

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการแพทย์กว้างปิฎ เมืองด่งเฮี้ย จังหวัดกว๋างบิญ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม” ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ
3. บริบทของวิทยาลัยการแพทย์กว้างปิฎ เมืองด่งเฮี้ย จังหวัดกว๋างบิญ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

#### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

คำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “organizational culture” ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

พิภพ ช่งเงิน (2547, หน้า 134) วัฒนธรรมองค์การ คือ พื้นฐานคติที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่มเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา การปรับตัว และถ่ายทอด ไปยังสมาชิกในองค์การหรือเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การใด องค์การหนึ่งปฏิบัติเหมือนกัน ๆ กัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การนั้น

นาตยา เกตุสมบูรณ์ (2549, หน้า 101) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของคุณค่า ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่มีร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรทัดฐาน พฤติกรรมของคนในองค์การ

ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข (2551, หน้า 29) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม ความคิด ความเชื่อของบุคคลในองค์การอันส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกโดยสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

และพัฒนามาจากอดีตสืบทอดต่อกันมาภายในองค์การและทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การหนึ่ง ดังนั้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องการปรับเปลี่ยนองค์การ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วย ซึ่งต้องใช้เวลาและเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและแบบแผนการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การก่อนและกระทำอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นปกติวิสัยและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การใหม่ในที่สุด

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่องค์การใดองค์การหนึ่งที่บุคลากรในองค์การมีลักษณะร่วมกันที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมความเชื่อ พฤติกรรมที่แสดงออกที่เอื้อต่อการส่งเสริมองค์การให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

วิเชียร วิทยอุดม (2554, หน้า 9) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นการสร้างค่านิยม และความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การ หรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ สามารถที่จะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์การ

วิรัช สงวนวงศวาน (2554, หน้า 30) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพ (personality) จิตวิญญาณ (spirit) ขององค์การ

Gordon (1999, อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 35) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

Schein, Edgar H (2004, อ้างถึงใน พิศ ศรีสวัสดิ์, 2557, หน้า 10) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์การในด้านของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำองค์การมักเป็นผู้กำหนดและรวบรวมเป็นมาตรฐานหรือแบบของพฤติกรรม พร้อมถ่ายทอดแก่บุคลากรใหม่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในองค์การ

Robbin and Jundge (2007, p. 511) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระบบการเข้าใจร่วมกันของสมาชิกซึ่งเป็นลักษณะพิเศษขององค์การ

เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

Greenberg and Baron (2008, p. 63) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ทั่วไปเพื่อเป็นกรอบการรับรู้ที่ใช้ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงเจตคติ ค่านิยม ปทัสถานของพฤติกรรมและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนจากองค์กรอื่น

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดของบุคคลในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในองค์กรโดยเกิดจากการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัว และพัฒนาเพื่อไปสู่สิ่งที่คาดหวังร่วมกัน โดยมีลักษณะเฉพาะตัว

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมก่อให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นรูปแบบสัญลักษณ์ที่ทำหน้าที่ควบคุมบุคลากรในองค์กรให้อยู่อย่างสันติสุข ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2550, หน้า 30) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีหน้าที่สำคัญคือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลและสิ่งแวดล้อมของเขาได้

จร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 505) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในการบริหารงานโรงเรียนอย่างน้อย 3 ประการ

1. เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน

2. เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล

3. ชี้นำทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามนิยมของตน

สุพานี สุกฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 427) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าวัฒนธรรมจะช่วยส่งเสริมการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์การ และเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของวัฒนธรรมที่มักจะพบก็คือ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และคนในองค์การอาจขาดมุมมองใหม่ ๆ เพราะมักจะคิดอะไรที่คล้าย ๆ กัน รวมทั้งเป็นอุปสรรคต่อการควบรวมขององค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ซึ่งแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหา คือ การพยายามให้อีกฝ่ายซึมซับวัฒนธรรมเข้าไป หรือพยายามรวมวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน หรือแยกวัฒนธรรมของแต่ละองค์การไว้ หรือทางเลือกสุดท้าย คือ การลดความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ถูกควบรวม

พิรัช จำรัสแนว (2553, หน้า 15) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เพราะวัฒนธรรมเปรียบเสมือนเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นตัวกำหนด ตัวควบคุม เปลี่ยนแปลงและชี้นำทิศทางให้องค์การประสบผลสำเร็จ เช่น ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ การเสริมพลัง การตัดสินใจความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทรความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร และการทำงานเป็นทีม ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพต่อไป

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2556, หน้า 34) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก เพราะองค์การที่ประสบตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การที่สั่งสมมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์การสามารถเริ่มได้จากผู้บริหารซึ่งมีฐานะเป็นผู้นำขององค์การ เป็นผู้ที่สร้างและค่านิยมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและเป็นตัวอย่างที่ดีรวมถึงให้คำแนะนำแก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่องค์การต้องการ

ศาสตราจารย์ (2557, หน้า 14) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การถือเป็นพื้นฐานการแสดงพฤติกรรมและทัศนใจของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจะขับเคลื่อนองค์การให้สวนทางกับเป้าหมายขององค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมวิถีการดำเนินชีวิตของบุคลากรในแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และยังเป็นตัวควบคุมทิศทางขององค์การเมื่อสมาชิกในองค์การมีความเป็นเอกภาพ สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการคิดการตัดสินใจภายใต้ความคิด ความเชื่อและค่านิยมเดียวกันและขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การแต่ในขณะเดียวกันและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ซูซัน สมิททิกอร์ (2554, หน้า 455) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ประเภท ดังนี้

#### 1. วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (The family culture)

เป็นวัฒนธรรมขององค์การมีลักษณะเหมือนครอบครัว โดยผู้นำองค์การจะทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบความเป็นอยู่ของสมาชิก เปรียบเสมือนพ่อหรือแม่ที่ดูแลรับผิดชอบความเป็นอยู่ของสมาชิกในองค์การ มีอิทธิพลสูงสุดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของความแตกต่างทางด้านสภาพและลำดับชั้นภายในองค์การ

#### 2. วัฒนธรรมองค์การแบบหอไอเฟล (The Eiffel Tower) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสำคัญของงานและลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก ลักษณะโครงสร้างขององค์การเป็นทรงสูงมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและบังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งสมาชิกจะต้องประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

#### 3. วัฒนธรรมองค์การแบบขีปนาวุธนำวิถี (The guided missile)

เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเสมอภาคและความสำคัญของงานเป็นหลัก

เน้นเป้าหมายในการทำงานและการสร้างทีมงาน เพื่อมีการผลักดันให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้กำหนดไว้ สมาชิกในองค์การจะมีสิทธิเท่าเทียมกัน แต่ผู้ที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การจะได้รับการยอมรับและให้เกียรติ ความสำคัญระหว่างสมาชิกในองค์การค่อนข้างผิวเผิน แต่จะให้ความสำคัญแก่วิชาชีพของตนและความสำเร็จในงาน

4. วัฒนธรรมองค์การแบบตู้อบ (The incubator) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเสมอภาคและความสำคัญของคนเป็นหลัง ดังนั้น องค์การจึงมีลักษณะที่เปรียบเสมือนตู้อบที่คอยช่วยให้สมาชิกแต่ละคนมีความสำเร็จและมีความเจริญเติบโต ในหน้าที่การงาน ส่วนผู้นำองค์การ จะเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลัง ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ช่วยแก้ปัญหาและอุปสรรครวมถึงปัญหาความขัดแย้งให้แก่สมาชิก องค์การที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเน้นความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล โดยสมาชิกแต่ละคนจะได้รับอิสระอย่างมากในการปฏิบัติงาน

Patterson (1988, อ้างถึงใน ตำราศักดิ์ สอนแจ้ง, 2555, หน้า 47) จากการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน พบว่ามี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. การมอบอำนาจ มีการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน
5. ความไว้วางใจ ผู้บริหารมอบบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณภาพ ให้โอกาสบุคลากรได้เลือกทำงานตามความต้องการ ตามความรู้ความสามารถของตนเองซึ่งส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ และทุ่มเทของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่ได้ตั้งไว้
6. ความมีคุณภาพ มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เกี่ยวกับคุณค่าและความคาดหวังให้ครู ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพ

การทำงานของครู และความสามารถของนักเรียน ให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน

7. การยอมรับ การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารยอมรับ ความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร

8. ความเอื้ออาทร โรงเรียนเอาใจใส่ดูแล ความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร การให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องส่วนตัว และหน้าที่การงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม

9. ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อตรงต่อการทำงาน ต่อตนเอง และต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ไม่เอาเปรียบ ผู้บริหารเป็นผู้นำและตัวอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากรในโรงเรียนตระหนักและเห็นคุณค่า ความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตร่วมกัน

10. ความหลากหลายของบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการทั้งเทคนิคและวิธีปฏิบัติงาน บุคลากรมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน

Davis, K., and Newstrom, J. W (1989, p. 153, อ้างถึงใน

ศุภนุช ดันตือภิกุล, 2544, หน้า 99) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ ความเชื่อชั้นนำ (Funding beliefs) และความเชื่อรายวัน (Daily beliefs) ความเชื่อชั้นนำเป็นสิ่งที่มีสถานะสูงกว่าความเชื่อรายวัน และเป็นสิ่งที่ให้แนวทางแก่ความเชื่อรายวัน ความเชื่อชั้นนำเป็นความเชื่อหลักที่สำคัญและฝังแน่นอยู่ในองค์การเป็นเวลานานจึงไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง Davis เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดความเชื่อชั้นนำ ส่วนความเชื่อรายวันเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กระทำอยู่เป็นปกติทุก ๆ วันและอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พนักงานในระดับ ปฏิบัติการเป็นผู้กำหนดความเชื่อรายวัน นอกจากนั้น Davis ได้กำหนดตัวแบบในการจัดการ วัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วยส่วนประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ คือ ความเชื่อชั้นนำกลยุทธ์

จุดเด่นของแนวคิดของ Davis คือ การมองวัฒนธรรมองค์การมีทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การในระดับกลยุทธ์ เป็นความเชื่อชั้นนำผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้กำหนด และส่งผ่านตามสายบังคับบัญชาลงมา ส่วนวัฒนธรรมองค์การในระดับปฏิบัติการเป็นความเชื่อรายวันซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดตามสภาพแวดล้อมที่ประสบ

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงาน "อยู่เพื่อทำงาน" มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน และในทางกลับกันองค์การที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมและมีการตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณ มองการตัดสินใจอย่างรอบคอบและต้องใช้มติมหาชนยึดค่านิยม "ทำงานเพื่ออยู่"

Denison (1990, p. 178) ได้เสนอทฤษฎีการวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบที่ไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานส่งเสริมให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วยตนเองและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบขององค์การและมีความผูกพันต่อองค์การให้กับพนักงาน รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การและการทำงานเป็นทีม

2. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจนและคงเส้นคงวาในการให้สมาชิกในองค์การยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีและร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่องมีการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้

4. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การไว้อย่างชัดเจนและสมาชิกในองค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายมีการยอมรับรับรู้และเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกันทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว



Denison and Spreitzer (1991, อ้างถึงใน ชลธิชา จันทร์คัล้อย, 2558, หน้า 29) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งลักษณะค่านิยมของการมุ่งเน้นที่มีความแตกต่างออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

มิติแรก เป็นแกนของความยืดหยุ่นและการควบคุมที่องค์การมีการมุ่งเน้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือความสม่ำเสมอซึ่งการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นจะสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงขององค์การส่วนการมุ่งเน้นการควบคุมจะสะท้อนถึงความสม่ำเสมอรวมถึงการควบคุม

มิติที่สอง เป็นแกนที่มุ่งเน้นกระบวนการภายในและกระบวนการภายนอกขององค์การ การให้ความสำคัญกับลักษณะภายใน จะเน้นการบำรุงรักษา และการปรับปรุงองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตและการมีปฏิริยาต่อกันกับสภาพแวดล้อมภายนอก จากมิติดังกล่าวสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มและมีความผูกพันกับองค์การ ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในขององค์การ

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Development Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นแต่เป็นการมุ่งเน้นที่กระบวนการภายนอกขององค์การ เน้นเรื่องการเจริญเติบโตเริ่มแรก การได้มาซึ่งการเข้าถึงสิทธิ์ของทรัพยากร รวมถึงการให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การแต่มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุม เช่น องค์การที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Productivity) และการบรรลุผลสำเร็จ ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ขององค์การ มีแรงจูงใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการแข่งขันภายนอก

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความเป็นลำดับ (Hierarchical Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอ (Stability) เน้นกระบวนการภายในขององค์การ ความเป็นแบบแผนเดียวกันภายในองค์การ การประสานงานร่วมกัน

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในรวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ  
ข้อบังคับ

Schein (1992, pp. 98–243, อ้างถึงใน งามสม ไชยวรุฑ, 2553, หน้า 46)

ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน ออกเป็น  
4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ แบบแผนของฐานคติของ  
คนในองค์การที่จะต้องเรียนรู้ว่า ผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้และ  
พนักงานจะได้รับการจูงใจ โดยการให้รางวัลและการลงโทษ
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Power Culture) คือ ฐานคติที่มีร่วมกันว่า  
ผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาท หน้าที่และ  
กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออก  
คำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผลและการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย  
มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
3. วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของฐาน  
คติซึ่งทำให้บุคคลในองค์การมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน  
ผลักดันให้พวกเขาสามารถทำงานด้วยความกระตือรือร้นและการตั้งเป้าหมายของการ  
ทำงานไว้สูง บุคลากรจึงทุ่มเทแรงกายแรงใจและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก
4. วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support power Culture) คือ แบบแผนของ  
คติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก มีการตอบแทนกันและมีความ  
ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคน  
อื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความตั้งใจ

Handy (1993, p. 185) ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การออกเป็น

4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมอำนาจ (A power culture) เป็นองค์การที่อำนาจรวมศูนย์  
ในคนกลุ่มน้อย เน้นการควบคุมซึ่งถูกดำเนินการภายใต้โครงสร้างแบบเครือข่าย  
มีกฎระเบียบน้อย การตัดสินใจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เช่น องค์การประกอบการขนาดเล็ก
2. วัฒนธรรมบทบาท (A role culture) เป็นองค์การที่มีการแบ่งอำนาจ  
หน้าที่ชัดเจนกับบุคลากร ภายใต้โครงสร้างที่มีเสถียรภาพสูง เน้นความสำคัญของ

กระบวนการปฏิบัติงานกฎระเบียบ อำนาจตามสายบังคับบัญชา ความมั่นคง และความสามารถในการทำนายพฤติกรรมของบุคลากร เช่น องค์การราชการ หรือโรงงานอุตสาหกรรม

3. วัฒนธรรมมุ่งงาน (A task culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม ที่มีลักษณะเป็นโครงการ ค่านิยมในการปฏิบัติงานเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองปัญหา การบูรณาการงานและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ให้ความสำคัญน้อยกับกระบวนการตำแหน่งและอำนาจหน้าที่

4. วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล (A person culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ปัจเจกชนมีความเชื่อมีความสำคัญกว่าองค์การ เช่นองค์การที่มีบุคลากรเชิงวิชาชีพเป็นหลัก

Robbins and Coulter (1999, อ้างถึงใน บัญชา ภัทรกุลวิศาล, 2555, หน้า 14) กล่าวว่า สารของวัฒนธรรมองค์การมี 7 มิติด้วยกัน ดังนี้

1. การคิดค้นสิ่งใหม่และความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) คือระดับที่พนักงานได้รับการกระตุ้นให้คิดค้นสิ่งใหม่และกล้าเสี่ยง
2. สนใจรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับที่พนักงานได้รับการคาดหวังให้แสดงถึงความอยากรู้ อยากรูเห็น วิเคราะห์ และสนใจรายละเอียด
3. เน้นที่ผลที่ได้รับ (Outcome Orientation) คือ ระดับที่ผู้บริหารมุ่งไปที่ผลลัพธ์และผลที่ได้ออกมาดีกว่าการเน้นที่เทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อบรรลุผลที่ออกมานั้น
4. เน้นที่คน (People Orientation) คือ ระดับที่การตัดสินใจทางการบริหารจัดการได้พิจารณาถึงผลที่ได้ออกมามีผลต่อคนในองค์การ
5. เน้นที่ทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมในงานได้รับการดำเนินการโดยทีมมากกว่าโดยบุคคล
6. ความเข้มแข็ง (Aggressiveness) คือ ระดับที่คนมีความเข้มแข็งและแข่งขันกันมากกว่าการดำเนินการไปเรื่อยๆ และร่วมมือกัน
7. ความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมขององค์การมุ่งเน้นการรักษาสถานภาพให้เห็นความเจริญรุ่งเรืองที่ชัดเจน

Daft (2001, p. 319) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การนั้น สามารถเสริมสร้าง กลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ จึงได้ แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัย 2 อย่าง คือ ระดับความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ภายในหรือ ภายนอกองค์การ ตามรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้ความสามารถในการปรับตัว (Acceptability) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความต้องการของใช้บริหาร จึงมีการมอบอำนาจ การตัดสินใจให้กับพนักงาน
2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูก กำหนดขึ้นมาโดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนของ องค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ วัฒนธรรมแบบนี้ไม่ตอบสนองของสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง มุ่งบรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้ก็เพียงพอ
3. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมี ส่วนร่วม เกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์การและมีการโต้ตอบกับ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ และ ความรู้สึกการเป็นเจ้าขององค์การให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์การ
4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มี เสถียรภาพ องค์การประเภทนี้ มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการดำเนินงานโดยใช้ ความร่วมมือกันภายในระเบียบ กฎเกณฑ์ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่าง ๆ และเน้น ประสิทธิภาพของงาน

Don Slocum and Woodman (2001, pp. 524–526) ได้แบ่งชนิดของ วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมองค์การนี้ แสดงถึง ค่านิยม ที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่อยู่ในกฎระเบียบ สมาชิกในองค์การมีความผูกพัน ในการปฏิบัติงานแบบขนานตามภาระงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานมุ่งประสิทธิภาพและ ความมั่นคงของสมาชิกในองค์การสมาชิกจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี มีการบริการดี

โดยมีปทัสสถานและค่านิยม อย่างไม่เป็นทางการในการแสดงออก โดยผู้นำองค์กรจะเป็นผู้คอยควบคุม ดูแล การปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กรให้อยู่ภายในกฎระเบียบ

2. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) การปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กรจะเป็นไปตามธรรมเนียม ประเพณี มีการมอบหมายให้ความไว้วางใจ สมาชิกในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยผู้ร่วมงานจะมีหลักการบริหารตนเอง สิ่งแวดล้อมทางสังคมจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์กรมีลักษณะใกล้ชิด สมาชิกจะยอมรับตามภาระหน้าที่ของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนกับรายได้ที่องค์กรมีให้ สมาชิกยอมรับสวัสดิการตามที่องค์กรปฏิบัติ โดยถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตนต่อองค์กร

3. วัฒนธรรมแบบผู้จัดการ (Entrepreneurial Culture) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการยอมรับในการใช้ประสบการณ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร วัฒนธรรมนี้ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งรอบตัว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจะเป็นประสิทธิผลที่เกิดจากการรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อใส่ใจรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ตลาดต้องการ มุ่งการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร โดยยอมรับความคิดริเริ่มของสมาชิก องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกอย่างอิสระ โดยสนับสนุนด้านรางวัลเป็นการตอบแทน วัฒนธรรมเช่นนี้จะพบมากในองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางและองค์กรที่กำลังเริ่มก่อตั้ง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิก

4. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะเน้นการวัดผลจากความสำเร็จจากเป้าหมายขององค์กร ที่เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร เช่น ประเมินผลจากการขายการเติบโต ผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาด องค์กรลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนที่เข้มข้น เน้นการแข่งขันและผลกำไร ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรจะขึ้นอยู่กับระดับหัวหน้างานที่มีการควบคุมชัดเจน ความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรคือรางวัลที่องค์กรตอบแทน การเพิ่มภาระงานขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่องค์กรจะมีให้

Hellriegel and Slocum (2011, p. 478) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่งและได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ด้าน

1. วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐาน และมีโครงสร้างองค์การตามลำดับชั้น ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนถูกกำหนดอย่างชัดเจนและทำงานตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่กำหนด

2. วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีธรรมเนียมปฏิบัติให้พนักงานยึดถือร่วมกัน มีการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ มีการสร้างความจงรักภักดีให้กับสมาชิก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมุ่งเน้นให้สมาชิกมีการบริหารจัดการตนเอง ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ

3. วัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และมุ่งเน้นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจ อีกทั้งมีลักษณะของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

4. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ให้ความสำคัญต่อการวัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไรทางธุรกิจ ส่วนแบ่งทางการตลาด และสถานะทางการเงินขององค์การเป็นสำคัญ องค์การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลตามผลงานของพนักงาน

ตารางที่ 1 แสดงตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิด	ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ
Denison (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม</li> <li>2. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ</li> <li>3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว</li> <li>4. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ</li> </ol>
Denison and Spreitzer (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมกลุ่ม</li> <li>2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา</li> <li>3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล</li> <li>4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความเป็นลำดับ</li> </ol>
Schein (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ</li> <li>2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท</li> <li>3. วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ</li> <li>4. วัฒนธรรมการสนับสนุน</li> </ol>
Handy (1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมอำนาจ</li> <li>2. วัฒนธรรมบทบาท</li> <li>3. วัฒนธรรมมุ่งงาน</li> <li>4. วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Robbins and Coulter (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดค้นสิ่งใหม่และความกล้าเสี่ยง</li> <li>2. สนใจรายละเอียด</li> <li>3. เน้นที่ผลที่ได้รับ</li> <li>4. เน้นที่คน</li> <li>5. เน้นที่ทีม</li> <li>6. ความเข้มแข็ง</li> <li>7. ความมั่นคง</li> </ol>
Daft (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมที่เน้นให้ความสามารถในการปรับตัว</li> <li>2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ</li> <li>3. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม</li> <li>4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา</li> </ol>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวคิด	ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ
Don Slocum and Woodman (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมแบบราชการ</li> <li>2. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย</li> <li>3. วัฒนธรรมแบบผู้จัดการ</li> <li>4. วัฒนธรรมแบบตลาด</li> </ol>
Hellriegel and Slocum (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ</li> <li>2. วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม</li> <li>3. วัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ</li> <li>4. วัฒนธรรมเน้นการตลาด</li> </ol>

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างสุขภาพองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวชี้วัดวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยตามแนวคิดของ Denison (1990) ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) 2) วัฒนธรรมด้านเอกภาพ (Consistency Culture) 3) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) และ 4) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาและประมวลรวมไว้เป็นปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การนำมาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ

#### ความหมายของสุขภาพองค์การ

กลอยใจ ชวนศรีไพบุลย์ (2548, หน้า 11) ให้ความหมายของคำว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง สถานภาพการปฏิบัติงานในองค์การที่สามารถดำรงภารกิจได้ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม มั่นคงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วรารพร จันทรเดช (2548, หน้า 22) ให้ความหมาย สุขภาพองค์การ หมายถึง ลักษณะหรือสภาพที่องค์การสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคงมีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี สมาชิกในองค์การได้ทั้งสองประเด็นนี้



ขึ้นอยู่กับการบริหารนั่นเอง เพราะหน้าที่รับผิดชอบของการบริหาร คือ การรับผิดชอบต่อ  
 สุขภาพขององค์การ

ทิพวรรณ เรืองขจร (2550, หน้า 10) ก็ได้สรุปไว้ว่า สุขภาพองค์การ  
 หมายถึง สภาพและบรรยากาศของความสมบูรณ์ขององค์การที่จะปฏิบัติงานตามอำนาจ  
 หน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถที่จะปรับตัวและ  
 พัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน

หทัยรัตน์ เฟื่องจางค์ (2552, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของสุขภาพองค์การ  
 ไว้ว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง สภาพองค์การที่มีความสมบูรณ์และความพร้อมที่จะ  
 สามารถปฏิบัติงานดำรงกิจการนั้นอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีความรับผิดชอบต่อ มีศักยภาพ  
 ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและมีความสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และ  
 การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เข้ามาคุกคามจนสามารถบรรลุไปถึงเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกัน  
 นั้นยังคงมีความสามารถในการพัฒนาองค์การได้อย่างต่อเนื่องในระยะเวลาอันยาวนาน

สรารุณี บุรีสา (2553, หน้า 14) ให้ความหมาย สุขภาพองค์การ หมายถึง  
 การที่องค์การสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
 มีกระบวนการบริหารภายในที่ราบรื่น มีความพร้อมที่จะเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ในการ  
 จัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่มาคุกคาม ภายในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสมและ  
 มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องปฏิบัติตามภารกิจและความรับผิดชอบต่อองค์การที่ตอบสนอง  
 การทำตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคม 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย  
 การบูรณาการ และการรักษาระเบียบแบบแผนขององค์การ ทำให้องค์การสามารถดำรง  
 อยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมสามารถปรับปรุง  
 พัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง

นุรเอ็ชชาน บอดอ (2554, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สุขภาพ  
 องค์การ” หมายถึง สภาพหรือภาวะแห่งความสมบูรณ์ขององค์การที่สามารถดำเนินกิจการ  
 อยู่ได้อย่างมั่นคงมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจ และความรับผิดชอบต่อ  
 สถานศึกษา มีศักยภาพในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และสามารถจัดการกับปัญหา  
 ต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข  
 และมีประสิทธิภาพ

พจนีย์ ประชุมวงศ์ (2555, หน้า 16) สุขภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hoy, Tarter, and Kottkamp (1991, p. 73) ได้ให้ความหมายของสุขภาพองค์การ ว่า หมายถึง สภาวะการปฏิบัติงานในองค์การตามภารกิจและการได้ ตอบสนองการกระทำตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคม มีการปรับตัวทำให้บรรลุเป้าหมาย เกิดการบูรณาการและระเบียบแบบแผนในองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลาง สภาพแวดล้อมและภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม และมีโอกาสที่จะปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีพัฒนาการก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานและยั่งยืน

Hersey and Blanchard (1993, pp. 9-10) สุขภาพองค์การ หมายถึง ภาวะความสมบูรณ์ขององค์การที่สามารถคงอยู่ในสังคมได้ด้วยดี ซึ่งมีความชัดเจนมีความเข้าใจในหน้าที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่สามารถกระจายความคิด ความเข้าใจ หากเปรียบองค์การเป็นสิ่งที่มีชีวิต องค์การจะมีการเกิดการเจริญเติบโต การเสื่อม และการตายได้ในที่สุด ซึ่งคล้ายกับชีวิตมนุษย์ การที่มนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการที่ชัดเจนที่เข้าใจนำมา ซึ่งการเปรียบเทียบที่จะสะท้อนให้เกิดการหล่อเลี้ยงในการดำเนินชีวิต ในปัจจัยต่าง ๆ เช่น อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวป้อน (Inputs) ที่เข้าไปในร่างกาย เพื่อทำให้เกิดกระบวนการ (Process) ในการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบหายใจ ระบบหมุนเวียนโลหิต ระบบย่อยอาหาร ตลอดจนระบบขับถ่าย หากอวัยวะ ดังกล่าวทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ระบบต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้อง และประสานสัมพันธ์กันดี ก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ที่ดี คือ ความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตโดยปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ

Hoy and Others (2002, p. 67) ได้ให้ทรรศนะเพิ่มเติมว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง สภาวะการปฏิบัติงานในองค์การตามภารกิจ และการได้ตอบสนองการกระทำตามหน้าที่ของระบบสังคม มีการปรับตัวทำให้บรรลุเป้าหมาย เกิดการบูรณาการและระเบียบแบบแผนในองค์การทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะต่าง ๆ ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง สภาพขององค์การที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบของ องค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ตลอดจนมีการ ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### ลักษณะของสุขภาพองค์การ

วราพร จันทร์เดช (2548, หน้า 23) กล่าวว่า องค์การที่มีสุขภาพดี มีลักษณะ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal focus) การที่บุคลากรในองค์การต้อง เข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การจะต้องเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
2. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Communication adequacy) คือ องค์การจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก องค์การจะต้องมี ข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสนอในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ
3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม (Optimal power equalization) คือ การที่ องค์การมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมในทุกระดับขององค์การ
4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource utilization) เป็นการ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคลมีการใช้งานที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยจนเกินไปบุคลากรทำงานหนักแต่ไม่รู้สึกว่าเป็นการทำงานที่เกินตัวมี ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองและสนับสนุนให้มีความรู้ความก้าวหน้า
5. ความกลมเกลียว (Cohesiveness) คือ มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่ง ใจเดียวกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน และต้องการที่จะคงอยู่ใน องค์การ
6. ชวัญ (Morale) เป็นความรู้สึกในจิตใจที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดี ต่อองค์การ พึงพอใจต่อองค์การ ซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้สึกไม่มีความสุขและไม่พึงพอใจ
7. การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovativeness) คือ การที่องค์การมีการ เจริญพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงมีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ แทนที่จะหยุดนิ่งอยู่กับที่
8. ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระ ในการตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อม
9. การปรับตัว (Adaptation) คือ ความสามารถในการปรับตัว อย่างรวดเร็ว มีความมั่นคงทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยาก

10. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving adequacy) มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาได้โดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด

Foryer and Well (1971, อ้างถึงใน กมลลาศน์ ศรประสิทธิ์, 2553, หน้า 19) ได้แบ่งลักษณะของสุขภาพองค์การเป็น 2 แบบ คือ องค์การที่มีลักษณะสุขภาพสมบูรณ์ (healthy organization) และองค์การที่มีลักษณะสุขภาพไม่สมบูรณ์ (unhealthy organization) อธิบายได้ดังนี้

#### 1. ลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์

1.1 สมาชิกทั้งหลายในองค์การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและสามารถใช้พลังที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2 สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหา หรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น จึงมีพลังในการแก้ปัญหามากกว่าธรรมดาและมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสมอ

1.3 การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกันเอง ถือเป็นเรื่องสำคัญมาก ฐานะทางสังคมหรือขอบเขตลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้บรรดาสมาชิกทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างกว้างขวางซึ่งเป็นความคิดในด้านความรู้จักทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม (team building)

1.4 ความสามารถความรู้สึกรับผิดชอบข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ปริมาณเวลา ความชัดเจนในวิชาชีพ และหลักการพัฒนาการบริหารสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนลำดับชั้นการบังคับบัญชานั้นหาได้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยไม่ ความรู้สึกรับผิดชอบส่วนตนจากภายในหรือภายนอก นายจะอยู่ทำงานในสำนักงานหรือไม่สำคัญ คนทำงานจะรู้สึกเหมือนกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

1.5 มีข้อนำสังเกตว่า การวางแผนที่ดี การทำงานต่าง ๆ ก็ดี ล้วนทำกันเป็นคณะหรือกล่าวโดยย่อก็คือ มีความรับผิดชอบร่วมกัน

1.6 มีการยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารงานในระดับรอง ๆ ลงมามากขึ้นคนเราย่อมมีความสามารถไม่เหมือนกัน หัวหน้าที่ดีต้องรู้จักใช้คนเก่งให้เป็นประโยชน์จะได้นำความสามารถเหล่านั้นมาผนึกกำลังกันขึ้น ซึ่งความรู้ที่อยู่ทำงานไม่ใช่คนเป็นต้น

1.7 การพิจารณาปัญหาใด ๆ ก็ตาม ต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพของบุคคลและความต้องการของบุคคลประกอบด้วย เรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสำคัญมาก พฤติกรรมที่ออกมาจากสัมพันธภาพนั้น จะเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งนี้เป็นสำคัญ

1.8 มีการนำหลัก “การร่วมมือร่วมใจ” (collaboration) เข้ามาใช้อย่างเสรีทุกคนพร้อมที่จะให้และรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น และในทำนองเดียวกันผู้อื่นก็พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยเหมือนกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันดำเนินไปอย่างกว้างขวาง ถึงแม้ว่าจะมีการแข่งขันกันบ้างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ดี แต่การแข่งขันกันดังกล่าวก็เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน มิใช่มุ่งแต่เอาชนะอย่างเดียว แต่จะเป็นลักษณะชนะ-ชนะ

1.9 มีวิกฤติการณ์เกิดขึ้น สมาชิกทั้งหลายจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็วเข้าแก้ไขสถานการณ์จนกระทั่งวิกฤติการณ์ดังกล่าวสลายตัวไปในที่สุด หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ รู้สึกร่วมกันว่าภัยมาแล้ว จะต้องช่วยกันงดเว้นการเห็นแก่ตัวไว้ก่อนเป็นต้น

1.10 ความขัดแย้งต่าง ๆ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยสั่งการ และการเจริญเติบโตของบุคคล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำข้อขัดแย้งดังกล่าวมาพิจารณาแก้ไขโดยเปิดเผยให้บังเกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากว่ามนุษย์เรานั้น เมื่อต้องการอะไรก็จะพูดออกมา และหวังที่จะให้บุคคลอื่นกระทำเช่นเดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การ

1.11 ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ถึงเรื่องการนำหลักความตั้งใจในการให้ความช่วยเหลือกัน และแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น การใช้ข้อมูลของข่าวสารสะท้อนกลับและการให้คำแนะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากว่ามนุษย์เรานั้นมองตัวเองและผู้อื่นว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถและพัฒนาแล้ว

1.12 มีการร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ถึงความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำ เป็นการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติโดยกลุ่ม ถือว่าคนอื่นรู้ดีกว่าเรา และสามารถมองเห็นปัญหาของบุคคลอื่นได้

1.13 สัมพันธภาพทั้งหลายที่มีอยู่ต่อกันเต็มไปด้วยความซื่อสัตย์ เพราะมนุษย์เรานั้นมีความผูกพันกันอยู่ตลอดเวลา มิใช่จะอยู่เดียวดาย

1.14 บรรดาสมาชิกทั้งหลายต่างก็มีเสรีภาพอย่างเต็มที่ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การตามควรแก่กรณี สมาชิกทุกคนเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี ถือว่าสถานที่ทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีความสุขสนุกสนานในการทำงานมีความรู้สึกทำนองเดียวกับ organization man ตามทฤษฎีของไวท์ (White)

1.15 ภาวะการณ์เป็นผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มากสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งลักษณะ“แบบ” (style) และตัว “บุคคล” (person) เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

1.16 มีระดับในด้านความไว้วางใจกัน ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองสูง มีความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การสูงมาก เนื่องจากความเชื่อที่ว่ามนุษย์เรานั้นรู้ดีว่าอะไรที่ไม่ค่อยมีความสำคัญ

1.17 มีการยอมรับในเรื่องการเสี่ยง ถือว่าเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งของความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การเสี่ยงหรือกล้าได้กล้าเสียเป็นคุณสมบัติสนับสนุนอันหนึ่งของความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น

1.18 ยึดในหลักที่ว่า “เราได้เรียนอะไรบ้างจากความผิดพลาดแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น”

1.19 ภาวะการณ์ปฏิบัติงานที่ด้วยประสิทธิภาพ นับเป็นเรื่องที่ต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา และจะต้องร่วมกันค้นหาวิธีการแก้ไขให้ดีขึ้นจนได้

1.20 โครงสร้างขององค์การที่ดี ระเบียบข้อมูลบังคับต่าง ๆ กติหรือนโยบายสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแผนที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์การได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเพื่อที่จะเอาไปปกป้องคุ้มครององค์การให้มีชีวิตที่ยั่งยืนต่อไปได้เท่านั้นหาได้เป็นขวากหนามสกัดกั้นความเจริญเติบโตของสมาชิกแต่ละคนแต่อย่างใด เพราะสมาชิกขององค์การทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.21 ความสำนึกในระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์ที่มีอยู่คงสูงกว่ามาก เรื่องใดเก่าล้าสมัยได้รับการพิจารณาและยกเลิกไปในที่สุด

1.22 องค์การเองก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เพราะสมาชิกขององค์การทุกคนคอยให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตขององค์การขึ้น นั่นก็คือสิ่งแวดล้อมย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ

1.23 การร่วมมือกันแก้ไขสภาพที่กสิณไม่เข้าคายนอกให้หมดสิ้นไป เพราะว่ามันเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของนายท้ายและกะลาสีเรือทุกคนที่จะช่วยรักษาเรือองค์การไว้ให้ได้

## 2. ลักษณะองค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์

2.1 การอุทิศใจให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงเล็กน้อย ยกเว้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ๆ ซึ่งเป็นมันสมองเพียงบางส่วนเท่านั้น

2.2 ผู้ที่ทำงานมองเห็นข้อผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ ถึงเก็บงำและปิดบังซ่อนเร้นไว้จนเป็นความเคียดชังผู้ทำงานพูดเรื่องความยุ่งยากต่าง ๆ ในที่ทำงานที่บ้านหรือในร้านอาหารทั่วไปไม่มาเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นไปพูดกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะแบบไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ตัวใครตัวมัน

2.3 ปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอกทำความยุ่งยากในการแก้ปัญหา มีฐานะและตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดไว้ในแผนภูมิขององค์การ มีความสำคัญมากกว่าการแก้ปัญหาทุกหน่วยมีส่วนเกี่ยวพันกันอย่างมาก แต่เป็นเพียงผิวเผินเท่านั้นที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างจริงจัง ผู้ที่ทำงานแบบสุภาพอ่อนโยนต่อผู้บังคับบัญชา แต่ก็ปิดบังปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับความไม่เห็นพ้องต้องกัน ถูกเก็บอยู่ในความนิ่งเฉย จะทำงานเมื่อมีคนสั่งเท่านั้น

2.4 บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงพยายามวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองมากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ เรื่องดังกล่าวกลายเป็นปัญหาทางานคั่งค้าง และทำการวินิจฉัยปัญหาโดยมีข่าวสาร ข้อมูลและข้อเสนอแนะไม่เพียงพอ ผู้ที่ทำงานบนเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารที่ไม่ตรงต่อเป้าหมาย เช่น นั่งสั่งงานในห้องปรับอากาศ เป็นต้น

2.5 ผู้บริหารมีความรู้สึกโดดเดี่ยว ในการที่จะพยายามทำให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีบางครั้งระเบียบต่าง ๆ นโยบายต่าง ๆ และขบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ได้มีการปฏิบัติตามที่ตั้งความมุ่งหมายไว้และขาดความร่วมมือ

2.6 การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ในองค์การไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนภายนอก คงยอมรับนับถือกันอยู่ในวงแคบ ๆ ของเขาเท่านั้น

2.7 ความรู้สึกต่าง ๆ ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการพิจารณาเป็นปัญหาเดียวกัน

2.8 ผู้ที่ทำงานเกิดการแข่งขันเมื่อมีความต้องการร่วมกันแต่ละคนเกิดความรู้สึกอิจฉาริษยาในความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน ทุกคนรู้สึกว่าภาระแสวงหา หรือยอมรับความช่วยเหลือเป็นเครื่องหมายของข้อบกพร่องการให้ความช่วยเหลือไม่ได้อยู่ในความคิดของแต่ละคน ทุกคนไม่ไว้ใจกันและกัน ผู้บังคับบัญชาเฉยกับเรื่องเหล่านี้การขัดแย้งเป็นแบบหักล้างกัน

2.9 เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นทุกคนต้องถอนตัวออกและเริ่มใส่ความกันและกัน

2.10 ความขัดแย้งต่อกัน ส่วนมากถูกเก็บไว้ในใจและเป็นนโยบายของ ที่ทำงานมีการถกเถียงกันอยู่เสมอโดยไม่มีจุดจบ

2.11 การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นยากลำบากมาก บุคคลทำงานไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปฏิเสธที่จะยอมรับประสบการณ์กันและกัน มีการยอมรับฟังข่าวสารที่สะท้อนกลับมามากน้อยในด้านผลการปฏิบัติงาน และไม่สามารถช่วยเหลืออะไรได้มากนัก

2.12 การใช้ข่าวสารย้อนกลับมาถูกหลีกเลี่ยง หรือขาดการประเมินผล

2.13 สัมพันธภาพโดยทั่วไปเกิดขึ้นโดยไม่จริงจัง

2.14 ผู้ที่ทำงานเกิดความรู้สึกถูกเก็บอยู่ในวงงานของตน รู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่ายและถูกจำกัดความต้องการไว้เพียงเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงของตัวเอง

2.15 นักบริหารเป็นแบบพ่อที่เคร่งครัดอยู่ในประเพณี ใครค้านไม่ได้ เป็นโกรธ

2.16 การควบคุมเรื่องเล็กน้อยอย่างเฉียบขาดเคร่งครัดใช้ดุลยพินิจกับเรื่องเหล่านี้มากเกินไป

2.17 การเสี่ยงต่อการทำงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แต่เป็นค่านิยมสำหรับผู้บริหารชนิดนี้

2.18 ทำความผิดครั้งเดียวจะต้องถูกล้อออก

2.19 การปฏิบัติงานที่ดีได้รับยกย่องจนทำได้ตามอำเภอใจ คนดีเสียกำลังใจ

2.20 โครงการขององค์การ นโยบายต่าง ๆ กระบวนการทำงานตั้งองค์การให้ช้าล่าช้า ผู้ทำงานไม่ยอมรับนโยบาย และมักทำงานเท่าที่ได้รับคำสั่ง



2.21 เครื่องจักรต้นขาตการปรับตัวเข้ากับบรรยากาศสิ่งแวดล้อม

2.22 การปฏิบัติงานแผนใหม่ไม่ได้แพร่หลาย ตกอยู่ในมือคนบางคน

เท่านั้น

2.23 ผู้ที่ทำงานต้องกล้ากลืนความไม่สมหวังเอาไว้

Guarnacia (1994, pp. 9-11) ได้กล่าวถึงองค์การการกุศล (Mac ather)

ซึ่งได้ ทำการรวบรวมข้อมูลของบริษัทที่ได้ชื่อว่ามีสุขภาพองค์การที่ดี ในปี ค.ศ. 1981 และได้พบ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ทับการทำงานในองค์การ และจาก การวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบเก่าไม่ได้ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง โดยทัวร์เนคเซียได้สรุปลักษณะขององค์การสุขภาพดีออกมาในรูปมิติทั้ง 13 มิติ ซึ่งถือเป็นค่านิยม พื้นฐานของบริษัทที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่มีสุขภาพองค์การที่ดีได้ปฏิบัติอยู่ ขณะนั้น โดยตัวอย่างบริษัทเหล่านั้น ได้แก่ พอร์ด โมโตโรลา และคอรันิง ซึ่งบริษัท ดังกล่าวได้มีการนำหลักการนี้ไปใช้ในการจัดการระบบการลงทุน การบริหารจัดการทั่ว ๆ ไป และการพัฒนาบุคลากรจริง โดยมีมิติและคุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

1. การสื่อสารแบบเปิดเผย (Open communications) องค์การต้องมีการเปิดเผยข้อมูลให้ทั่วถึงทุกระดับ

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employees involvement) องค์การ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของบุคลากร ในการวางแผนงาน การตัดสินใจ การออกแบบ การทำงาน และการแก้ปัญหา โดยบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีม และมีบทบาทในการเป็นผู้นำ

3. การเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Learning & renewal) องค์การ ต้องสนับสนุนและโอกาสแก่บุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะ ขณะเดียวกันต้องมีการแบ่งปันความรู้แก่เพื่อน ๆ ในองค์การ

4. ความหลากหลายที่มีคุณค่า (Valued diversity) องค์การมีความนิยมชมชอบและสนับสนุนความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เป็นเสมือนแหล่งในการใช้ การกระตุ้นและเติมเต็มในองค์การ

5. ความเท่าเทียมกันเป็นหลักฐานที่สำคัญขององค์การ (Institutional fairness) องค์การ สนับสนุนและป้องกันความเป็นส่วนตัว ความเท่าเทียม ความเคารพในสิทธิของบุคลากรโดยทางกลับกันบุคลากรต้องเคารพในนโยบาย การปฏิบัติงานของ องค์การ และความรับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของความสัมพันธ์ในงาน

6. การให้การยกย่องและให้รางวัลที่เท่าเทียมกัน (Equitable rewards & recognition) องค์กรมีการกระตุ้น และผลักดันให้บุคลากรเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

7. ให้ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน (Common economic security) องค์กรต้องมองหาเครื่องมือ และใช้เทคโนโลยีเพื่อลดงานที่อันตราย โดยการสร้างสรรค์การทำงานที่ปลอดภัย เพื่อเพิ่มความสามารถและความพึงพอใจของบุคลากร และบุคลากรเองต้องเรียนรู้ และปรับใช้เครื่องมือและใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

8. เทคโนโลยีที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากร (People-centered technology) องค์กร ต้องมองหาเครื่องมือ และใช้เทคโนโลยีเพื่อลดงานที่อันตราย โดยการสร้างสรรค์การทำงานที่ปลอดภัย เพื่อเพิ่มความสามารถและความพึงพอใจของบุคลากร และบุคลากรเองต้องเรียนรู้ และปรับใช้เครื่องมือและใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

9. บรรยากาศในที่ทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร (Health-enhancing work) องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดูแลสุขภาพ ทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจของบุคลากรในองค์กร

10. งานที่มีคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Meaningful work) องค์กรต้องเพิ่มคุณค่าในงาน ของบุคลากร

11. ความสมดุลของงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (Family & work life balance) องค์กรต้องให้การสนับสนุนให้บุคลากรรักษาความสมดุลระหว่างภาระงาน และชีวิตส่วนตัว และบุคลากรเองต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้เช่นกัน

12. ความรับผิดชอบต่อชุมชน (Community reasonability) องค์กรต้องลงทุนและให้ความสำคัญกับชุมชนและสังคม โดยบุคลากรในองค์กรเองแสดงการมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครในการช่วยเหลือและรับผิดชอบต่อชุมชน

13. ปกป้องสิ่งแวดล้อม (Environmental protection) องค์กรต้องมีความตั้งใจและจริงจัง ในการดูแลสิ่งแวดล้อม และสร้างสมดุลแก่ระบบนิเวศ โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีส่วนร่วมอย่างมุ่งมั่นในการให้ความร่วมมือกับองค์กร เช่นกัน

สรุปได้ว่า ลักษณะของสุขภาพองค์กรมีด้วยกัน 2 ลักษณะ คือลักษณะองค์กรที่มีสุขภาพสมบูรณ์หากว่าองค์ประกอบแต่ละส่วนทำงานได้ดี บูรณาสัมพันธ์กันดี เป็นอย่างดี องค์กรก็สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายหรือบรรลุมิติวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

แต่ถ้าลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์องค์ประกอบไม่สามารถทำงานหรือเสื่อมสมรรถภาพไปก็จะส่งผลให้ระบบเกิดการขาดความคล่องตัวการบูรณาการสัมพันธ์ของระบบต่างก็จะเกิดปัญหากระทบกระเทือนไปทั้งองค์การ

### แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพขององค์การ

สุขภาพขององค์การเป็นเกณฑ์หนึ่งที่ยังชี้ประสิทธิผลขององค์การ เป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ องค์การที่มีสุขภาพดีแสดงว่า การบริหารงานขององค์การนั้น ประสบความสำเร็จ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพมีการทำงานที่ราบรื่น สมาชิกในองค์การมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมีกิจกรรมร่วมกันและองค์การมีผลผลิตในระดับสูง ผู้วิจัยศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพขององค์การของนักวิจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดในการใช้มิติวัดสุขภาพขององค์การ ดังต่อไปนี้

กิจพัฒน์ พันธุ์แจ่ม (2549, หน้า 27-38) ได้กำหนดมิติสุขภาพขององค์การไว้ 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 บุคลากรของสถาบัน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ปกป้องบุคลากรในโรงเรียนไม่ได้รับแรงกดดันจากชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีข้อบกพร่อง บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเผชิญปัญหาและความยุ่งยากในสังคมได้

มิติที่ 2 ภาวะผู้นำฉันท์เพื่อนร่วมงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นมิตรเป็นที่พึงเปิดเผยและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับงาน และผลสัมฤทธิ์ของงาน มีทัศนคติและความคาดหวังที่ดีต่อผู้ร่วมงานกำหนดมาตรฐานและระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ แล้วให้ความเคารพต่อกันอย่างสนิทสนมและเป็นกันเองซึ่งเป็นแบบผู้นำที่เน้นคนงานหรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก

มิติที่ 3 อิทธิพลในการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง ระดับสภาวะการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารของ

ผู้บริหารด้านบุคลากร การเงิน และวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อช่วยเหลือให้การบริหารงานในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

มิตินี้ที่ 4 ความผูกพันของครู หมายถึง ระดับสภาวะการปฏิบัติงานในด้านความรู้สึกรู้สึกที่แสดงออกถึงการยอมรับ เชื่อฟัง เคารพ ศรัทธาต่อผู้บริหาร ตลอดจนการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน รวมถึงความศรัทธาต่ออาชีพ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับ

มิตินี้ที่ 5 การมุ่งเน้นวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนที่มุ่งเน้นทางด้านวิชาการ ให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีระบบการบริหารหลักสูตร การจัดบรรยากาศห้องเรียนการจัดกิจกรรม การจัดสื่อ อุปกรณ์ การนิเทศภายใน และการประเมินผลที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่ดี

นฤพันธ์ ยินดี (2556, หน้า 20) ได้กำหนดมิติคุณภาพองค์การ 5 มิติดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Attainment) หมายถึง การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาที่ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถานศึกษาโดยเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ปรากฏในแผนงาน มีความสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน เพื่อมุ่งแก้ปัญหาของสถานศึกษา

2. การกระจายอำนาจ (Decentralize) หมายถึง การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างอิสระ

3. ภาวะผู้นำฉันทเพื่อนร่วมงาน (Collegial Leadership) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่ดี กับคณะครูในสถานศึกษาโดยปฏิบัติตัวเสมือนเพื่อนร่วมงานที่สามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ กระตุ้นให้ครูได้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

4. การมุ่งเน้นวิชาการ (Academic Emphasis) หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการบริหารหลักสูตรที่เป็นระบบ มีการจัดบรรยากาศและแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา กิจกรรมเสริมหลักสูตร สื่อ อุปกรณ์ การนิเทศการเรียนการสอน

สอน ตลอดจนการวัดและประเมินผลที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ตามแนวการปฏิรูปการ เรียนรู้ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

5. ขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง การปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถานศึกษา แสดงออกถึงการยอมรับต่อผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนการมี สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา รวมถึงความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานความศรัทธาในวิชาชีพ และความผูกพันต่อสถานศึกษา

Parsons (1953, อ้างถึงใน วิเชียร ดอนวิชา, 2550, หน้า 13) นักสังคม วิทยาชาวอเมริกัน ได้เสนอแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากต่อการศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพ องค์กร คือ ระบบสังคมเป็นระบบของการกระทำ การกระทำเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ ของผู้กระทำผู้กระทำคือบุคคล หน่วยของการกระทำคือบทบาท ระบบสังคมมีความสมดุล และมีการพึ่งพาทนต่อกันและกัน เปรียบได้กับระบบการทำงานของสิ่งมีชีวิตทุกระบบจะ มีบทบาท 4 ประการ คือ

1. การปรับตัว (Adaptation : A) เป็นการกระทำของระบบเพื่อ แสวงหาทรัพยากรที่มีอยู่ จากสภาพแวดล้อมสำหรับเป็นตัวป้อนระบบ
2. การบรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Attainment : G) เป็นการกระทำเพื่อ นำระบบไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย
3. การบูรณาการ (Integration : I) เป็นการกระทำเพื่อรักษาคุณค่า ทางสังคมเพื่อการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. การรักษารูปแบบ (Latent Pattern Maintenance : L) เป็นความสามารถในการที่จะรักษาระเบียบแบบแผน การรักษาค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนการแสดงออกหรือซ่อนเร้นภายใน

Miles (1973, pp. 437-441, อ้างถึงใน สรรวุฒิ ปุริสา, 2553, หน้า 23) ได้แบ่งองค์ประกอบของสุขภาพองค์การเป็น 10 มิติ ดังนี้คือ

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย
2. ความเพียงพอของการสื่อสาร
3. ความสมดุลของการใช้อำนาจ
4. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์
5. ความสามัคคี
6. ขวัญและกำลังใจ

7. การนำนวัตกรรมมาใช้
8. ความเป็นอิสระ
9. การปรับตัว
10. ความเพียงพอในการแก้ปัญหา

Hoy and Feldman (1987, p. 32, อ้างถึงใน เพชรรัตน์ พลายนหาร, 2551, หน้า 11) ให้ความหมายว่าสภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสภาพที่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิผล ถ้าองค์การใดมีสภาพไม่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล สภาพองค์การมีองค์ประกอบ 7 มิติ คือ

1. ความเข้มแข็งขององค์การ หมายถึง การที่องค์การมีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการที่ผู้บริหารองค์การมีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหาอยู่ยากจากภายนอก สามารถปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีข้อบกพร่องไม่เป็นที่ครหาในสังคม
2. อิทธิพลของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การมีความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป
3. การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การมีพฤติกรรมความเป็นมิตรเป็นที่พึงเปิดเผยและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญต่อภาระงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการควบคุมมาตรฐานการทำงานและมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน
5. การสนับสนุนทางทรัพยากร หมายถึง การที่องค์การหรือหน่วยงาน มีความพร้อมในด้านวัสดุ อุปกรณ์ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน
6. ชวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การมีความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร เชื่อมั่นในความมั่นคงของงานที่ทำมีความกระตือรือร้น ความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่นและรู้สึกว่าได้ความสำเร็จในงานที่ทำ
7. การเน้นวิชาการ หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูงแล้วสามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้

Owens (1991, p. 222, อ้างถึงใน เพชรรัตน์ พลายนหาร, 2551, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การที่องค์การจะมีสุขภาพดีนั้นจะต้องปฏิบัติให้บรรลุเกณฑ์ 10 ประการต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย คือ การที่บุคลากรในองค์การต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การเป้าหมายขององค์การจะต้องมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
2. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ คือ องค์การต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายนอกและภายใน องค์การต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ
3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม คือ การที่องค์การมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมในทุกระดับขององค์การ
4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า คือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคลมีการใช้งานอย่างเหมาะสมไม่มาก ไม่น้อยเกินไป มีความตึงเครียดน้อย บุคลากรทำงานหนักแต่ไม่มีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานเกินตัว มีความพอดีในการ วางตัวและบทบาทที่องค์การต้องการ มีความรู้สึกเป็นตัวเองและไม่เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีต่องานยังรู้สึกว่าการสนับสนุนให้เขาเรียนรู้และมีความก้าวหน้า
5. ความกลมเกลียว คือ การมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การมีความเคารพซึ่งกันและกัน
6. ชวัญ คือ ความรู้สึกนึกคิดในจิตใจที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับ มีความรู้สึกอยากคงอยู่ในองค์การ
7. การมีนวัตกรรมใหม่ คือ การที่องค์การมีการเจริญพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงมีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงตัวเองแทนที่จะหยุดนิ่งอยู่กับที่
8. ความเป็นอิสระ คือ การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อม
9. การปรับตัว คือ ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความมั่นคงทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยากที่เกิดจากการปรับตัวได้ดี

10. ความสามารถในการแก้ปัญหา คือ มีความสามารถในการแก้ปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาได้โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด

Tarter, Hoy and Kottkamp (1991, p. 541) ได้เสนอว่า สุขภาพขององค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จ หรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดี ก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดี จะทำให้ผลการบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล พร้อมทั้งกำหนดองค์ประกอบขององค์การไว้ 5 มิติ คือ

1. ภาวะผู้นำฉันท์เพื่อร่วมงาน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่มุ่งเน้นทั้งการสร้างมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การสามารถกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์

2. การสนับสนุนทรัพยากร คือ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การที่มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้พอเพียงแก่ความต้องการ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ชวัญในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกที่แสดงออกถึงการยอมรับศรัทธาและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ศรัทธาต่ออาชีพ ความพึงพอใจในงานและการได้รับการยอมรับ

4. การติดต่อการสื่อสาร คือ การมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดเจตคติ อารมณ์และการกระทำอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในหมู่สมาชิก สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันได้อย่างราบรื่น

5. ความสามัคคี คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ การยอมรับนับถือไว้วางใจ การสนับสนุน และการร่วมปรึกษาหารือเพื่อร่วมมือกันในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในการปฏิบัติงาน

Hoy and Sabo (1998, p. 398) กล่าวว่า สุขภาพองค์การที่ดีประกอบไปด้วย 6 มิติ ดังนี้

1. ความมั่นคงเข้มแข็งของโรงเรียน เป็นการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งภายในโรงเรียนเพื่อเป็นเกราะกำบังผลกระทบจากภายนอก



2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นภาวะผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน ด้วยความไว้วางใจให้ความเคารพกันอย่างสนิทสนม ชักจูงกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
3. การใช้อำนาจบารมีของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้องค์การดำรงอยู่ได้
4. การสนับสนุนทรัพยากร ความสามารถของผู้บริหารองค์การในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย บุคลากร เงิน และวัสดุ อุปกรณ์ที่ผู้บริหารองค์การได้ใช้ประโยชน์มากที่สุด
5. การผูกพันของครู ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในผู้บริหารองค์การ และมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์การด้วยความกระตือรือร้น มีความเป็นมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน
6. การมุ่งเน้นวิชาการ สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายทางการศึกษามีการจัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ให้มีระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด

Lyden and Klignele (2000, pp. 3–6) กล่าวว่า องค์การที่มีสุขภาพดี มักจะเป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การตรวจสอบสุขภาพขององค์การนั้นเป็นองค์การสุขภาพดีสามารถดูได้จากมิติทั้ง 11 มิติที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยไลเด็นและคลิงแอล ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบสุขภาพของสถาบันการศึกษาชั้นสูง ซึ่งจากการศึกษานี้พบว่าสามารถแนะแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการประเมินสุขภาพองค์การได้โดยดูตามิติทั้ง 11 มิติโดยแต่ละมิติจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. ด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารในองค์การต้องมีเพียงพอโดยมีการสื่อสารทั่วถึงทุกระดับขององค์การ การสื่อสารต้องเป็นแบบสองทางและเป็นไปในแนวทางที่ดี ที่สำคัญการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและการสื่อสารแบบเขียนก็ยังคงมีความสำคัญ
2. ด้านการมีส่วนร่วม (Participation and involvement) องค์การที่มีสุขภาพดีมักจะสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบุคลากรในองค์การจะมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของเมื่อบุคลากรเหล่านั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานโดยองค์การต้องมีความเปิดเผยและในทางกลับกันบุคลากรในองค์การต้องมีความจริงใจต่อองค์การ

### 3. ด้านการภักดีและความผูกพัน (Loyalty and commitment)

บรรยากาศที่จริงใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กรมักจะเกิดขึ้นเสมอ ในองค์กรสุขภาพดี นอกจากนี้บุคลากรในองค์กรมักจะบอกเล่าแก่บุคลากรอื่นว่าตนเอง มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ รอวันที่จะไปทำงานและเห็นว่าองค์กร ที่ตนทำงานอยู่เป็นสถานที่ ที่นำไปทำงานมากที่สุด และไม่เกียวกในการเข้าร่วมประชุมที่ เกี่ยวข้องกับงาน

### 4. ด้านขวัญกำลังใจ (Morale) สำหรับองค์กรสุขภาพดี เรื่องความ

เพียงพอของขวัญกำลังใจบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าองค์กรนั้นมีขวัญและกำลังใจแก่ บุคลากรที่เพียงพอจะสามารถสังเกตได้จากการมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร บุคลากรในองค์กรชอบซึ่งกันและกัน รวมทั้งชอบงานที่ทำมีความกระตือรือร้นในการ ทำงานซึ่งจะเห็นทั้งในภาพส่วนบุคคล และภาพโดยรวมขององค์กร

### 5. ด้านชื่อเสียงขององค์กร (Institutional reputation) องค์กรที่มีสุขภาพ

ดีมักจะมีการรับรู้ด้านชื่อเสียงในด้านบวก ทั้งบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารจะแสดงและ แบ่งปัน การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก เช่น ชุมชน สถาบันของรัฐบาล เป็นต้น

### 6. ด้านจริยธรรม (Ethics) โดยทั่วไปองค์กรสุขภาพดีมักมีบรรยากาศ

การทำงานที่ประกอบด้วยจริยธรรม โดยส่วนหนึ่งได้มาจากการที่องค์กรมีหลักจริยธรรม (Code of ethics) ซึ่งบุคลากรในองค์กรเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรม ขององค์กรที่ได้มีการพัฒนาขึ้น

### 7. ด้านการยกย่องกับผลการปฏิบัติงาน (Performance recognition)

ในองค์กรสุขภาพดี บุคลากรในองค์กรมักได้รับการสนับสนุนให้ใช้และเพิ่มศักยภาพของแต่ละ บุคลากรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ ในความสำเร็จที่ได้ทำเป็นสิ่งที่ควรทำให้เกิดขึ้นในองค์กร

### 8. ด้านการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Goal alignment)

ในองค์กรสุขภาพดีเป้าหมายที่ตั้งไว้มักสำเร็จเสมอ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าหมายบทบาทบุคคล และบทบาทของทีมต้องชัดเจนและบุคลากรในองค์กรต้อง สามารถมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วย

### 9. ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) บทบาทผู้นำมีความสำคัญต่อการ

มีองค์กรสุขภาพดีโดยภาพการรับรู้ของผู้นำในองค์กร คือ ผู้บริหารระดับกลาง หรือสูง

ซึ่งมีบทบาทในการรักษาผลประโยชน์ขององค์การโดยใช้แนวทางการทำงานที่เป็นมิตรกัน  
เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องและผู้บังคับบัญชา

10. ด้านการพัฒนา (Development) ความหลากหลายของบุคลากร  
ในองค์การมีประโยชน์และจำเป็นต่อตลาดโลกปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็น  
สิ่งจำเป็นการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมรวมทั้งการวางแผนอย่างเป็นทางการเป็นสิ่งที่จะต้อง  
ทำ

11. ด้านการใช้ทรัพยากร (Resource utilization) การใช้ทรัพยากร  
อย่างมีประสิทธิภาพโดยการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมจากบุคลากรใน  
องค์การ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Hoy  
and Feldman และ Owens มาเปรียบเทียบกัน พบว่า แนวคิดที่มีความสำคัญและที่  
เกี่ยวข้องกับองค์การของวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ คือ บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมใน  
การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ บุคลากรมีความรับผิดชอบงาน ข้อมูล  
ข่าวสารที่ได้รับ ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา มีความชัดเจน มีระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ  
ที่เป็นแบบแผนที่กำหนดให้บุคลากรในองค์การ ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ มีการนำหลัก  
ร่วมมือร่วมใจเข้ามาใช้อย่างเสรี การแข่งขันภายในองค์การเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์  
ยุติธรรม มีการดำเนินการเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัย พบว่า  
มีปัจจัยสำคัญ 6 ประการที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ  
สอดคล้องกับแนวคิดของ Owens (1991, p. 222, อ้างถึงใน เพชรรัตน์ พลายละหาร,  
2551, หน้า 4) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดด้านที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์การของ  
วิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ เมืองด่งเฮีย จังหวัดกวางบีญ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม  
ทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1) การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ 2) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ  
3) การใช้อำนาจที่เป็นธรรม 4) การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า 5) ความสมัครสมาน  
สามัคคี 6) มีความสามารถในการแก้ปัญหา มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้

## บริบทของวิทยาลัยการแพทย์กว้างปิญ เมืองด่งเฮีย จังหวัดกว้างปิญ

วิทยาลัยการแพทย์กว้างปิญ เมืองด่งเฮีย จังหวัดกว้างปิญ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม แรกเริ่มคือโรงเรียนผลิตบุคลากรด้านสาธารณสุข ก่อตั้งขึ้นในปี 1997 หลังการก่อตั้ง 21 ปีได้มีการพัฒนาถึงปัจจุบันที่มีโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอครูผู้สอนที่มีคุณภาพพร้อมกับการจัดการที่มีความสามารถของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยวิทยาลัยการแพทย์กว้างปิญ เป็นสถานที่ที่เหมาะสมต่อการฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะของจังหวัดกว้างปิญและทั่วประเทศ วิทยาลัยการแพทย์กว้างปิญ เมืองด่งเฮีย จังหวัดกว้างปิญ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามเป็นองค์การทางการศึกษา องค์การหนึ่งที่มีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาทางการแพทย์เพื่อสามารถผลิตบุคลากรสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ที่มีคุณภาพ มาตรฐานในระดับสากล เป็นศูนย์การศึกษาต่อเนื่องในสาขาทางการแพทย์ และด้านสุขภาพของประเทศ

### บทบาทหน้าที่

วิทยาลัยการแพทย์กว้างปิญได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข
2. จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการกำลังคนด้านสาธารณสุขของกระทรวง
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข และประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้านสาธารณสุข
4. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร
5. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

### วิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยการแพทย์กว้างปิญ

ในการปฏิบัติงานวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

#### 1. วิสัยทัศน์

" มุ่งผลิตบุคลากรการแพทย์ ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ในระดับประเทศ และก้าวสู่สากล"

## 2. พันธกิจ

2.1 ผลិតบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ และคุณธรรมสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

2.2 วิจัยและพัฒนาศาสตร์การแพทย์ให้มีคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างสุขภาพของชุมชนและสังคมที่ยั่งยืน

2.3 บริการวิชาการด้านการแพทย์ เพื่อพัฒนาสุขภาพของชุมชนและสังคมที่สอดคล้อง

โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยการแพทย์กว้างปีญมีโครงสร้างการบริหารโดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้บริหารสูงสุดและมีรองผู้อำนวยการ 2 ตำแหน่ง



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยการแพทย์กว้างปีญ เมืองด่งเฮี้ย

จังหวัดกว้างปีญ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

ที่มา : ฝ่ายจัดการและบริหารวิทยาลัยการแพทย์กว้างปีญ, ธันวาคม 2558

หน่วยงานวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ เมืองด่งเฮีย จังหวัดกวางบีญ  
 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามมีการแบ่งหน่วยงานดังนี้

ตาราง 2 หน่วยงานของวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวน(คน)
1	คณะกรรมการบริหาร	3
2	ฝ่ายจัดการและบริหาร	14
3	ฝ่ายทดสอบและประเมินรับรองคุณภาพ	5
4	กองพัฒนานักศึกษา	8
5	คณะแพทยศาสตร์	19
6	คณะเภสัชวิทยา	5
7	ฝ่ายวิชาการ	6
8	คณะวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์	4
9	โรงพยาบาลวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ	30
รวม		94

ที่มา : ฝ่ายจัดการและบริหารวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ, สิงหาคม 2560

นักศึกษาวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ เมืองด่งเฮีย จังหวัดกวางบีญ  
 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามมีจำนวนนักศึกษา ปี 2012-2016 ดังนี้

ตาราง 3 จำนวนนักศึกษาของวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญปี 2012-2016

ลำดับ	ปี	จำนวน(คน)
1	2012	1426
2	2013	1420
3	2014	1344
4	2015	1174
5	2016	1320

ที่มา : กองพัฒนานักศึกษาวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ, กันยายน 2559

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวัดมรรณมองค์การที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการแพทย์กว้างบังญ เมืองด่งเฮ้ย จังหวัดกว้างบังญ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

มณฑลเชียร ประเสริฐสังข์ (2551, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ภายใต้ภาวะความขาดแคลนครูของโรงเรียนประถมศึกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สุขภาพองค์การในภาพรวม ของโรงเรียนที่ประสบภาวะความขาดแคลนครูมีสุขภาพสมบูรณ์อยู่ในระดับสูง 2) ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในภาพรวมมีนัยสำคัญและอยู่ในระดับสูง (ค่าสหสัมพันธ์ = .744) 4) การเปรียบเทียบสุขภาพองค์การของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ 5) การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า ครูโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ 6) การเปรียบเทียบสุขภาพองค์การของโรงเรียนที่มีระดับความขาดแคลนครูต่างกัน พบว่า โรงเรียนที่มีระดับความขาดแคลน ครูน้อย มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์มากกว่า โรงเรียนที่มีระดับความขาดแคลนครูปานกลาง และ 7) การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่มีระดับความขาดแคลนครู ต่างกัน พบว่า ครูในโรงเรียนที่มีระดับความขาดแคลนครูน้อย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ครูในโรงเรียนที่มีระดับความขาดแคลนครูปานกลาง

มุกดา นิลสาคร (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา พบว่าสุขภาพองค์การของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทราโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ อิทธิพลในการจัดสรรทรัพยากร ด้านภาวะผู้นำจันท์เพื่อนร่วมงานและด้านบุรณภาพของสถาบัน ด้วยสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง พัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องในด้านการศึกษาตาม

เป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพทุก ๆ ด้าน ดังเช่น การพัฒนาปฏิรูปกระบวนการจัดการองค์รวมของภาคราชการให้เกิดประสิทธิผลกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งในระบบบริหารบุคคลในสังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา และการให้บริการต่อประชาชน ชุมชน จึงส่งผลให้คุณภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา

อยู่ในระดับมาก

สุทิสรา ทองขาว (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลพังราด อำเภอแกลง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลพังราด อำเภอแกลง จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับแข็งแรงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สุขภาพองค์การทุกรายด้านอยู่ในระดับแข็งแรงมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านเกียรติศักดิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและด้านการมุ่งเน้นวิชาการ 2) สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลพังราด อำเภอแกลง จังหวัดระยอง ระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติ โดยรวมแตกต่างกันน้อย ฝ่ายบริหารกับสำนักปลัด โดยรวมแตกต่างกัน ปานกลาง ฝ่ายบริหาร กับส่วนโยธา โดยรวมแตกต่างกัน ฝ่ายบริหารกับการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม โดยรวมไม่แตกต่างกัน ฝ่ายนิติบัญญัติกับสำนักปลัด โดยรวมแตกต่างกันน้อย ฝ่ายนิติบัญญัติกับส่วนการคลังโดยรวมแตกต่างกันน้อย ฝ่ายนิติบัญญัติกับส่วนโยธา โดยรวมแตกต่างกัน ฝ่ายนิติบัญญัติกับส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม โดยรวมแตกต่างกัน ปานกลาง ส่วนการคลังกับส่วนโยธา โดยรวมแตกต่างกัน ส่วนการคลังกับส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม โดยรวมแตกต่างกัน ปานกลาง และส่วนโยธา กับส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมโดยรวมแตกต่างกันมาก

กุหลาบ เกิดหล้า (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสุขภาพองค์การของโรงเรียนชลราษฎรอำรุง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) สุขภาพองค์การของโรงเรียนชลราษฎรอำรุง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ด้านอำนาจอิทธิพลของผู้บริหาร ด้านมุ่งเน้น



วิชาการ และด้านการสนับสนุนทรัพยากร ยกเว้น ด้านเกียรติศักดิ์ศรีของโรงเรียนและด้าน อยู่ร่วมกันของครูโรงเรียนชลราษฎรอำรุงอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบสภาพ องค์การของโรงเรียน ชลราษฎรอำรุง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน พบว่า มีสภาพองค์การ แตกต่างกันในระดับต่ำ จำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามอาคารที่ ปฏิบัติการสอนของครู โดยรวมแตกต่างกันในระดับต่ำ

สุภทัช ขอพรกลาง (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สภาพองค์การของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัด ชลบุรี อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพองค์การของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวม แตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบสภาพองค์การของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประเภทการ การทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ผลการเปรียบเทียบสภาพ องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนก ตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธัชชัย จิตรนนท์ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพองค์การ ของสถานศึกษาในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพองค์การ ของสถานศึกษาในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามทัศนะของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.18) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ มิติด้านความสามัคคี ( $\bar{X}$  = 4.30) มิติด้านขวัญในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.26) มิติด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}$  = 4.20) มิติด้านความเข้มแข็งขององค์การ ( $\bar{X}$  = 4.15) และมิติด้านการสนับสนุนทรัพยากร ( $\bar{X}$  = 4.13) มิติด้านการมีนวัตกรรมใหม่ ( $\bar{X}$  = 4.12) และมิติด้านอิทธิพลของผู้บริหาร ( $\bar{X}$  = 4.10) และ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพองค์การสถานศึกษา พบว่า โครงสร้างองค์การ (X1) สภาพแวดล้อมองค์การ (X2) ภาวะผู้นำ (X3) วัฒนธรรมองค์การ (X4) และแรงจูงใจ (X5) มีความสัมพันธ์กับสภาพองค์การของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร และสามารถพยากรณ์ตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 77.70

มุกดา คำอานา (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ กับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) โดยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือด้านมุ่งเน้น ความสำเร็จ ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน และด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน 2) การพัฒนาตนเอง ของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านการศึกษาต่อด้านการอบรม และด้านเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 3) วัฒนธรรมองค์การเชิง สร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ระดับสูงกับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาทาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

เพ็ญศรี กัลยาณกิตติ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัด หนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัด หนองคายภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และวัฒนธรรม องค์การแบบเครือข่ายตามลำดับ 2) พฤติกรรมการเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย ภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ได้เหมาะสม มีความ กระตือรือร้นสนใจ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการ เรียนรู้ และลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามลำดับ 3) วัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย มีความสัมพันธ์กันทางบวก ทั้ง 4 ลักษณะ อยู่ระหว่าง 0.554–0.726 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 4) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูใน สถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย พบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง4ลักษณะ ส่งผล ต่อการเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.849 มีค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 72.10 ซึ่งมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ 0.01

พงษ์เทพ โรจน์วิรัตน์ (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สุขภาพองค์การ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม พบว่า สุขภาพองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ ( $\bar{X} = 3.87$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.79$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.73$ ) อยู่ในระดับมาก

เรวัตร งบประมาณ (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การเชิงทางการ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 80 ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี สามารถพยากรณ์ได้ แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชลธิชา จันทร์คล้าย (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มธุรกิจค้าปลีก (สกลนคร นครพนม มุกดาหาร) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.74$ ) ภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.68$ ) คุณภาพชีวิตการทำงาน ( $\bar{X} = 3.53$ ) และความผูกพันต่อองค์การ ( $\bar{X} = 3.74$ ) อยู่ในระดับมากทุกด้าน วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แบบเฉพาะกิจ และแบบตลาด มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์  $R^2 = 0.549$  ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์  $R^2 = 0.571$  และคุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์  $R^2 = 0.630$  อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

วรรณิ เทพมะที (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์การแบบ

สร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ด้านมิติมุ่งสัจการแห่งตน ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และด้านมิติ มุ่งโมตรีสัมพันธ์ตามลำดับ 2) ระดับการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยภาพรวมมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการสื่อสารอย่าง เปิดเผยตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

อุดร พึ่งเร็ว (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สภาพสุขภาพองค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ่อเต่า อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพสุขภาพองค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ่อเต่า อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาสุขภาพองค์การ ควรมีการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนการพัฒนากำหนดเป้าหมายขององค์การ ควรมีการติดต่อสื่อสารด้วยโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ยึดหลักธรรมมาภิบาล ควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดความคุ้มค่า และบรรลุผลตามเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรมีการจัดตั้งชมรม กลุ่ม หรือเครือข่ายขึ้นในระดับตำบล ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การควรมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ควรเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ควรมีการเตรียมการให้พร้อมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่ที่มีการสำรวจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ พิจารณาแก้ปัญหาพร้อมกันหลายฝ่าย

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Thompson (1988, อ้างถึงใน นาถอนงค์ เตียเจริญ, 2559, หน้า 38) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สุขภาพองค์การของโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน (Wisconsin) ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสุขภาพองค์การไม่แตกต่างกัน

ครูโรงเรียนมัธยมศึกษากับครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อสภาพองค์การ ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์มากกับครูที่มีประสบการณ์น้อย มีความคิดเห็นต่อ สภาพองค์การของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

Price (1991, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสภาพองค์การ โดยจุดมุ่งหมายเพื่อดูว่าระดับการมีส่วนร่วม ของแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของสถานศึกษาหรือไม่ และเพื่อ วัดความสัมพันธ์ระหว่างระดับการตัดสินใจสั่งการในสถานศึกษากับมิติสภาพองค์การ ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่มีโครงสร้างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีบรรยากาศและ สภาพองค์การที่ดีกว่าสถานศึกษาที่ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Fruecuff (1998, อ้างถึงใน วัชรินทร์ พันธุ์ทอง, 2550, หน้า 63) ได้ทำการ วิจัยเกี่ยวกับสภาพองค์การ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้าง และจำกัดการพัฒนา โรงเรียนที่มีสภาพสมบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีสภาพสมบูรณ์จะได้รับการ ส่งเสริมสนับสนุนอย่างดีจากผู้ปกครอง และโรงเรียนที่มีสภาพองค์การไม่สมบูรณ์จะมี สภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาไปสู่ความสมบูรณ์

Hopkins (2002, อ้างถึงใน สราวุฒิ ปุริสา, 2553, หน้า 102) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพองค์การกับความเชื่อมั่นของคณะครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากร คือ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 86 โรงเรียน โดยศึกษาถึงความสำคัญ ของความเชื่อมั่นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ มีการวิเคราะห์และวัด บรรยากาศจากลักษณะที่ปรากฏแก่สายตาของสภาพองค์การในระดับการสอนระดับ การบริหาร และระดับสถาบัน ผลจากการวิจัย พบว่า ความเชื่อมั่นของคณะครูและสภาพ องค์การจะมีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน ในทางปฏิบัติควรปรับปรุงสภาพองค์การของ โรงเรียนให้ดีขึ้น

Meijen (2007, Abstract) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การกับความ ผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลท้องถิ่น จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ คือวัฒนธรรมอำนาจ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการเป็นวัฒนธรรมการสนับสนุน ส่วน ความผูกพันต่อองค์การที่โดดเด่นคือความมุ่งมั่นเชิงบรรทัดฐาน ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ภายในเขตเทศบาล พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ ความผูกพันต่อองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน

ต่อองค์การของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การ สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในเขตเทศบาลท้องถิ่น

จากการศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยตามแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Denison (1990) และสุขภาพองค์การตามแนวคิดของ Owens (1991, p. 222, อ้างถึงใน เพชรรัตน์ พลายละหาร, 2551, หน้า 4) ที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่
  - 1.1 วัฒนธรรมพันธกิจ
  - 1.2 วัฒนธรรมเอกภาพ
  - 1.3 วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม
  - 1.4 วัฒนธรรมการปรับตัว
2. สุขภาพองค์การของวิทยาลัยการแพทย์กวางบีญ เมืองด่งเฮีย จังหวัดกวางบีญ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ
  - 2.2 การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
  - 2.3 การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม
  - 2.4 การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า
  - 2.5 ความสมัครสมานสามัคคี
  - 2.6 ความสามารถในการแก้ปัญหา