์		
1.1 มิตินุ่งความสำเร็จ	7	6
1.2 มิตินุ่งการแห่งตน	7	5
1.3 มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน	7	5
1.4 มิตินุ่งโมดริสัมพันธ์	7	5
ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา		
2.1 มิตินุ่งเห็นพ้องด้วย	7	6
2.2 มิตินุ่งคกฏเกณฑ์	7	4
2.3 มิตินุ่งการพึ่งพา	7	3
2.4 มิตินุ่งหลีกเลี่ยง	5	5
ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว		
3.1 มิตินุ่งเห็นตรงกันข้าม	5	4
3.2 มิตินุ่งอำนาจ	7	6
3.3 มิตินุ่งการแข่งขัน	7	5
3.4 มิตินุ่งความสมบูรณ์แบบ	7	6
รวม	80	60

2. การหาความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมด 60 ข้อ มาทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัด นครสวรรค์ ที่มีคุณสมบัติเหมือนประชากรจำนวน 30 คน โดยวิธีสุ่มแบบง่าย เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัยของ

แบบสอบถาม และนำคำตอบที่ได้มาหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือโดยวิธีของครอนบาช (Cronbach' Coefficient Alpha) ได้ค่าความเที่ยงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงก่อนและหลังการใช้แบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง	
	ขั้นทดลองใช้	จากกลุ่มตัวอย่าง
วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลทั้งฉบับ	0.8577	0.8776
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์		
มีตีมุ่งความสำเร็จ	0.7488	0.8327
มีตีมุ่งสัจการแห่งตน	0.7718	0.7437
มีตีมุ่งบุคคลและการสนับสนุน	0.7366	0.7005
มีตีมุ่งไมตรีสัมพันธ์	0.8351	0.8831
วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา		
มีตีมุ่งเห็นพ้องด้วย	0.4729	0.4846
มีตีมุ่งยึดกฎเกณฑ์	0.6386	0.6005
มีตีมุ่งการพึ่งพา	0.6341	0.6045
มีตีมุ่งการหลีกเลี่ยง	0.7135	0.6490
วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว		
มีตีมุ่งเห็นตรงกันข้าม	0.5012	0.5739
มีตีมุ่งอำนาจ	0.5677	0.5576
มีตีมุ่งการแข่งขัน	0.4791	0.5177
มีตีมุ่งความสมบูรณ์แบบ	0.7925	0.7094

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ไปให้พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลตัวอย่างประชากร โดยทำการติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.1. ถึงผู้อำนวยการกองโรงพยาบาลภูมิภาคเพื่อขออนุเคราะห์ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 17 แห่ง และโรงพยาบาลทั่วไปจำนวน 17 แห่งเพื่อขออนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

1.2. ถึงผู้อำนวยการกองสาธารณสุขเพื่อขออนุเคราะห์ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนจำนวน 17 แห่งเพื่อขออนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองร่วมกับการส่งทางไปรษณีย์โดยผู้วิจัยติดต่อสอบถามเป็นการส่วนตัวไปยังรองหัวหน้าฝ่ายวิชาการของฝ่ายการพยาบาลว่า ผู้วิจัยสนใจจะสอบถามเกี่ยวกับ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการแสดงออก ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาลจะสอบถามได้ที่ใคร โดยบอกคุณสมบัติที่กำหนดคือเป็นผู้สนใจเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลไม่น้อยกว่า 1 ปีและเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ในเขตตรวจราชการที่ 1, 2, 3, 4, 8 และ 9 ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง พร้อมทั้งสอบถามพยาบาลวิชาชีพเพื่อขอความช่วยเหลือในการติดต่อเพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ส่วนในเขตตรวจราชการที่ 5, 6, 7, 10, 11, 12 ผู้วิจัยติดต่อผ่านนิสิตปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตทั้งที่จบการศึกษาไปแล้วและกำลังศึกษาอยู่ในปัจจุบันซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลเหล่านั้นหรือ โรงพยาบาลใกล้เคียง เป็นผู้พิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การให้แก่ผู้วิจัยตามคุณสมบัติที่กำหนดจะได้ผู้ให้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การแต่ละฝ่ายการพยาบาล จำนวน 2 คนรวมทั้งสิ้น 102 คน ได้ตัวอย่างประชากรเป็นฝ่ายการพยาบาลจำนวน 51 แห่ง โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปทางไปรษณีย์จะติดแสตมป์และจำหน่ายซองถึงผู้วิจัยเพื่อความสะดวกสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 6 สัปดาห์ โดยให้เวลาผู้ตอบแบบสอบถาม 1 สัปดาห์ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดจำนวน 102 ฉบับ ได้รับคืนจากโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 16 แห่ง โรงพยาบาลทั่วไปจำนวน 17 แห่งและโรงพยาบาลชุมชนจำนวน 16 แห่ง รวมเป็นจำนวน 49 แห่งเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้ 97 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.09

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science ) ตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การด้วยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์คะแนนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย
3. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์,โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนวัฒนธรรมองค์การ
4. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์,โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทดสอบค่า (F-test) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในแปลค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นระดับวัฒนธรรมองค์การดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปาน

กลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด