

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร จำนวนเป็นรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำนวนตามขนาดและสังกัดของโรงพยาบาล มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

##### ประชากรและตัวอย่างประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 สังกัด คือ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม และแบ่งโรงพยาบาลทั้งหมดเป็น 2 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ และขนาดไม่ใหญ่ โดย

- โรงพยาบาลขนาดใหญ่ คือ โรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงมากกว่า 500 เตียงขึ้นไป และมีจำนวนการครองเตียงผู้ป่วย 500 เตียงขึ้นไป มีจำนวน 8 โรงพยาบาล (ดังตารางที่ 1)

- โรงพยาบาลขนาดไม่ใหญ่ คือ โรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงน้อยกว่า 500 เตียง และมีจำนวนน้อยกว่า 500 เตียงลงมา มีจำนวน 9 โรงพยาบาล

กลุ่มประชากรโรงพยาบาลขนาดใหญ่ : ขนาดไม่ใหญ่ 8 : 9

2. ตัวอย่างประชากร คือ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาล เขตกรุงเทพมหานคร ที่แบ่งตามขนาดใหญ่ และไม่ใหญ่ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน 3 : 2 ได้กลุ่มตัวอย่างประชากร โรงพยาบาลขนาดใหญ่ และไม่ใหญ่ 5 : 6 (ดังตารางที่ 2) และจากจำนวนโรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนำมาแบ่งเป็นสังกัดได้ทั้งหมด 5 สังกัด ได้สัดส่วนดังนี้  
ทบวงมหาวิทยาลัย : กระทรวงมหาดไทย : กรุงเทพมหานคร : กระทรวงสาธารณสุข : กระทรวงกลาโหม คือ 1 : 1 : 5 : 3 : 1



ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลทุกระดับเป็นผู้ประเมินโดยคำนวณจำนวนผู้ประเมินด้วยวิธีการใช้ตารางสำเร็จของ Krejcie และ Morgan (1970) โดยใช้สัดส่วนจากตาราง 1 : 4 . 5 ได้จำนวนผู้ประเมินทั้งหมด 410 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างประชากรและจำนวนผู้ประเมินวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล  
โรงพยาบาลรัฐบาล ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดและสังกัด

ขนาด	รายชื่อโรงพยาบาล	สังกัด	จำนวนประชากร		จำนวนผู้ประเมิน		
			ผู้ประเมินทั้งหมด	รพ.ที่เป็นตัวอย่าง	ผู้ประเมิน	พยาบาลวิชาชีพ	
ขนาดใหญ่	ศิริราช	ทบวง	120	1800			
	รามธิบดี	ทบวง	94	703	รามธิบดี	7	51
	วัชรพยาบาล	กทม.	109	774	วัชรพยาบาล	7	53
	พระมงกุฎเกล้า	เกล้าใหม่	90	860			
	รพ.ตำรวจ	มหาดไทย	60	413	ตำรวจ	7	40
	ราชวิถี	สาธารณสุข	74	380	ราชวิถี	8	42
	ภมพลอดุลยเดช	เกล้าใหม่	82	872			
	สมเด็จพระปกเกล้า	เกล้าใหม่	43	246	สมเด็จพระ	6	31
ขนาดไม่ใหญ่	กลาง	กทม.	32	361			
	เจริญกรุงประชากรเกษ	กทม.	40	250	เจริญกรุง	5	32
	ตากสิน	กทม.	21	299			
	เลิศสิน	สาธารณสุข	30	195	เลิศสิน	4	28
	นพรัตนราชธานี	สาธารณสุข	31	250	นพรัตนฯ	4	40
	หลวงพอกาศึกศก	กทม.	3	10	หลวงพอกฯ	3	10
	ชมชนหนองจอก	กทม.	4	12	หนองจอก	4	12
	ชมชนลาดกระบัง	กทม.	4	12	ลาดกระบัง	4	12
รวม	(N) 16		3,724 คน	(n) 11	410 คน		

ผู้ประเมินตัวอย่างประชากรคือ พยาบาลวิชาชีพทุกระดับ สุ่มจากจำนวนพยาบาลทั้งหมด โดยจากตารางสำเร็จของ Krejcie และ Morgan (1970)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด คือ แบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์การมีวิธีการสร้างตามกรอบแนวคิดดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติเน้นความสำเร็จ, มิติเน้นสัจการแห่งตน, มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น และมิติเน้นโมตรสัมพันธ์
3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม, มิติเน้นอำนาจ, มิติเน้นการแข่งขัน, และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ
2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย, มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง

### การสร้างแบบสอบถาม

#### 1. ขั้นตอนการยกร่างแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมิน เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรขนาดและสังกัดขององค์การ ในด้าน อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ปัจจุบัน และโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นโดยศึกษารายละเอียดข้อมูลพื้นฐานและโครงสร้างของตัวแปรแต่ละตัวจากเอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์ และผลงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ทั้งด้านองค์การธุรกิจและองค์การพยาบาล รวมทั้งการสัมภาษณ์พยาบาลวิชาชีพ ระดับบริหารและระดับประจำการ โรงพยาบาลรัฐบาล ถึงค่านิยมในการทำงาน และสังเกตบรรทัดฐานและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงาน รวมออกมาเป็นลักษณะภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลและผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดวัฒนธรรมตามแนวคิดของคูกและคณะ (1989) ได้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แต่ละลักษณะแบ่งออกเป็น 4 มิติ รวมทั้งหมด 12 มิติ แต่ละมิติมีโครงสร้างเนื้อหาวัฒนธรรมองค์การมิติละ 10 ข้อ หลักการสร้างข้อคำถามในแต่ละมิติ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นหลักขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งขอความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เป็นผู้กำหนดเนื้อหาของประเด็นหลักแต่ละมิติ โดยทำการให้นำหนักประเด็นหลักในแต่ละมิติใช้เกณฑ์การพิจารณาใน 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ ค่านิยมและบรรทัดฐาน ในด้านการบริหารและค่านิยมบรรทัดฐานด้านลักษณะ

งานในแต่ละมิติ จากลักษณะที่มีความสำคัญมากน้อยในแต่ละมิติ ที่มาจากเอกสาร ตำรา การ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งการสังเกต พฤติกรรม บรรทัดฐานของการทำงาน ค่านิยมของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล ได้โครงร่างน้ำหนักของ ประเด็นหลักวัฒนธรรมองค์การในแบบสอบถามดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 4 มิติ แต่ละมิติน้ำหนัก เท่ากับ 100% ให้น้ำหนักแต่ละประเด็นหลักดังนี้

	<u>ประเด็นหลัก</u>	<u>น้ำหนัก</u>
1.1 มิติเน้นความสำเร็จ	- พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในองค์การ	40%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหาร	40%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	20%
	รวม	<u>100%</u>
1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน	- พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในองค์การ	70%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหาร	20%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	10%
	รวม	<u>100%</u>
1.3 มิติเน้นบุคคลและ การกระตุ้น	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านบริหาร	60%
	- พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในองค์การ	30%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	10%
	รวม	<u>100%</u>
1.4 มิติเน้นโมติวีส์สัมพันธ์	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านสัมพันธ์ภาพ	60%
	- พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในองค์การ	30%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	10%
	รวม	<u>100%</u>

2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบไปด้วย 4 มิติ แต่ละมิติมีน้ำหนักเท่ากับ 100% ให้น้ำหนักแต่ละประเด็นหลักดังนี้

	<u>ประเด็นหลัก</u>	<u>น้ำหนัก</u>
2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย	- ค่านิยมและบรรทัดฐานในการบริหาร	60%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐานในลักษณะงาน	20%
	- พฤติกรรมการแสดงออก	<u>20%</u>
	รวม	<u>100%</u>
2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ	- พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ	60%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐานในด้านการบริหาร	30%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐานในด้านลักษณะงาน	10%
	รวม	<u>100%</u>
2.3 มิติเน้นการพึ่งพา	- ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านการบริหารงาน	50%
	- พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ	30%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านลักษณะงาน	20%
	รวม	<u>100%</u>
2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง	- พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ	40%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านลักษณะงาน	30%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านการบริหาร	30%
	รวม	<u>100%</u>

3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบไปด้วย 4 มิติ แต่ละมิติมีน้ำหนักเท่ากับ 100% ให้น้ำหนักแต่ละประเด็นหลักดังนี้

	<u>ประเด็นหลัก</u>	<u>น้ำหนัก</u>
3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม	- พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในองค์การ	80%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหารงาน	10%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	10%
	รวม	<u>100%</u>
3.2 มิติเน้นอำนาจ	- พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในองค์การ	50%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหารงาน	40%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	10%
	รวม	<u>100%</u>
3.3 มิติเน้นการแข่งขัน	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	50%
	- พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในองค์การ	30%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหาร	20%
	รวม	<u>100%</u>
3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	- พฤติกรรมการแสดงออก บุคลากรในองค์การ	50%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	30%
	- ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหาร	20%
	รวม	<u>100%</u>

ผู้วิจัยนำประเด็นหลักเหล่านี้มาแยกออกเป็นประเด็นย่อยตามจำนวนน้ำหนักของแต่ละข้อ โดยใช้เกณฑ์ข้อคำถาม 1 ข้อ เท่ากับ 10% ของเนื้อหาทั้งหมดในมิติหนึ่ง ๆ สรุปข้อคำถามวัฒนธรรมองค์การทั้งฉบับทั้ง 12 มิติ มีจำนวนทั้งหมด 120 ข้อ และมีทั้งข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ ดังตารางที่ 2 ดังนี้

### ตารางที่ 3 โครงสร้างแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ

#### 1. วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

วัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อความ		
				บวก	ลบ	
1.1 มิติเน้น ความสำเร็จ	พฤติกรรมบุคลากร ในองค์การ	- เต็มใจ วิจารณ์ต่อสาเหตุ	1	9		
		- รักงาน ตั้งใจทำงาน	1	2		
		- กระตือรือร้น รับผิดชอบ	1	4		
		- มีความสุข สนุกกับงาน	1	7		
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหาร	- ตั้งเป้าหมายร่วมกัน	3	1,3	8	
		- การวางแผนงาน	1	5		
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	- มีหลักการ	1		6	
		- งานเท่าเทียม	1		10	
				10	ข้อ	
	1.2 มิติเน้น สัจการแห่งตน	พฤติกรรมบุคลากร	- ริเริ่มสร้างสรรค์	1	16	
- พัฒนาตนเอง			2	14	15	
- ภาคภูมิใจในการทำงาน			1	15		
- มีกำลังใจในงาน			1		20	
- ทำงานอย่างมีคุณค่า			1	18		
- ต้องการ विश्वภาพก้าวหน้า			1	19		
ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหารงาน		- เน้นพัฒนาบุคลากร	1	12		
		- สร้างงานใหม่คุณภาพ	1	11		
ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	- เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ	1		17		
			10	ข้อ		

วัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อความ	
				บวก	ลบ
1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น	ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านการบริหาร	- มีหลักการ - แขนงมีส่วนร่วม - ทำงานเป็นทีม - ส่งแวดลอมติ	1 1 2 1	26 21 22 28	30
	ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านลักษณะงาน	- เสนอความเห็นอิสระ - ร่วมกิจกรรมส่วนรวม	1 1	29 29	
	พฤติกรรมบุคลากร	- ภูมิใจกับการนิเทศ - สนับสนุนซึ่งกันและกัน - มั่นใจและสบายใจกับการทำงาน	1 1 1	27 24 25	
			10 ข้อ		
1.4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมบุคลากร	- กันเอง เปิดเผย จริงใจ - รัก ผักพ่น มั่นใจ - เอื้ออาทร ความรู้สึก เพื่อนร่วมงาน	1 1 1	32 34 37	
	ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านการบริหาร	- เน้นการมีสัมพันธภาพที่ดี - บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น - การปฏิบัติงานมีความสามัคคี ช่วยเหลือกัน	2 1 1	31.40 36 38	
	ค่านิยมและบรรทัดฐานด้านลักษณะงาน	- พบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการ - ได้รับความดี, สวัสดิการ เท่าเทียมกัน	1 1	39 33	
			10 ข้อ		



2. วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

วัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อความ	
				บวก	ลบ
2.1 มิติเนกาทีฟ	ค่านิยมและบรรทัดฐาน				
เนกาทีฟ	ด้านการบริหารงาน	- แบบแผนงาน	3	3,6,5	
ด้วย		- การติดต่อสื่อสารทางเดียว	1		4
		- การประเมินผล	1	8	
		- สมรรถภาพการบริหารรวมงาน			
		แบบผิวเผิน	1	2	
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน				
	ด้านลักษณะงาน	- ถกจำกัดความคิดเห็น	2	1,10	
	พฤติกรรมบุคลากร	- หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง	1	1	
		- เหน็ดด้วยกบงานที่มอบหมาย	1	9	
			10		ข้อ
2.2 มิติเนกาทีฟ	พฤติกรรมบุคลากร	- ปฏิบัติตามกฎ	3	13,15	16
กฎระเบียบ		- ความรู้สึกผิด	3	14,17	18
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน				
	การบริหารงาน	- บริหารงานด้วยราชการเป็นหลัก	1	12	
		- แบบอนุรักษ์นิยม	1	11	
		- ยึดถืออาวุโส	1	19	
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน				
	ด้านลักษณะงาน	- ไม่ยืดหยุ่น	1	20	
			10		ข้อ

วัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อความ		
				บวก	ลบ	
2.3	มิติเน้น การพึ่งพา	ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหารงาน	-	แบบรวบอำนาจ	2	21,22
			-	โครงสร้างซับซ้อนแบบสั่ง	1	24
			-	เน้นตรวจการ	1	30
			-	อำนาจหน้าที่ชัดเจน	1	29
		ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	-	มีการตรวจสอบงาน	2	26,27
		พฤติกรรมบุคคลากร	-	เชื่อถือ วางใจ ผนึก	2	23,25
			-	ปฏิบัติตามพัฒนา มอบหมายอย่างดี	1	28
					10	ข้อ
2.4	มิติเน้นการ หลักเลียง	พฤติกรรมบุคคลากร	-	หลักหนักข้อขัดแย้ง	2	39,40
			-	ตำหนิตนเอง เมื่อผิดพลาด	1	38
			-	ทำงานเฉพาะรับผิดชอบ	1	35
		ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านลักษณะงาน	-	ทำมิตรกับไทย ทำดีไม่เห็นคุณค่า	3	31,32,33
		ค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้านการบริหารงาน	-	แบบแผนงาน	2	36 37
			-	การปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ	1	34
					10	ข้อ

3. วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

วัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อความ		
				บวก	ลบ	
3.1 มิติ เน้นการเห็นตรงกันข้าม	พฤติกรรมบุคคลากร	- ต่าหนไม่ไวใจคนอื่น	2	5	7	
		- รวมกลมต่อต้าน	3	8,9,10		
		- คิดเห็นขัดแย้งกัน	1	3		
		- ต่อต้านงานใหม่ ๆ	1		4	
		- ซอบแกปัญหาเฉพาะหน้า	1	2		
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน					
	ด้านลักษณะงาน	- งานวิกฤตต้องแกปัญหาเฉพาะหน้า	1	1		
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน					
	ด้านการบริหารงาน	- เน้นการเจรจาต่อรอง	1	6		
				10	ข้อ	
3.2 มิติ เน้นอำนาจ	พฤติกรรมบุคคลากร	- ซอบนีเทศ, สอนสอน	2	11,13		
		- ต่อการตำหน่งสงขณ	2	12	18	
		- ต่อการการยอมรบจากผอน	1	14		
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน					
	ด้านการบริหารงาน	- แบบแผนงาน, การตัดสินใจ	2	14,20		
		- การประเมินผลงาน	2	19	15	
	ค่านิยมและบรรทัดฐาน					
	ด้านลักษณะงาน	- ยึดติดกับตำหน่ง	1	17		
			10	ข้อ		

วัตถุประสงค์การ	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อความ	
				บวก	ลบ
3.3	มติเน้นการ	ค่านิยมและบรรทัดฐาน			
	แข่งขัน	ด้านลักษณะงาน	- มีการแข่งขัน	5	21, 23 25, 29
		ค่านิยมและบรรทัดฐาน			
		ด้านการบริหารงาน	- เปรียบผลการทำงานกับเพื่อน	2	22, 24
		พฤติกรรมบุคลากร	- ภูมิใจเมื่อชนะเพื่อน	2	27, 30
			- เหนือกว่าเพื่อนชนะเป็นรอง		
		ธรรมดา		1	28
				10	ข้อ
3.4	มติเน้นความ	พฤติกรรมบุคลากร	- ทำตามแบบแผนที่เคยยึดถือ	2	31, 32
	สมบูรณ์แบบ		- รู้สึกผิดเมื่อทำผิด	1	34
			- ปฏิบัติตัวอย่างระมัดระวัง	2	38, 39
		ค่านิยมและบรรทัดฐาน			
		ด้านลักษณะงาน	- ทำงานผิดพลาดไม่ได้	2	40, 33
			- ยึดถือระเบียบเวลาเคร่งครัด	1	37
		ค่านิยมและบรรทัดฐาน			
		ด้านการบริหารงาน	- มีการวางแผนละเอียด	1	35
			- มีการตรวจสอบงานละเอียด	1	36
				10	ข้อ

จากโครงสร้างจำนวนหน้าหนังสือของเนื้อหาวัฒนธรรมองค์การ ทั้งประเด็นใหญ่และประเด็นย่อยครอบคลุมแล้ว ได้จำนวนข้อคำถามมิติละ 10 ข้อ รวม 120 ข้อ นำประเด็นย่อยทั้ง 12 มิติ มาสร้างเป็นข้อคำถามได้ทั้งหมด 120 ข้อ และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามทั้งทางบวกและทางลบ ในลักษณะของการรับรู้พฤติกรรม หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นปรากฏสม่ำเสมออยู่ครั้งปานกลาง นาน ๆ ครั้งหรือแทบไม่ปรากฏ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละคำตอบดังนี้

คำตอบทางบวก	ความหมาย	ค่าคะแนนข้อ	ค่าคะแนนข้อ
		ความทางบวก	ความทางลบ
ปรากฏสม่ำเสมอ	ขอความนบนเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานพฤติกรรม/เหตุการณ์ ปรากฏสม่ำเสมอเป็นประจำ	5	1
ปรากฏบ่อย ๆ ครั้ง	ขอความนบนเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานพฤติกรรม/เหตุการณ์ ปรากฏบ่อย ๆ ครั้ง	4	2
ปรากฏปานกลาง	ขอความนบนเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานพฤติกรรม/เหตุการณ์ ปรากฏปานกลาง	3	3
ปรากฏนาน ๆ ครั้ง	ขอความนบนเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานพฤติกรรม/เหตุการณ์ ปรากฏนาน ๆ ครั้ง	2	4
แทบจะไม่ปรากฏ	ขอความนบนเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานพฤติกรรม/เหตุการณ์ แทบจะไม่ปรากฏ	1	5

สรุปแบบสอบถามส่วนที่ 2 มีจำนวนทั้งหมด 120 ข้อ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ คือ

ตอนที่ 1 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ที่ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมใน 4 มิติ คือ มิติเน้นความสำเร็จ 10 ข้อ มิติเน้นสัจการแห่งตน 10 ข้อ มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น 10 ข้อ และมิติเน้นโมตรัสสัมพันธ์ 10 ข้อ รวม 40 ข้อ ข้อคำถามทางลบมีจำนวน 11 ข้อ คือข้อที่ 6, 8, 10, 15, 17, 20, 25, 26, 29, 30 และ 36

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วยวัฒนธรรม 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย 10 ข้อ มิติเน้นกฎระเบียบ 10 ข้อ มิติเน้นการพึ่งพา 10 ข้อ และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง 10 ข้อ รวม 40 ข้อ ข้อคำถามทางลบมีจำนวน 7 ข้อ คือ ข้อที่ 4, 7, 15, 18, 26, 33, 37

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบด้วย วัฒนธรรม  
ใน 4 มิติ คือ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ 10 ข้อ มิติเน้นการแข่งขัน 10 ข้อ มิติเน้นอำนาจ 10 ข้อ  
และมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม 10 ข้อ รวม 40 ข้อ ข้อคำถามทางลบมีจำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่  
4, 16, 18, 28, 37

วิธีคิดคะแนนข้อคำถามมีทั้งหมด 12 มิติ มิติละ 10 ข้อ โดยข้อคำถามมีลักษณะแบบ  
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert จำนวน 5 ระดับ จะได้คะแนนแต่ละข้อ  
1-5 คะแนน การให้คะแนนในแต่ละข้อรวมเป็นรายมิติ ดังนั้น คะแนนในแต่ละมิติมีค่าตั้งแต่ 10-50  
คะแนน

## 2. ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความตรงตามเนื้อหา  
และความเที่ยงมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

### 1. การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ลักษณะ  
ตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวทฤษฎีของคิกและคณะ  
(1989) เพิ่มเติมจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและให้ข้อ  
เสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหา ความถูกต้อง และความครอบคลุม ผู้วิจัยถือเกณฑ์ความเห็นตรงกันของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ใน 10 ท่าน ถือว่ามีความตรงตามเนื้อหา

### 2. การหาความตรงเชิงความสัมพันธ์

การวิเคราะห์ข้อคำถามวัฒนธรรมองค์การรายข้อ โดยการหาค่าความ  
สัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Correlation Analysis) ในข้อคำถามทั้งหมด 120 ข้อ  
โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Moment Correlation) โดยใช้  
เกณฑ์ค่าความสัมพันธ์มากกว่า 0.2 ถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ แต่ถ้าต่ำกว่าหรือเป็นลบให้ตัดทิ้งไป  
หรือปรับปรุงข้อคำถามใหม่และสามารถนำไปใช้ได้ แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การมีข้อคำถามที่อยู่ใน  
ในเกณฑ์มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย
  - มิติมุ่งความสำเร็จ จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 9 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 1 ข้อ คือ ข้อ 3
  - มิติมุ่งสัจจการแห่งตน จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 9 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 1 ข้อ คือ ข้อ 12
  - มิติมุ่งบุคคลและการกระตุ้น จำนวน 10 ข้อ  
ใช้ได้ตามเกณฑ์ 9 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 1 ข้อ คือ ข้อ 29
  - มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 8 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 2 ข้อ คือ 33, 36

## 2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ตอน 2 จำนวน 40 ข้อ

ประกอบด้วย

มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 4 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 6 ข้อ

คือ 1,2,3,4,5,6

มิติเน้นกฎระเบียบ จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 5 ข้อ

ข้อที่ใช้ไม่ได้ 5 ข้อ

คือ 11,12,16,18,19

มิติเน้นการพึ่งพา จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 7 ข้อ

ข้อที่ใช้ไม่ได้ 3 ข้อ

คือ 21,26,27

มิติเน้นการหลีกเลี่ยง จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 7 ข้อ

ข้อที่ใช้ไม่ได้ 3 ข้อ

คือ 34,35,37

## 3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ตอน 3 จำนวน 40 ข้อ

ประกอบด้วย

มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 6 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 4 ข้อ

คือ 3,4,7,9

มิติเน้นอำนาจ จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 7 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 3 ข้อ

คือ 15,17,20

มิติเน้นการแข่งขัน จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 6 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 4 ข้อ

คือ 21,26,28,30

มิติเน้นความ  
ความสมบูรณ์แบบ จำนวน 10 ข้อ ใช้ได้ตามเกณฑ์ 8 ข้อ  
ข้อที่ใช้ไม่ได้ 2 ข้อ 37,39

## 3. การปรับปรุงแบบสอบถาม

หลังจากตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือทั้งความตรงและความเที่ยงของ เครื่องมือแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและแก้ไขข้อคำถาม ปรับข้อคำถามให้มีการใช้คำสอดคล้องกันในแต่ละมิติมากขึ้น และปรับข้อคำถามจากทางบวกเป็น ทางลบ หรือข้อทางลบเป็นทางบวก ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ปรับปรุงข้อความดังนี้
  - . มิตินั้นความสำเร็จ ข้อ 3 เปลี่ยนข้อความเป็นทางบวก
  - . มิตินั้นสัจการแห่งตน ข้อ 12 เปลี่ยนข้อความเป็นทางบวก
  - . มิตินั้นบุคคลและการ  
กระตุ้น ข้อ 21 เปลี่ยนข้อความเป็นทางบวก
  - . มิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ ข้อ 33 ปรับการใช้คำให้ชัดเจนและเข้าใจ  
ง่ายขึ้น  
ข้อ 36 ปรับข้อความเป็นทางลบ
2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ปรับปรุงข้อความดังนี้
  - . มิตินั้นเห็นพ้องด้วย ข้อ 1,2,3 และ 4  
ปรับการใช้คำให้ชัดเจน, เข้าใจง่าย  
ข้อ 5,6 ปรับข้อความเป็นทางบวก
  - . มิตินั้นกฎระเบียบ ข้อ 11,12 เปลี่ยนข้อความเป็นทางบวก
  - . มิตินั้นการพึ่งพา ข้อ 21,26 และ 27  
ปรับข้อความเป็นทางบวก
  - . มิตินั้นการหลีกเลี่ยง ข้อ 34 และ 35  
ปรับข้อความเป็นทางบวก  
ข้อ 37 ปรับการใช้คำให้เข้าใจง่ายและ  
เข้าใจตรงกัน
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ปรับปรุงข้อความดังนี้
  - . มิตินั้นเห็นตรงกันข้าม ข้อ 3,4, และ 7  
ปรับการใช้คำให้ชัดเจน  
ข้อ 9 ปรับข้อความเป็นแนวทางบวก
  - . มิตินั้นอำนาจ ข้อ 15 ปรับการใช้คำให้ชัดเจนขึ้น  
ข้อ 17 และ 20 ปรับข้อความเป็นทางบวก
  - . มิตินั้นการแข่งขัน ข้อ 21 และข้อ 30 ปรับข้อความเป็นทางบวก  
ข้อ 26 และข้อ 28 ปรับการใช้คำให้ชัดเจน
  - . มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ ข้อ 37 ปรับการใช้คำให้ชัดเจนเข้าใจง่าย  
ข้อ 39 ปรับข้อความเป็นทางบวก



#### 4. การหาความเที่ยง (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมด 120 ข้อ ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงมาแล้ว ไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ซึ่งมี ลักษณะโครงสร้างการทำงานและการบริหารงาน และอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 31 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัยในการใช้แบบสอบถามและนำค่าตอบที่ได้มาหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ โดยวิธีของครอนบาช (Cronbach's Coefficient Alpha) ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการคำนวณความเที่ยงก่อนและหลังการใช้แบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง	
	ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูล	หลังเก็บรวบรวมข้อมูล
วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลทั้งฉบับ	0.8146	0.8576
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.9193	0.9347
- มิตินั้นความสำเร็จ	0.7258	0.7916
- มิตินั้นสัจการแห่งตน	0.7714	0.7830
- มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น	0.7748	0.7488
- มิตินั้นไมตรีสัมพันธ์	0.8108	0.9137
วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	0.6121	0.7669
- มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย	0.5864	0.6753
- มิตินั้นกฎระเบียบ	0.2528	0.4087
- มิตินั้นการพึ่งพา	0.3606	0.5215
- มิตินั้นการหลีกเลี่ยง	0.2512	0.5409
วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	0.5892	0.7294
- มิตินั้นการเห็นตรงกันข้าม	0.4207	0.4132
- มิตินั้นอำนาจ	0.3979	0.5167
- มิตินั้นแข่งขัน	0.5426	0.7529
- มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ	0.1788	0.4704

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้และผ่านการตรวจแก้ไขไปให้พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยทำการติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้ง 11 โรงพยาบาล เพื่อขออนุญาตระงับในการเก็บข้อมูล โดยวิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ทั้ง 11 โรงพยาบาล

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 5 สัปดาห์ โดยให้ผู้ประเมินตอบแบบสอบถาม ประมาณ 1-2 สัปดาห์ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดจำนวน 410 ฉบับ ได้รับคืนทั้งหมดและเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้ 386 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.15

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Sciences Version/Personal Computer) ตามขั้นตอนดังนี้คือ

1. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามขนาดและสังกัดดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินด้วยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

1.2 วิเคราะห์คะแนนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการหาค่าเฉลี่ยจากการตอบแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ และเพื่อสามารถตัดสินระดับของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะได้ ผู้วิจัยของสรุปผลการตัดสินวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลต่าง ๆ ทั้ง 3 ลักษณะ ตามแนวคิดของคูก์และคณะ (1989) โดยในที่นี้ขอแปลงคะแนนวัฒนธรรมองค์การตามวิธีการของคูก์และคณะที่นำคะแนนวัฒนธรรมองค์การที่ได้ทั้ง 12 มิติ มาเทียบกับเกณฑ์คะแนนวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติ ให้อยู่ในรูปของเปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีทั้งหมด 6 ระดับ เป็นรูปแผนภาพวงกลม โดยมีแนวคิดหลักการของแผนภาพวงกลมวัฒนธรรมองค์การ ดังรูป 7 ดังนี้

1. มิติทั้ง 12 มิติ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แต่ละลักษณะมีมิติที่มีลักษณะใกล้เคียงกันทั้ง

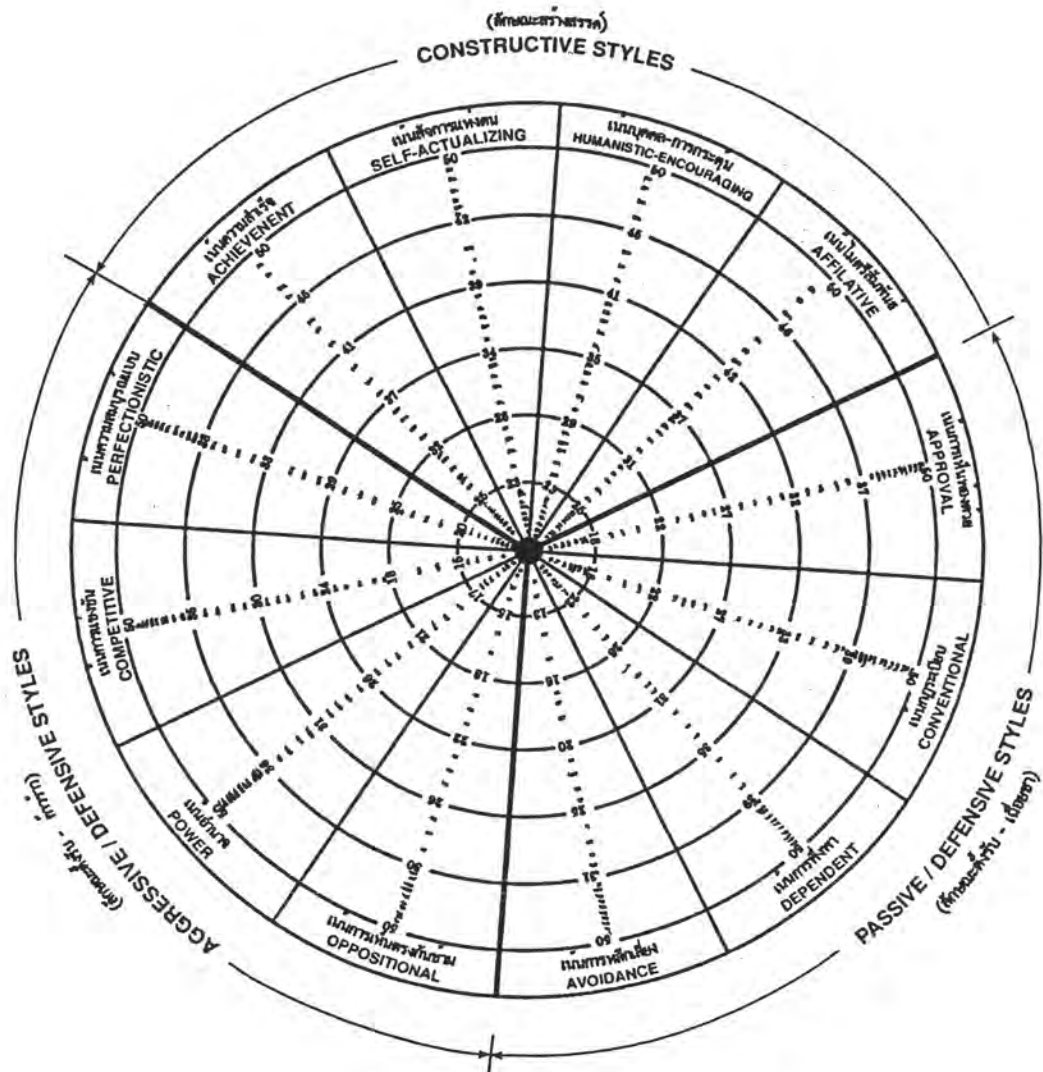
4 มิติ

2. ในแต่ละมิติแบ่งออกเป็นระดับเปอร์เซนไทล์ ได้ทั้งหมด 6 ระดับ ที่มี ความแตกต่างกันในแต่ละมิติ

จากแผนภาพแสดงถึงแต่ละมิติมีค่าคะแนนวัฒนธรรมองค์การตั้งแต่ 10-50 คะแนน คะแนนวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติมีระดับเปอร์เซนไทล์ไม่เท่ากัน แนวความคิดนี้คือคฤกและคณะ (1989) ศึกษาถึงการวัดและจำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็นรายมิติ โดยการวิจัยเชิงสำรวจองค์ ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ โดยการสัมภาษณ์ สํารวจ สอบถามความคิดเห็นจากผู้ประเมิ นองค์การในทุกระดับ ได้แก่ ระดับบริหารระดับสูง ระดับต้น ผู้ตรวจการ และผู้ปฏิบัติการจำนวน 611 คน จากองค์การทุกประเภทจำนวน 18 องค์การ จากกรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบการดำเนิน ชีวิตในองค์การค่านิยมบรรทัดฐานในการทำงาน คุณค่าร่วมในองค์การ แนวประพฤติปฏิบัติของบุคลากร ในองค์การที่เป็นอยู่ และที่คาดหวัง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การจำแนกเป็น 12 มิติ แต่ละ มิติมีการกำหนดระดับมาก และน้อย ซึ่งจำแนกโดยค่าเปอร์เซนไทล์ ซึ่งกำหนดไว้เป็นเกณฑ์ดังนี้

- ระดับมากที่สุด คือ ค่าเปอร์เซนไทล์ สูงกว่า 90
- ระดับมาก คือ ค่าเปอร์เซนไทล์ ระหว่าง 75-90
- ระดับค่อนข้างมาก คือ ค่าเปอร์เซนไทล์ ระหว่าง 75-50
- ระดับค่อนข้างน้อย คือ ค่าเปอร์เซนไทล์ ระหว่าง 50-25
- ระดับน้อย คือ ค่าเปอร์เซนไทล์ ระหว่าง 25-10
- ระดับน้อยที่สุด คือ ค่าเปอร์เซนไทล์ ต่ำกว่า 10

คฤกและคณะ ได้กำหนดเกณฑ์คะแนน ตามเปอร์เซนไทล์ เทียบได้กับคะแนนของแต่ละ มิติจากแบบสอบถามที่คฤกและคณะสร้างขึ้นดังนี้



รูปที่ 7 ลักษณะของวัฒนธรรมมองคังการ 3 ลักษณะ ตัดแปลงจากแนวคิดของคิง และคณะ (1989)

จากแผนภาพวงกลมลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ มีเกณฑ์การคิด  
คะแนนวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 4 มิติ มีการเทียบค่า  
คะแนนเป็นระดับเปอร์เซ็นต์ คือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 0-10 คิดเป็นค่าคะแนน 10-25

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 10-25 คิดเป็นค่าคะแนน 25-32

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 25-50 คิดเป็นค่าคะแนน 33-37

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 50-75 คิดเป็นค่าคะแนน 37-41

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 75-90 คิดเป็นค่าคะแนน 41-45

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 90-100 คิดเป็นค่าคะแนน 45-50

1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน ค่าคะแนน 0-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 0-10 คิดเป็นค่าคะแนน 10-23

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 10-25 คิดเป็นค่าคะแนน 23-28

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 25-50 คิดเป็นค่าคะแนน 28-34

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 50-75 คิดเป็นค่าคะแนน 34-39

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 75-90 คิดเป็นค่าคะแนน 39-42

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 90-100 คิดเป็นค่าคะแนน 42-50

1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น ค่าคะแนน 0-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์

ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 0-10 คิดเป็นค่าคะแนน 10-23

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 10-25 คิดเป็นค่าคะแนน 23-29

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 25-50 คิดเป็นค่าคะแนน 29-35

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 50-75 คิดเป็นค่าคะแนน 35-41

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 75-90 คิดเป็นค่าคะแนน 41-45

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 90-100 คิดเป็นค่าคะแนน 45-50

1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-25
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	25-31
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	31-37
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	37-42
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	42-46
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	46-50

2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบไปด้วย 4 มิติ มีเกณฑ์การเทียบค่าคะแนนเป็นระดับเปอร์เซ็นต์ คือ

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-18
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	18-22
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	22-27
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	27-32
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	32-37
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	37-50

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-18
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	18-22
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	22-27
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	27-33
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	33-39
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	39-50

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-22
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	22-26
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	26-31
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	31-35
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	35-39
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	39-50

#### 2.4 มิติเน้นหลักเลี้ยง ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซนไทล์ดังนี้

ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-13
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	13-16
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	16-20
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	20-25
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	25-31
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	31-50

### 3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบไปด้วย 4 มิติ มีเกณฑ์การเทียบค่าคะแนนเป็นระดับเปอร์เซนไทล์ คือ

#### 3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซนไทล์ดังนี้

ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-15
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	15-18
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	18-22
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	22-26
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	26-30
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	30-50

#### 3.2 มิติเน้นอำนาจ ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซนไทล์ดังนี้

ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-17
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	17-21
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	21-26
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	26-31
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	31-36
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	36-50

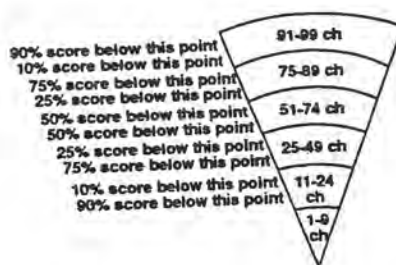
#### 3.3 มิติเน้นการแข่งขัน ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซนไทล์ดังนี้

ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-15
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	15-18
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	18-24
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	24-30
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	30-35
ระดับเปอร์เซนไทล์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	35-50

### 3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ ค่าคะแนน 10-50 มีระดับเปอร์เซ็นต์ดังนี้

ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	0-10	คิดเป็นค่าคะแนน	10-20
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	10-25	คิดเป็นค่าคะแนน	20-25
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	25-50	คิดเป็นค่าคะแนน	25-29
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	50-75	คิดเป็นค่าคะแนน	29-33
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	75-90	คิดเป็นค่าคะแนน	33-38
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	90-100	คิดเป็นค่าคะแนน	38-50

คู่มือและคณะ เสนอแนะวิธีการนำเสนอวัฒนธรรมองค์การเป็นแผนภาพวงกลมที่มี การแบ่งออกเป็น 12 ส่วนเท่า ๆ กัน แทนมิติต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ แต่ละส่วนแบ่งออกเป็น 6 ช่องเท่า ๆ กัน แทนระดับของการมีวัฒนธรรมองค์การจากน้อยที่สุด คือ ด้านแหลมของกรวยสู่ ระดับมากที่สุด คือ ด้านเส้นรอบวงตามลำดับ การนำเสนอค่าวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติที่คำนวณ ได้ ทำได้โดยการขีดเส้นหนึ่ก " \_\_\_\_\_ " ลงในช่องที่แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์การ ในแต่ละมิติ จนครบ ภาพที่ได้จะแสดงถึงความมากน้อยของวัฒนธรรมองค์การในมิตินั้น ๆ ถ้าเส้นใดอยู่ใกล้จุด ศูนย์กลาง แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การในมิตินั้น ๆ อยู่ระดับน้อยกว่าเส้นที่ใกล้จุดศูนย์กลางวงกลม ดังตัวอย่างในรูป 2



ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	90 ขึ้นไป	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	75-90	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	50-75	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างมาก
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	25-50	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	10-25	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย
ระดับเปอร์เซ็นต์ที่	10 ลงมา	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**1.3** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะ และในรายมิติ งานเนาตามขนาดของโรงพยาบาล โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยการทดสอบค่าที (t-test) และเปรียบเทียบสังกัด นำเสนอในรูปกราฟแท่ง