วิทยานิพนธ์

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION EFFECTING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN SURAT THANI EDUCATIONAL SERVICE AREAS

นายพินิจ หนูเกตุ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
พ.ศ. 2551

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา | การศึกษา

สาขา | **ภาควิชา**

เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

Organizational Culture and Job Satisfaction Effecting Organizational Effectiveness in Surat Thani Educational Service Areas

นามผู้วิจัย นายพินิจ หนูเกตุ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ .....
(อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D.)

กรรมการ .....
(อาจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

กรรมการ .....
(รองศาสตราจารย์พีรพงศ์ ทิพนาค, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา .....
(อาจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 4 **เดือน** มีนาคม **พ.ศ.** 2551

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

Organizational Culture and Job Satisfaction Effecting Organizational Effectiveness in Surat Thani Educational Service Areas

โดย

นายพินิจ หนูเกตุ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
พ.ศ. 2551

พินิจ หนูเกตุ 2551: วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ประธานกรรมการที่ปรึกษา: อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D. 216 หน้า

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้จากการสุ่มแบบชั้นภูมิ จำนวน 459 คน ประกอบด้วยบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา203 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 232 คน และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 24 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติอ้างอิง ได้แก่ t-test, F-test การทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่างคู่โดยวิธีของ Scheffe และ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได ที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 แบบไม่มีแบบใดที่เป็นลักษณะเด่น คือ แบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และ แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว เพียงแต่ลักษณะของแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา มีระดับที่สูงกว่าอีกสองแบบ และเมื่อเปรียบความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมองค์การทั้งสามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ระหว่าง เขต 1 กับ เขต 3 และ เขต 2 กับ เขต 3 เท่านั้น ส่วนความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้แก่ มิติมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ มิติมุ่งการคัดค้าน และมิติมุ่งการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และการได้รับการยอมรับ และการบรรลุผลสำเร็จ ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้ถึงร้อยละ 68 ในการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ควรกำหนดจุดเน้นและดัชนีชี้วัดวัฒนธรรมองค์การในทุกระดับการศึกษา 2) ควรมีการให้รางวัล หรือ การยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรมีผลงานดี หรือ มีพฤติกรรมที่เหมาะสม และ 3) ควรมีการมอบหมายงานที่ท้าทายให้เต็มศักยภาพของบุคลากร

ลายมือชื่อนิสิต ลายมือชื่อประธานกรรมการ 26, 05, 2551

Pinit Nookate 2008: Organizational Culture and Job Satisfaction Effecting Organizational Effectiveness in Surat Thani Educational Service Areas. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Mr. Sanan Prachongchit, Ph.D. 216 pages

The main objectives of this research were to investigate organizational culture and job satisfaction effecting organizational effectiveness in three Surat Thani Educational Service Area Offices. A sample of 459, comprised of 203 personnel of the Offices, 232 principals, and 24 Educational Service Area Committees, was randomly selected from personnel under the Offices by means of stratified sampling technique. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistics in terms of percentage, mean, and standard deviation, and using inferential statistics in terms of t-test, F-test, post-hoc by Scheffe method, and stepwise multiple regression analysis at .05 level of significance.

The findings from the study were as follows: There were no dominant characteristics among three cultural characteristics in the Surat Thani Educational Service Area Offices. Those cultural characteristics were constructive culture, passive-defensive culture, and aggressive-defensive culture. Among those, however, passive-defensive culture was the most dominant. Comparisons of organizational cultures among the three Offices found significant differences at the 0.05 level only between Area 1 and Area 3, and Area 2 and Area 3. Job satisfactions of personnel under the Offices were at the moderate level. Factors affecting organizational effectiveness were personnel-emphasized dimension of constructive culture and opposition and competitive dimensions of aggressive-defensive culture, along with recognition and achievement aspects of job satisfaction. All of those factors could collectively effect organizational effectiveness up to 68%. Recommendations from the research were that: 1) emphases and criteria of organizational cultures be introduced to all levels of education; 2) rewards and recognitions be forwarded to personnel who were well behave and had worthy contributions; and 3) assignments to individual personnel were challenging and up to their capacity.

P. Nookate

Student's signature

Thesis Advisor's signature

26 / 05 / 2008

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ และความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.สนั่น ประจงจิตร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีรพงศ์ ทิพนาค กรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้ และเป็นแนวทางในการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินิจ เกตุขำ รองศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา นันทะไชย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มณฑป ไชยชิต และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย ดำสุวรรณ ที่ได้ประสิทธิประสาทสรรพวิทยาการให้แก่ผู้วิจัยด้วยความมุ่งมั่นอย่างกัลยาณมิตร

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยทั้ง 5 ท่าน คือ ดร.จักรพรรดิ์ วะทา เลขาธิการคุรุสภา ดร.ปัญญา แก้วเกยูร ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ดร.สุพรรณี สมานญาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุตรบำเพ็ญ และ ดร.สุวิทย์ มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต ขอขอบพระคุณ คุณวิจิตร วรปัทมศรี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ที่กรุณาสนับสนุนส่งเสริมในการศึกษา วิจัย ครั้งนี้ ตลอดจนเพื่อนนิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 รุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 ที่ให้กำลังใจ และช่วยเหลือตลอดมา

ขอขอบคุณ อาจารย์เหมวรรณ หนูเกตุ ภรรยา ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งปวง ไม่ว่าด้านกำลังใจ การเสียสละความสุขส่วนตัว และแม้แต่ทุนทรัพย์ อันเป็นแรงผลักดันให้งานวิจัยนี้สำเร็จในที่สุด

ก้มกราบขอบพระคุณคุณพ่อพร้อม คุณแม่นวล หนูเกตุ ผู้ให้กำเนิด แม้ล่วงลับแล้ว ดวงวิญญาณทั้งสองท่าน ยังคอยปกป้องคุ้มครองผู้วิจัยอยู่ตลอดเวลา

พินิจ หนูเกตุ

พฤษภาคม 2551

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง (4)

สารบัญภาพ (8)

บทที่ 1 บทนำ 1

ความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6

คำถามในการวิจัย 7

ขอบเขตของการวิจัย 7

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8

นิยามศัพท์ 8

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร 11

เขตพื้นที่การศึกษา 12

บริบทและคุณลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษา 13

การบริหารและจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา 14

แนวทางการแบ่งส่วนราชการในเขตพื้นที่การศึกษา 17

เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี 19

วัฒนธรรมองค์การ 20

ความหมาย 21

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 22

ระดับวัฒนธรรมองค์การ 25

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ 26

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ 27

วิธีศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 28

ตัวแบบวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การ 32

ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 34

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Attington 34
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแข่งขันคุณค่า 38
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Elliott - Kemp 40
ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty 41
สรุปกรอบและตัวแปรที่จะศึกษา 43
ความพึงพอใจในงาน 45
ความหมายความพึงพอใจงาน 45
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน 46
การวัดความพึงพอใจในงาน 50
ประโยชน์การสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในงาน 52
ทฤษฎีการศึกษาความพึงพอใจในงาน 53
สรุปกรอบและตัวแปรที่จะศึกษา 58
ประสิทธิผลองค์การ 64
ความหมายของประสิทธิผลองค์การ 64
การประเมินประสิทธิผลองค์การ 66
สรุปและตัวแปรที่จะศึกษา 74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 76
กรอบแนวคิดในการวิจัย 89
บทที่ 3 วิธีการวิจัย 92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 93
การเก็บรวบรวมข้อมูล 99
การวิเคราะห์ข้อมูล 100
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ 102
ผลการวิจัย 102
ข้อวิจารณ์ 131

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ 140
สรุปผลการวิจัย 140
ข้อเสนอแนะ 146

เอกสารและสิ่งอ้างอิง 150

ภาคผนวก 164
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย 165
ภาคผนวก ข ผังความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลองค์การ 167
ภาคผนวก ค เครื่องมือวิจัย 174
ภาคผนวก ฆ การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย 200
ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย 206
ภาคผนวก จ หนังสือความร่วมมือในการทดสอบเครื่องมือวิจัย 208
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล 210

ประวัติการศึกษาและการทำงาน 215

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	93
2	ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	103
3	ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	105
4	ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	108
5	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	109
6	ผลการทดสอบความเด่นของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	110
7	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในแต่ละมิติและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	111
8	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ในแต่ละมิติในภาพรวมตามคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
9	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวในแต่ละมิติในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	112
10	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบและภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	113
11	ผลการทดสอบความเด่นของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ด้วย t-test	114
12	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในแต่ละมิติในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	115
13	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	116
14	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา แต่ละมิติในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	116
15	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	117
16	ผลการทดสอบความเด่นของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของผู้บริหารและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ด้วย t-test	118

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
17	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี	119
18	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาในแต่ละมิติในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี	120
19	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	121
20	ความพึงพอใจในงานในแต่ละองค์ประกอบในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	122
21	ประสิทธิผลองค์การในแต่ละองค์ประกอบและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	122
22	ประสิทธิผลองค์การในแต่ละองค์ประกอบและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	123
23	แสดงค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยต่าง ๆ ที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	123
24	แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันไดระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี	124

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต	124
26	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe	125
27	เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต	125
28	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe	129
29	เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต	127
30	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ด้วยวิธีการของ Scheffe	128
31	เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต	129
32	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe	130

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	24
2	ระดับวัฒนธรรมองค์การ	25
3	วัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์การ	33
4	วัฒนธรรมตามกรอบของ Cameron and Attington	35
5	วัฒนธรรมตามกรอบการแข่งขันคุณค่า	40
6	แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow	54
7	ตัวแบบเชิงค่านิยมในการประเมินประสิทธิผลองค์การ	73
8	กรอบแนวคิดการวิจัย	91

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของประเทศ เป็นเครื่องมือในการสร้างความเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539) ซึ่งการศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก อบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุน ให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ในการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข กระบวนการเรียนรู้ ต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษา และส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) แสดงให้เห็นว่า การศึกษามีเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งเปรียบเสมือนขุมทรัพย์หนึ่งที่ทรงคุณค่ามหาศาล เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539) แสดงทัศนะว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาให้เป็นทุนทางปัญญา เปรื่อง กิจรัตน์กร และคณะ (2546) ชี้แจงว่า ประเทศที่เคยมั่งคั่งรุ่งเรืองในอดีต หลายประเทศกลับกลายเป็นประเทศที่ยากจนด้อยพัฒนาในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะประเทศเหล่านั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ ตลอดจนการพัฒนาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ประเทศใดที่หนีห่างการพัฒนาความรู้ก็จะยิ่งจนลงและเสื่อมหายไปในที่สุด ในทางตรงกันข้าม ประเทศที่มั่งคั่งรุ่งเรืองไม่จำเป็นต้องมีทรัพยากรล้ำค่ามากมาย หรือมีดินแดนขนาดใหญ่ หรือมี

ประชาชาติหลายล้านคนอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมีระบบการศึกษาที่ดี มีประชาชนที่ฉลาดและเป็นนักประกอบการ ตลอดจนมีรัฐบาลที่สามารถทำให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการเมือง

ในสังคมปัจจุบัน มนุษย์ต่างก็ร่วมกันทำงานในลักษณะองค์การ เพราะองค์การสามารถสนองความต้องการด้านวัตถุซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529) ซึ่งองค์การทางสังคมมีพื้นฐานจากความคิดที่ว่า การรวมตัวของกลุ่มคนมีความสำคัญมากกว่าการรวมตัวของบุคคลธรรมดา โดยปกติคนทั่วไปต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ทางซึ่งกันและกัน เครือข่ายของความสัมพันธ์ทางสังคมมีผลต่อพฤติกรรมที่มักปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ พฤติกรรมเหล่านี้ช่วยให้คนทั้งหลายมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาวะทางสังคม กระบวนการทางสังคมที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากปัจจัยโครงสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่ม (จันทรานี สงวนนาม, 2545) และเนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิด จะต้องมีวิถีชีวิตของมันเอง มีการปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความอยู่รอด และความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จะเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่สมาชิกใหม่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน และช่วยผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายภายใต้การบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือ องค์การต้องมีความรับผิดชอบ (accountability) มีความโปร่งใส (transparency)

หน่วยงานจัดการการศึกษา เป็นองค์การหรือสถาบันหนึ่งของสังคม ที่กำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติ และกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ ในการอบรมสมาชิกของสังคมให้มีแบบแผนในการดำรงชีวิต ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี และความรู้ที่ สั่งสมกันมา ทำหน้าที่ถ่ายทอดวัฒนธรรมของสังคมแก่เยาวชนเป็นสำคัญ แต่เมื่อสังคมซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการทางด้านการศึกษาได้เพิ่มมิติความหลากหลายขึ้นด้วย ดังนั้นองค์การการศึกษา จึงมีภาระ หน้าที่ที่นอกเหนือไปจากการอบรมสั่งสอนเด็กเพียงอย่างเดียว คือต้องทำหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนในสังคมทุกเพศ ทุกวัยอีกด้วย (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543) โดยเฉพาะสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นองค์การหลักทางสังคมและมีความเกี่ยวข้องกับประชาชนมากที่สุด การบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือการมีประสิทธิผลองค์การ (พิสณุ ฟองศรี, 2542)

ประสิทธิผลองค์การ คือสมรรถนะขององค์การ ในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเจริญเติบโต รวมทั้งบูรณาการองค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานไม่ขัดแย้งกัน

โดยเฉพาะเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ สำหรับนักสังคมศาสตร์ มองประสิทธิผลองค์การว่า หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงานด้วย (Steers, 1997) การบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือประสิทธิผลองค์การ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าขาดการบริหารที่เหมาะสม สอดคล้องกับคุณลักษณะของการปฏิบัติงานในองค์การ วรพจน์ สุทธิชัย (2536) อธิบายว่า การบริหารนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการไปตามศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหาร แต่ที่สำคัญยิ่งกว่าคือวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงาน

วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบค่านิยมและความเชื่อร่วมกันซึ่งมีความสัมพันธ์กับ บุคลากร โครงสร้างองค์การ และระบบการควบคุมที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานทางพฤติกรรม เป็นนามธรรมที่เปรียบได้กับจิตวิญญาณขององค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540) จิตวิญญาณของมนุษย์จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณธรรมของคนนั้น ๆ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์การจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับคนในองค์การนั้นว่า มีจริยธรรมการจัดการที่เข้มข้นเพียงพอที่จะเป็นทิศทางขององค์การได้หรือไม่ และเป็นปรากฏการณ์สำคัญในการปกป้องให้ผู้บริหารในองค์การนั้นมีพลังจิต พลังสมาธิ ที่จะพัฒนาพลังสติปัญญาให้ฉลาดแหลมคมเพียงพอ ในการนำองค์การให้พ้นจากวิกฤติทั้งที่เกิดจากผลกระทบภายในและภายนอกองค์การ หรือแม้กระทั่งจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่สามารถนำพา องค์การไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง สุขสมบูรณ์ตลอดไป ซึ่งเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ ที่มีอิทธิพลต่อโครง สร้างการบริหาร และกระบวนการบริหารอย่างมาก โครงสร้าง และกระบวนการบริหารพฤติกรรมองค์การส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของเป้าหมายขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2542) และ วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์ (2539) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือรากฐานการเข้าใจองค์การ ช่วยอธิบายค่านิยม ความเชื่อ แนวประพฤติปฏิบัติ สิ่งยึดถือพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์การนั้น ๆ เป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกเข้าไว้ด้วยกัน และสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การของตนเองขึ้นมา ซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน บางองค์การวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยให้องค์การประสบผลสำเร็จ ในขณะที่บางองค์การ วัฒนธรรมเป็นอุปสรรค และเป็นสิ่งยับยั้งการพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การซึ่งเป็นคุณค่าร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุน นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ องค์ประกอบของวัฒนธรรมมีผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจในงาน ความร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงานของสมาชิกในองค์การ Browder (1993 อ้างใน วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์, 2539) เสนอแนะว่า ความพึงพอใจในงาน ของบุคคลก่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ เป็นการเพิ่มขวัญ และเพิ่มผลผลิต มีพฤติกรรม

ผูกพันต่อการทำงานเหนือกว่าปกติ รวมทั้งเป็นตัวแปรพยากรณ์ความผูกพันองค์การได้ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540 อ้างถึง Mitchell, 1982; Gee, 2000)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์การทางการศึกษา ถือว่าเป็นองค์การทางสังคมที่สำคัญ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ และแม้กระทั่ง กระแสแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 จึง นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาขึ้น อันเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นการปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี กับสังคมยุคสื่อสาร ที่จะต้องมีพื้นฐานการศึกษาเป็นแกนสำคัญ จึงได้มีการบัญญัติกฎหมาย เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่ระดับต่าง ๆ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2541) อธิบายว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการถ่ายโอน (transfer) อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบจากศูนย์กลาง หรือศูนย์รวมอำนาจไปยังพื้นที่รอบ ๆ จากระดับบนสู่ระดับล่าง หรือจากระดับชาติ ไปท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วน การกระจายอำนาจทางการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา เป็นหน่วยงานรองรับการกระจายอำนาจการบริการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่ง เขตพื้นที่การศึกษา นอกจากจะกำกับดูแลด้านการศึกษาแล้ว ยังต้องสนับสนุน ส่งเสริมด้าน ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ในเขตพื้นที่การศึกษาอีกด้วย จึงมีการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาอย่างรอบคอบ มีความเสมอภาคในโอกาสรับการศึกษาที่เท่าเทียมกัน อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง สอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดจนความคุ้นเคย และความเคยชินของสภาพการณ์ที่แท้จริงในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2543)

การจัดรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นเขตการบริหารทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นนั้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร เป็นหลัก และความเหมาะสมทางด้านอื่น ๆ อีกด้วย ทรัพยากรทางการศึกษา และทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการเกลี่ยให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกัน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นองค์การเฉพาะทางด้าน การกำกับ ดูแล สนับสนุน

ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย ตามภารกิจงานที่กำหนดไว้ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) และตามเป้าหมายการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545) เป็นองค์การที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติตามนโยบาย และแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด มีศักยภาพ และความคล่องตัวเพียงพอทีกำกับ ดูแล การปฏิบัติงาน ในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริม และประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (strong culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมเด่น และบุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีนโยบาย แผนปฏิบัติการ การสื่อสาร และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้ เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรในสำนักงาน ซึ่งเป็นที่คาดหวังจากสังคมค่อนข้างสูงในการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้จะต้องเป็นแหล่งบริการข้อมูล ข่าวสาร มีเครือข่ายประสานสัมพันธ์กันด้วยความสามัคคีของหมู่มวลสมาชิก ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเสริมสร้างนวัตกรรมองค์การ สนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกระดับ

เพราะฉะนั้น การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจ เพื่อใช้สำหรับการบริหารงาน การพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การต่อไป เพราะในทางหนึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่อาจเป็นอุปสรรค และอีกทางหนึ่ง ก็อาจมีคุณค่า สามารถเป็นพลังเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จได้ การที่สามารถทราบถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การย่อมทราบถึงวิถีชีวิต หรือแบบทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การนั้น ๆ และในที่สุด วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานจะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของคนที่แสดงออกมา สามารถใช้สนับสนุน ส่งเสริม รวมทั้งการกำกับ ควบคุม ดูแล ให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) กำหนดให้การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษา

ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาจากรูปแบบเดิมมาเป็นรูปแบบใหม่ จึงเกิดการหลอมรวมบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์การ ไม่ว่าการสื่อสาร วิธีปฏิบัติงาน รวมไปถึง ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมองค์การในรูปแบบต่าง ๆ และจากการสังเคราะห์งานวิจัยตามกรอบสาระพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของ เพ็ญณี แนรอต และ ถนอมวรรณ ประเสริฐสุข (2547) พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ส่วนงานวิจัยที่ขาดคือรูปแบบการบริหารและวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา ได้เล็งเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษา จึงได้ให้ความสนใจที่จะศึกษา วิจัย ต่อไป ประกอบกับเนื่องจากมีข้อจำกัดต่าง ๆ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน เป็นปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นเฉพาะที่หรือเฉพาะองค์การ จึงได้ศึกษาเฉพาะกรณีวัฒนธรรมองค์ การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลขององค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

2. เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

คำถามในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ตั้งคำถามในการวิจัยเพื่อเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา ค้นคว้า ไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีลักษณะเด่นทั้งสามลักษณะใช่หรือไม่ ?

2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ?

3. วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงาน ไม่น้อยกว่า 2 ลักษณะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีใช่หรือไม่ และได้แก่อะไรบ้าง ?

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 วัฒนธรรมองค์การ เป็นไปตามตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ของ Cooke and Laffety (1989 cited in Moats, 1997) ซึ่งมีองค์ประกอบครอบคลุม 3 ลักษณะ คือลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

2.2 ความพึงพอใจในงาน ใช้ความพึงพอใจภายใต้กรอบการศึกษาตัวแบบด้านงาน (facet model of Job satisfaction) ตามทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ

(Weiss D.J., *et a.l*, 1967 cited in George and Jones, 1999) ประกอบด้วยความพึงพอใจใน 10 ด้าน คือ การใช้ความรู้ความสามารถ การมุ่งผลสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การมีอำนาจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของงาน และผลประโยชน์เกื้อกูล

2.3 ประสิทธิผลองค์การ ใช้ตามตัวแบบการแข่งขันคุณค่า (competing values model) (Quinn and Rohrbaugh, 1983 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2541; ทองใบ สุดชารี, 2542) ซึ่งประกอบด้วย ความสามัคคีของบุคคล นวัตกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา และ การพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยนี้คาดว่าจะเป็นประโยชน์ คือ

1. สามารถใช้ประกอบในวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล ภายใต้มิติทางวัฒนธรรม และความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นการสะท้อนสภาพความจริงที่ปรากฏอยู่ ในเขตพื้นที่การศึกษา

2. ใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษา

นิยามศัพท์

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนานวัตกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในระดับต่าง ๆ ที่ได้รับปฏิบัติ และยึดถือสืบต่อกันมา จนทำให้เกิดแนวทางพฤติกรรมการกระทำ และความคาดหวังในหมู่สมาชิกภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

วัฒนธรรมเด่น หมายถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การมีระดับความคิดร่วมกัน และเคร่งครัดในการปฏิบัติตาม เป็นวัฒนธรรมแข็งแกร่ง (strong culture) ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ความ

หนาแน่นของวัฒนธรรม (thickness culture) หรือจำนวนข้อสมมุติพื้นฐานที่บุคคลเห็นร่วมกัน (extent of sharing) ระดับความเห็น และความชัดเจนในเรื่องระดับความสำคัญของข้อสมมุติพื้นฐาน (clarity of ordering) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในการวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้ว่า หากมีลักษณะเด่นต้องมีคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายที่สะท้อนลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของตนเองในด้านนั้นๆ จากแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เท่ากับหรือสูงกว่า 3.50

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ที่รู้สึกชอบ หรือพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำ ในลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย การใช้ความรู้ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การมีอำนาจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของงาน และผลประโยชน์เกื้อกูล

ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง การรับรู้ระดับของการบรรลุเป้าหมายที่เกิดจากระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับบริการทางการบริหารจัดการการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้องค์การดังกล่าว บรรลุเป้าหมาย คือ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมองค์การในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาบุคลากร

เขตพื้นที่การศึกษา หมายถึงรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมอย่างอื่น ซึ่งในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการ กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึงหน่วยงานทางการศึกษา ตามที่ได้บัญญัติไว้ ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา จำนวน 3

สำนักงาน คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ตั้งสำนักงานอยู่ที่อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด จากอำเภอเมือง อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอ ดอนสัก อำเภอเกาะสมุย และอำเภอเกาะพงัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ตั้งสำนักงานอยู่ที่อำเภอพุนพิน มีสถาน ศึกษาในสังกัดจากอำเภอพุนพิน อำเภอคีรีรัฐนิคม อำเภอบ้านตาขุน อำเภอพนม อำเภอท่าฉาง อำเภอไชยา อำเภอท่าชนะ และกิ่งอำเภอวิภาวดี และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตั้งสำนักงานอยู่ที่ อำเภอเวียงสระ มีโรงเรียนในสังกัด จากอำเภอเวียงสระ อำเภอบ้านนาสาร อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอเคียนซา อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี

บุคลากร หมายถึงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่บริหารการศึกษาในสถานศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง องค์คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นตอน ๆ เกี่ยวกับ เขตพื้นที่การศึกษา วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และ ประสิทธิผลองค์การ ซึ่งในแต่ละตอนมีประเด็นและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. เขตพื้นที่การศึกษา

    1.1 บริบทและคุณลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษา
    1.2 การบริหารและจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา
    1.3 การแบ่งส่วนราชการในเขตพื้นที่การศึกษา
    1.4 เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

2. วัฒนธรรมองค์การ

    2.1 ความหมาย
    2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
    2.3 ระดับวัฒนธรรมองค์การ
    2.4 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ
    2.5 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
    2.6 วิธีศึกษาวัฒนธรรมองค์การ
    2.7 ตัวแบบวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การ
    2.8 ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ
    2.9 สรุปและตัวแปรที่จะศึกษา

3. ความพึงพอใจในงาน

   3.1 ความหมาย
   3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน
   3.3 ประโยชน์ของการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในงาน
   3.4 ทฤษฎีการศึกษาความพึงพอใจในงาน
   3.5 สรุปและตัวแปรที่จะศึกษา

4. ประสิทธิผลองค์การ

   4.1 ความหมาย
   4.2 การประเมินประสิทธิผลองค์การ
   4.3 สรุปและตัวแปรที่จะศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา

จากการประเมินผลการพัฒนาประเทศ ในช่วง 4 ทศวรรษ ที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นการพัฒนาที่สมดุล กล่าวคือ ประสบความสำเร็จในเชิงปริมาณ แต่ขาดความสมดุลด้านคุณภาพ จุดอ่อนของการพัฒนาที่สำคัญ คือ ระบบบริหารทางเศรษฐกิจ การเมือง และราชการ ยังเป็นการรวมศูนย์อำนาจและขาดประสิทธิภาพ ระบบกฎหมายล้าสมัย นำไปสู่ปัญหาเรื้อรังของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546: 123) ในด้านการศึกษาก็เช่นกัน พบว่า ในการจัดการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ในเริ่มแรกนั้น โดยส่วนใหญ่ มักจะจัดระบบการศึกษาไว้ที่ส่วนกลาง ในรูปของการรวมอำนาจ ต่อมาประเทศมีการพัฒนามากขึ้น ความต้องการรับบริการการศึกษาเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน การบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจ จึงไม่สามารถสนองตอบต่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วันชัย ดนัยตโมนุต และ ไกร เกษทัน, 2545) ด้วยเหตุที่ การศึกษา เป็นเครื่องมือและกระบวนการสำคัญในอันที่จะทำให้คนไทย มีคุณภาพ ที่จะนำพาประเทศให้ยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความสามารถในการแข่งขันได้อย่างรู้เท่าทัน และเกิดความยั่งยืน บนสัณฐานของความเป็นไทย ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการการศึกษาของไทย ให้มีความเหมาะสม ให้หน่วยงานจัดการศึกษา มีความเป็นอิสระ คล่องตัว ตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการของประเทศท้องถิ่น และผู้เรียนอย่างแท้จริง (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 53) การบริหารและการจัด

การศึกษา เป็นกลไกสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ในอันที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาขับเคลื่อนไปได้ทั้งระบบ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 51) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545: 20) กล่าวถึงการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ว่า ". . .ให้มีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง . . ."

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา บริบทและคุณลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารและจัดการเขตพื้นที่การศึกษา การแบ่งส่วนราชการในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ตามลำดับ

บริบทและคุณลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับพื้นที่ โดยมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม ดูแล ซึ่งมีบริบท และคุณลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษา คือ

1. บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 1) ได้เสนอรูปแบบของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 5 ประการ ประการแรก เป็นเขตให้บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ประการที่สอง ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการเกลี่ยให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกัน ประการที่สาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์การ เฉพาะทางด้านการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาในเชิงนโยบาย ประการที่สี่ สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา มีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการด้วยตนเอง อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร และประการสุดท้ายสถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา มีความใกล้ชิด และความสะดวก ที่จะติดต่อ สื่อสาร ประสานงาน และร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง

2. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะรองรับพันธกิจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545:1) ได้เสนอแนะว่า ประการที่หนึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์นโยบาย และแผน มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ประการที่สอง เป็นองค์การที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติตามนโยบาย และแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด มีศักยภาพและมีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริม และประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประการที่สาม บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ ควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา และผู้มีส่วนร่วมในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในด้าน ความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นองค์การเปิด มีอิสระ และวิธีการสรรหาผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยมีการหมุนเวียนกันมาปฏิบัติงาน และใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ที่มีคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว และประการสุดท้าย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นแหล่งบริการข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับการศึกษา ควบคุม กำกับ ดูแล สถานศึกษา ดังนั้น เครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งศักยภาพของบุคลากร จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการพัฒนาทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมระดับประเทศ และระดับสากล

การบริหารและการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา จะยึดหลักการดังนี้คือ หลักการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการศึกษา ตาม มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545: 6) คือ มีเอกภาพทางด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษา หลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของ

บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

หลักการ และขอบข่ายภารกิจการบริหาร และการจัดการศึกษา ตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 6-7) คือภารกิจร่วมระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก การจัดให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา และภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องดำเนินการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545: 19) กล่าวคือ ในเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจ หน้าที่ ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานส่งเสริม และสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในรูปแบบที่หลากหลาย

จากภารกิจดังกล่าว สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 12) ได้กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ และการวางกรอบงานหลัก ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยแยกส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติจริง จากนั้น จึงแยกกำหนด บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การงานบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งหลักการบริหารดังนี้ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้ชี้แจงรายละเอียดพอสรุปได้ว่า

ด้านการบริหารงานวิชาการ มีหลักการและแนวคิด คือ ยึดหลักให้สถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วม และดำเนินงาน มุ่งส่งเสริมสถานศึกษา ให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่า

ผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด มุ่งส่งเสริมให้ชุมชน และสังคม มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพ การจัดหลักสูตร และกระบวน การเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา และมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการจัดการและพัฒนาการศึกษา

ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีหลักการและแนวคิดคือ ยึดหลักความเท่าเทียมกัน และความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ตามความจำเป็น มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการ งบประมาณ โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใส และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้ ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรให้เป็นวง เงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณ ตามมาตรฐานการจัดการทางการศึกษา ทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนการผลิต การจัดระบบจัดหาพัสดุ การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน และมุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินทุกส่วนของสังคมมาใช้เพื่อการจัดและพัฒนาการศึกษา

ด้านการบริหารงานบุคคล มีหลักการและแนวคิด คือ ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด และยึดหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานทั่วไป มีหลักการและแนวคิดคือ ยึดหลักให้สถานศึกษามีความอิสระในการบริหารและจัดการการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของชาติ มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหาร

และการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์กติกา ตลอดจนการมีแนวร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์การที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนาองค์การ ทั้งระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์การสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ด้วยระบบเครือข่าย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ การบริหารงานทั่วไป เป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์การ หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

ฉะนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษา หรือองค์การที่มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างความรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 38 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545: 19) กำหนดให้ คณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่กำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้ระบุไว้ข้างต้น

แนวทางการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากกรอบแนวคิด และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกกฎกระทรวง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

กำหนดหลักเกณฑ์ การแบ่งส่วนราชการ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดแนวทาง การแบ่งส่วนราชการ และอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

ประการแรก แนวทางในการแบ่งส่วนราชการต้องสอดคล้องกับภารกิจหลัก และรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษา จากกระทรวงศึกษาธิการ มีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสัมฤทธิผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารจัดการ คำนึงถึงระดับ ประเภท ปริมาณ และคุณภาพ ของสถานศึกษา ผู้รับบริการ และความเหมาะสม ด้านอื่น ประการที่สอง การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนราชการดังนี้ คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ประการที่สาม อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่คือ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับ นโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณ ที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งการกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ ของหน่วยงานดังกล่าว ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตร ร่วมกันกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ระดมทรัพยากร ด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา ของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดรูแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่ การศึกษา ดำเนินการ และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และดำเนินการ ของอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไป กับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน และ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติหน้าที่อื่น เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ กฎกระทรวงดังกล่าว (ราชกิจจานุเบกษา, 2546: 3) ยังได้กำหนดให้ส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 7 กลุ่ม มีอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ เช่น กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการช่วยอำนวยการ ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ เป็นต้น

เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

จังหวัดสุราษฎร์ธานี ตั้งอยู่บนฝั่งตะวันออกของภาคใต้ ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ 645 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 12,891.40 ตารางกิโลเมตร หรือ 8,057,125 ไร่ มีพื้นที่มากที่สุดในภาคใต้ และเป็นอันดับที่ 6 ของประเทศไทย มีชายฝั่งทะเลยาวประมาณ 156 กิโลเมตร มีเกาะน้อยใหญ่จำนวนมาก จนได้ชื่อว่า เมืองร้อยเกาะ โดยเกาะสมุย มีขนาดใหญ่ที่สุด อยู่ห่างจากฝั่งประมาณ 20 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 227.50 ตารางกิโลเมตร รองลงมาคือ เกาะพงัน มีพื้นที่ประมาณ 194.20 ตารางกิโลเมตร นอกจากนี้ยังมีหมู่เกาะอ่างทอง ประกอบด้วย เกาะบริวาร 42 เกาะ ซึ่งได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นอุทยานแห่งชาติ หมู่เกาะอ่างทอง มีความสวยงามมาก จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดต่าง ๆ และอ่าวไทย คือ ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดชุมพรและอ่าวไทย ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดนครศรีธรรมราชและจังหวัดกระบี่ ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดพังงา และจังหวัดระนอง ทิศตะวันออกติดต่อกับอ่าวไทยและจังหวัดนครศรีธรรมราช ลักษณะภูมิประเทศ พื้นที่ส่วนใหญ่ เป็นที่ราบสูง มีภูเขาสลับซับซ้อน โดยเฉพาะทางทิศตะวันตกมีเขตติดต่อกับจังหวัดระนองและพังงา มีภูเขาภูเก็ตพาดผ่าน มีป่าไม้อุดมสมบูรณ์ โดยเฉพาะในเขตอำเภอพนม บ้านตาขุน คีรีรัฐนิคม และกิ่งอำเภอวิภาวดี ด้านทิศใต้เขตติดต่อกับจังหวัดนครศรีธรรมราช มีเทือกเขานครศรีธรรมราชพาดผ่านในเขตท้องที่อำเภอกาญจนดิษฐ์ เวียงสระ และบ้านนาสาร จึงอุดมไปด้วยป่าไม้ และภูเขาสลับกับที่ราบเป็นบางส่วน เช่นกัน ตอนกลางของจังหวัด เป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำ เริ่มตั้งแต่ท้องที่อำเภอไชยา ท่าฉาง พุนพิน เมืองสุราษฎร์ธานี กาญจนดิษฐ์ และดอนสัก ซึ่งเป็นบริเวณรอบอ่าวบ้านดอนที่สมบูรณ์เหมาะแก่การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ และอาชีพประมง นอกจากยังมีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ เช่น เกาะสมุย เกาะพงัน หมู่เกาะอ่างทอง และอุทยานแห่งชาติเขาศก เป็นต้น (จังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2547)

สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีสถานศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน รวม 672 แห่ง และมีสถาบันอื่น ๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงานภาคใต้ตอนบน รวมทั้ง สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฎราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2, 2546)

สำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกประกาศกระทรวงแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ออกเป็น 3 เขต (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546) คือ เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ตั้งสำนักงานเขตอยู่ที่อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี มีสถานศึกษาศึกษาในสังกัดจากอำเภอต่าง ๆ คือ อำเภอเมือง อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอดอนสัก อำเภอเกาะสมุย และอำเภอเกาะพงัน เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ตั้งสำนักงานเขต อยู่ที่ อำเภอพุนพิน มีสถานศึกษาในสังกัดจาก อำเภอพุนพิน อำเภอคีรีรัฐนิคม อำเภอบ้านตาขุน อำเภอพนม อำเภอท่าฉาง อำเภอไชยา อำเภอท่าชนะ และกิ่งอำเภอวิภาวดี เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตั้งสำนักงานเขต อยู่ที่อำเภอเวียงสระ มีสถานศึกษาในสังกัด จากอำเภอเวียงสระ อำเภอบ้านนาสาร อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอเคียนซา อำเภอพระแสง และอำเภอ ชัยบุรี

วัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ระดับวัฒนธรรมองค์การ อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ วิธีศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ตัวแบบวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การ ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และสรุปและตัวแปรที่จะศึกษาตามลำดับ

ความหมาย

วัฒนธรรมองค์การ มีผู้ให้ความหมายไว้จำนวนมาก ซึ่งพอประมวลได้ดังนี้

สมยศ นาวีการ (2530) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจแบบบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การออกเป็นสอง ระดับ คือระดับพื้นผิว คือวัตถุที่มองเห็น ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การ รวมทั้งการวางผังของสำนักงาน และระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยม เหล่านี้ จะถูกยึดติดโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญร่วมกัน

สิทธิโชค วรานุกูลสันติกุล (2546) ได้ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น ซึ่งถูกสร้างขึ้น ค้นพบขึ้นมา โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มนั้นต้องผจญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่ม แบบแผนนี้ จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลัง หรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เข้าใจแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

Sathe (1985) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงาน ซึ่งมีอยู่รวมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้ เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรควรทำอย่างไร

Schein (1992) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์ว่าเป็น ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้

สรุป วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวแทนของค่านิยม และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และค่านิยมเหล่านี้ จะแสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร

อันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความเชื่อขององค์การ ซึ่งองค์การคาดหวังและสนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วม เพื่อที่จะสามารถดำรงตนให้เป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น เป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล บางคนเรียกว่า เป็นกาวทางสังคม (social glue) สามารถเชื่อมสมาชิกองค์การให้รวมกัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การก่อให้เกิดอารมณ์ การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ การเคลื่อนไหว และการยึดติดที่เลื่อนราง (เสนาะ ติเยาว์, 2544) จากการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (รังสรรค์ โฉมยา, 2546) ได้เสนอทัศนะ 7 ประการ ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การดังนี้ คือ นวัตกรรมความเสี่ยง (innovation and risk taking) เป็นระดับที่พนักงานใช้ในการกระตุ้นให้กับความคิดด้านนวัตกรรม หรือความเสี่ยงในการทำงาน ความสนใจที่จะให้รายละเอียด (attention to detail) เป็นระดับที่พนักงานมีการวิเคราะห์ ความสนใจที่จะให้รายละเอียด มุ่งความสำคัญที่ผลลัพธ์ (outcome orientation) เป็นระดับที่ผู้บริหารมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่า มุ่งที่เทคนิคและกระบวนการที่ใช้ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้น มุ่งความสำคัญที่บุคคล (people orientation) เป็นระดับการตัดสินใจในการบริหารจัดการที่มีผลกระทบต่อบุคคลภายในองค์การ มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน (team orientation) เป็นระดับกิจกรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นทีมงานมากกว่ามุ่งเน้นบุคคล ความก้าวร้าว (aggressiveness) เป็นระดับที่บุคคลมีการทำงานในเชิงรุก มีความก้าวร้าว และต้องการแข่งขันมากกว่าความสะดวกสบายและการร่วมมือ และความคงที่ (stability) เป็นระดับกิจกรรมองค์การที่มุ่งเน้นการรักษาสภาพที่คงที่มากกว่าความเจริญเติบโต สมยศ นาวีการ (2523) ได้ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ พัฒนามาจากแหล่งที่มาหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาสะท้อนแรงผลักดัน และจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งที่เข้มแข็งจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อการพัฒนาวัฒนธรรม วัฒนธรรมสามารถมีผลกระทบทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ เมื่อวัฒนธรรมสนับสนุนเป้าหมายขององค์การถูกรวมกันอย่างกว้างขวางและถูกรับไว้ภายในโดยสมาชิกขององค์การอย่างลึกซึ้ง ในการกลับกันวัฒนธรรมสามารถเป็นผลทางลบได้เมื่อวัฒนธรรมถูกรวบรวมและรับไว้ภายในอย่างกว้างขวาง แต่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภายในทิศทางที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับความคิดของ Greenberg and Baron (1995 อ้างใน สมศักดิ์ ฐิตยารักษ์, 2546) ความว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นเฉพาะองค์การและเกิดขึ้นสม่ำเสมอ และยาวนาน (observed behavior regularity) วัฒนธรรมองค์การถือเป็น

ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในองค์การนั้น ๆ เช่น งานพิธี ที่จัดขึ้นทุกปีในองค์การ เป็นต้น วัฒนธรรมจะเป็นแนวประพฤติหรือบรรทัดฐาน (norm) เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์การ ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดที่ควรทำหรือไม่ควรทำ เช่น วัฒนธรรมองค์การ เน้นความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ก็จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่จะต้องให้บริการและเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้าได้มาก วัฒนธรรมประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (dominant value) เป็นสิ่งที่ยึดมั่นและสมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การเป็นหลักปรัชญา (philosophy) ขององค์การ นั้น ๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะ เป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (rule) ซึ่งอาจกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบพฤติกรรมทำให้สมาชิกรู้ว่า สิ่งใดที่ควรทำและไม่ควรทำ เพราะอาจได้รับการลงโทษ วัฒนธรรมองค์การเป็นบรรยากาศขององค์การ (organizational climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของสมาชิก ในขณะที่ทำงานในองค์การ เช่น ถ้าวัฒนธรรมเน้นความสนุกสนาน ความท้าทายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานจะไม่เครียด พนักงานมีโอกาสทำงานท้าทายอยู่เสมอ สุนทร วงศ์ไวศยาวรรณ (2540) ได้อธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของบุคคลจำนวนหนึ่ง ในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของคน ๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจจะมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่ใช่วัฒนธรรม เพราะไม่ใช่สิ่งที่มีหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่หลายคนยอมรับ และนำไปปฏิบัติ สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ และมีอยู่ร่วมกันนั้น มิได้เกิดขึ้นภายในห้วงระยะเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาสร้างสม บ่ม เพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน แล้วสามารถช่วยแก้ไขปัญหา และสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของสมาชิก ที่เกิดจาก สัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์การมิได้เกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมด้วย แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีทำงาน และการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ จากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงาน และจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์

ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้ว สามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การ จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นระยะเวลานาน จนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา นั้นย่อมหมายความว่า สิ่งที่คิดหรือการกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำโดยอัตโนมัติ การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การที่พึ่งพาการใช้สัญลักษณ์ มีเหตุผลอย่างน้อย สอง ประการ คือ ประการแรก เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังมักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เด่นชัดกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย ประการที่สอง การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่า และจดจำอยู่ในใจได้ยาวนานกว่า และ สิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนา จนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ ที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งมักตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป Deal and Kennedy (1982) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยเสนอว่า ขึ้นอยู่กับลักษณะของตลาด โดยแบ่งตลาดตามลักษณะที่สำคัญ สอง ประการ คือ ระดับความเสี่ยง (degree of risk) และความรวดเร็วในการรับข้อมูลย้อนกลับ (speed of feedback) และยัง ได้เสนอเพิ่มเติม ว่า องค์การมี 4 ประเภท แต่ละประเภท จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังภาพประกอบที่ 1

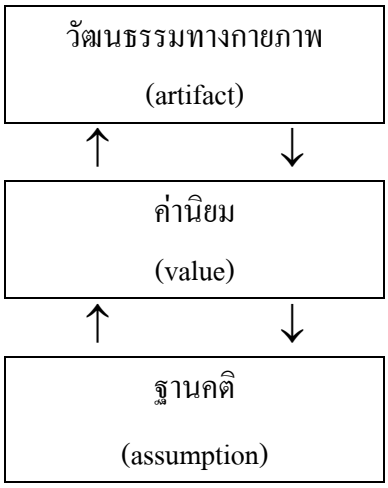
		ความเสี่ยง	
		สูง	ต่ำ
ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับ	เร็ว	วัฒนธรรม “ห้าวหาญ” (tough person culture)	วัฒนธรรม”อุตสาหะ” (work hard / play hard culture)
	ช้า	วัฒนธรรม “เดิมพันองค์การ” (bet your company culture)	วัฒนธรรม “เน้นกระบวนการ” (process culture)

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
ที่มา: Narayanan and Nath (1993 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 208)

จากภาพประกอบที่ 1 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) อธิบายรายละเอียดพอสรุปได้ว่า องค์การที่มีความ เสี่ยงสูง และมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว เช่น บริษัทที่ปรึกษา องค์การประเภทนี้ ควรมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า วัฒนธรรมที่ “ห้าวหาญ” (tough person culture) มีค่านิยมชอบความเสี่ยง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด องค์การที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลย้อนกลับรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่เรียกว่า อุตสาหะ (work hard / play hard culture) หรือเวลาทำงานก็ทำจริงจัง เวลาพักก็สนุกเต็มที่ องค์การที่มีความเสี่ยงสูง แต่ความเร็วข้อมูลย้อนกลับช้า เช่น องค์การ NASA เพราะเป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนค่อนข้างสูง แต่ผลของการศึกษา ค้นคว้า เห็นผลช้า วัฒนธรรมองค์การ จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “เดิมพันด้วยองค์การ” (bet your company culture) วัฒนธรรมองค์การเน้นลงทุนในอนาคต องค์การที่มีความเสี่ยงต่ำ และความเร็วข้อมูลย้อนกลับที่ช้า เช่น มหาวิทยาลัย ธนาคาร รัฐบาล วัฒนธรรมองค์การ เรียกว่า วัฒนธรรม “กระบวนการ” (process culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศในการทำงาน

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1990) เป็นนักจิตวิทยา ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การ มี 3 ระดับ คือ ระดับ คือ ระดับกายภาพ (artifact) ค่านิยม (value) และระดับฐานคติ (assumption) ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
ที่มา: Schien (1990)

จากภาพประกอบที่ 2 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 อ้างถึง Schien, 1990) อธิบายว่า วัฒนธรรมทางกายภาพ เป็น วัฒนธรรมองค์การที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด สามารถจำแนกได้เป็น สาม ประเภท คือ ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ เครื่องหมายของหน่วยงาน เฟอร์นิเจอร์ในองค์การ เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณะ วัตถุ และการวางผังสำนักงาน (lay out) ประเภทพฤติกรรม เช่นพิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัล หรือการลงโทษพนักงาน ประเภทภาษา เช่นเรื่องเล่า เกี่ยวกับความลำบากในการก่อตั้งองค์การ เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน คำอธิบายต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชน อุปมา อุปมัย หรือคำขวัญที่มักใช้ในองค์การ ค่านิยม (values) ธรรมเนียมปฏิบัติ (norm) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 อ้างถึง Schien, 1990) ชี้แจงต่อไปว่า ค่านิยม เป็นหลักการ เป็นเป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่บอกว่าสมาชิกขององค์การให้ความสนใจในเรื่องใด ค่านิยมนี้ จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึก หรือรู้ตัว ส่วน ธรรมเนียมปฏิบัติมีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ เหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกทราบว่าควรจะปฏิบัติตัวอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ขณะที่ค่านิยม จะบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอกว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราคาดหวังจากกันและกัน ฐานคติ (assumption) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, อ้างถึง Schein, 1990) อธิบายว่า เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้ตัว (unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้ และพฤติกรรมของคน หรือความคิด หรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับ ปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือข้อสงสัยแต่อย่างใด

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรม ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ และพฤติกรรมองค์การ เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง การสื่อสาร เป็นต้น และโครงสร้างองค์การ เช่นการออกแบบองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร และการออกแบบการทำงาน (Gunningham and Gresso, 1993) การตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลองค์การได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในทางการบริหาร แต่การศึกษาความเชื่อมโยงของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับความเชื่อ เป็นประเด็นสำคัญที่จะถูกละเลยในการศึกษาวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การ ทำให้

เกิดกลุ่ม ของการปฏิบัติทางการบริหาร นโยบาย และการปฏิบัติที่สำคัญ ๆ บางอย่าง จะแยกออกจากค่านิยม และความเชื่อ (Denison, 1990) ผู้บริหารสามารถใช้วัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยพยายามทำให้บุคลากรมีความผูกพันในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งผูกมัดระบบต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน เชื่อมโยงยึดเหนี่ยวบุคคล (Hanson, 1991) และสังคมอยู่รวมกันอย่างเป็นระเบียบ (Lucas, 1984) กลุ่มบุคคลในองค์การจะกระทำสิ่งใด มีพฤติกรรมอย่างไร มีความคิดเกี่ยวกับงานอย่างไร ปฏิบัติอย่างไร และทำงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร ก็เป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม (Ivancevich and Matteson, 1990) ทำให้สังคมแตกต่างอย่างชัดเจนจากกลุ่มอื่น (Gordon, 1991) เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงทางสังคม ที่ยึดองค์การให้รวมกันได้อย่างมีความเหนียวแน่น (Davis and Margaret, 1989) วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อชีวิตในองค์การ สองประการคือประการแรก มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมด้วย ประการที่สอง วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อสิ่งที่คนกระทำ และสิ่งที่คนสื่อความหมาย รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด และการให้เหตุผลในการกระทำ โดยมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตในองค์การ 7 กระบวนการคือ ความร่วมมือ การตัดสินใจ การควบคุม การสื่อสาร ความผูกพัน การรับรู้ และการใช้เหตุผลในการกระทำ (Sathe, 1985) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร (Davis and Newstrom, 1989) ทำให้บุคลากร รู้ทิศทางในการทำงาน เป็นปัจจัยที่อำนวยความสะดวก และสร้างความมั่นใจในการอยู่รอดขององค์การ เป็นสิ่งชี้นำบุคลากรในการกำหนดรูปแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งชี้นำพฤติกรรมการทำงาน (Dessler, 1991) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์พัฒนา ซึ่งย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือสังคมนั้น แต่วัฒนธรรมไม่ใช่เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งหมด บางอย่างไม่มีประโยชน์ แต่มีอิทธิพลต่อความคิด การกระทำ และผลงานของบุคลากรในองค์การ อาจจะให้ผลในทางลบ เป็นวัฒนธรรมที่สร้างปัญหา ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทำให้เกิดความสับสนจนกลายเป็นตัวทำลาย ก่อให้เกิดความแตกแยกในองค์การ (Goens and Clover, 1991 cited schien, 1985) ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไข สอง ประการ คือประการแรก ทุกหน่วยงานในองค์การต้องตระหนัก และรู้จักหน้าที่ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้น และประการที่สอง ต้องมีวัฒนธรรมซึ่งชี้นำความพยายามที่จะร่วมมือในองค์การ โดยยอมรับ และยึดมั่นในวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน

หน้าที่วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่มีคุณค่า เพราะความเชื่อและค่านิยมร่วม ทำให้ยกระดับความร่วมมือและผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง และมีหน้าที่เมื่อความเชื่อ

และค่านิยมร่วมกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูก ที่ควร เพื่อการอยู่รอดขององค์การ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ มี สอง ประการ คือประการแรกได้แก่การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (external adaptation) ซึ่งจะเกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนดขอบเขตของความสำเร็จ หรือความล้มเหลว (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003) และประการที่สอง คือการประสมประสานภายใน (internal integration) เป็นวัฒนธรรมขององค์การในการประสมประสานภายในด้วยการกำหนดลักษณะที่เป็นเอลักษณะ โดยการรวบรวมแต่ละบุคคล และวัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์การ การพัฒนาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้การสนทนา และปฏิกิริยาระหว่างกัน ประกอบด้วยการค้นหาโอกาส หรืออุปสรรค ความก้าวหน้าเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการร่วมมือกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) การประสมประสานภายในจะเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามที่สำคัญ คือ (1) วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์คืออะไร (2) เรามีทัศนคติอย่างไร (3) สมาชิกคือใคร (4) เราจะจัดสรรอำนาจ (power) ตำแหน่งหรือสถานะ (status) และอำนาจหน้าที่ (authority) โดยต้องทำความเข้าใจว่า จะได้รับรางวัล (reward) หรือการลงโทษ (sanction)

วิธีศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

การประยุกต์แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การและการจัดการ มีวิธีการศึกษาทั้งแบบแนวคิดทางมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา งานทางการบริหารส่วนใหญ่มุ่งไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ให้สามารถคาดการณ์และควบคุมปรากฏการณ์ได้ ในแง่ของการบริหารการเข้าใจแนวคิดทางวัฒนธรรมองค์การจึงทำให้ความสนใจหลักไปที่พฤติกรรม และหน้าที่ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ Schein (1990) ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 วิธี คือ การศึกษาแบบวิธีสำรวจ (survey research approach) การศึกษาแบบวิธีพรรณนาวิเคราะห์ (analytic descriptive approach) การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณนา (ethnographic approach) การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (historical approach) และการศึกษาแบบการให้คำปรึกษา (clinical descriptive) ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ (พร ภิเศก, 2546) คือ

การศึกษาแบบวิธีสำรวจ ซึ่งพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมติเอาว่ามีมิติทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์การที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า แม้ว่าข้อมูลการศึกษาจะได้รับจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ก็ตาม แต่ก็ยังมาสามารถชี้ให้เห็นชัดเจนว่า มิติทางวัฒนธรรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้านั้น ครอบคลุมสิ่งที่ศึกษาในองค์การ

เพียงใด รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ อาจเหมือน กัน แต่ระดับของความเข้มที่โดดเด่นต่างกัน เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจมากกว่าการศึกษาในสิ่งที่เหมือนกัน

การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีสำรวจ แต่กระทำโดยแยกส่วนวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบย่อย ต่างๆ เพื่อง่ายในการศึกษา เช่น พิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ หรือองค์ประกอบอื่น ๆ ในทางวัฒนธรรม เพื่อศึกษาเจาะลึกในแต่ละประเด็น วิธีการนี้ แม้จะเป็นวิธีการที่ดี แต่ก็มีจุดอ่อน ง่ายต่อการลำเอียง (bias) ขาดการยอมรับจากมุมมองอื่น ๆ รวม ทั้งขัดแย้งกับการศึกษาแบบองค์รวม (holistic) ที่ต้องเข้าใจองค์การในภาพรวม ไม่ใช่แยกส่วน

การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณนา ใช้แนวทางการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยา โดยมีข้อสมมติว่า จะคลี่คลาย หรือเข้าใจโครงสร้างต่าง ๆ ในองค์การไม่ได้ ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกต ทั้งแบบเจาะลึก และแบบกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ ข้อมูลของผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น วิธีการนี้ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปรากฏการณ์บางอย่าง ที่ยังไม่เคยมีการศึกษา หรือบันทึกเอาไว้ ต้องศึกษาจากหลาย ๆ กรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้ เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มอาชีพ ทำให้การศึกษาในแบบสังเกตการณ์จำกัดรูปแบบอยู่เฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเท่านั้น

การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ โดยทั่วไปแม้ว่านักประวัติศาสตร์ จะไม่ค่อยศึกษาในแง่วัฒนธรรมองค์การก็ตาม และศึกษาในระยะยาว จุดอ่อนของวิธีการศึกษาแบบนี้ก็คล้ายกับวิธีการชาติพันธุ์วรรณนา แต่สามารถชดเชยได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์ และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว

การศึกษาแบบให้คำปรึกษา บริษัทที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเพื่อพัฒนาองค์การ สามารถเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์การได้ เช่น วิธีการกำหนดนโยบาย การกำหนดระบบการให้รางวัล และพิจารณาความดี ความชอบ และกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การ ผู้ให้คำปรึกษา (consultant) จะทราบผลกระทบกระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าวที่มีต่อองค์การ เพื่อให้คำปรึกษาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการแบบนี้เรียกว่า การพัฒนาองค์การ

ประเสริฐ จริยานุกูล (2536) ได้เสนอแนวทางในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยวิธีหลัก สาม ประการ คือ

ประการแรก การศึกษาองค์รวม (holistic study) ได้แก่การศึกษาวัฒนธรรมทั้งองค์การ ใช้วิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาสังเกตในสนาม (field observation) และอาจเสริมด้วยวิธีวิเคราะห์เอกสาร หรือหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดี เป็นวิธีการที่สืบทอดมาจากนักมานุษยวิทยารุ่นบุกเบิก

ประการที่สอง การศึกษาเน้นสัญลักษณ์ (semiotic study) หรือการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (metaphorical study)) เป็นการศึกษาที่ใช้กันในกลุ่มหรือสาขาวิชาชีพ เป็นแนวที่ได้อิทธิพลมาจากนักมานุษยวิทยายุคปัจจุบัน

ประการสุดท้ายการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative study) เป็นการวิจัยแบบสำรวจ และใช้วิธีวิเคราะห์ด้วยสถิติ เป็นวิธีการที่คล้ายกับการศึกษาบรรยากาศขององค์การ แต่ยังมีข้อถกเถียงซึ่งยุติไม่ได้ว่า การใช้แบบสอบถามในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การจะสามารถวัดสิ่งที่ต้องการได้จริงหรือ อย่างไรก็ตามการศึกษาเชิงปริมาณยังคงมีอยู่ โดยพยายามปรับปรุงคำถามที่เจาะลึกและตรงลงไปในเนื้อหา

Smirchit (1983 อ้างใน สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540; วิริยาภรณ์ สุวัฑนสวัสดิ์, 2539) ได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมในแง่ของมานุษยวิทยา จากผลการวิจัยเหล่านี้ สามารถจัดกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

กลุ่มแรก ได้แก่กลุ่มการบริหารเปรียบเทียบ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและวัฒนธรรม ในเชิงเปรียบเทียบนี้ จะเน้นความสนใจที่ความแตกต่าง ทางพฤติกรรมและทัศนคติ ของผู้บริหารและลูกจ้างในประเทศต่าง ๆ การศึกษาแนวนี้ สามารถศึกษาได้ สอง ระดับ คือ ระดับมหัพภาค ได้แก่ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ ส่วนในระดับจุลภาค สนใจศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างของทัศนคติของผู้บริหารในวัฒนธรรม ต่าง ๆ การศึกษาในแนวนี้เท่ากับการมองว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระตัวหนึ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งมีสมาชิกนำเข้าสู่องค์การ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นความแตกต่าง และคล้ายคลึงของแต่ละบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ทัศนคติ และการกระทำ เช่น การบริหารแบบอเมริกันเปรียบกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

กลุ่มที่สองได้แก่ กลุ่มวัฒนธรรมของบรรษัท กลุ่มนี้มองในลักษณะที่ว่า องค์การไม่ได้รับวัฒนธรรมเข้ามา แต่องค์การโดยตัวของมันเอง จะทำเป็นหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการผลิต

วัฒนธรรมรูปแบบต่างๆ ในขณะที่องค์การต้องทำหน้าที่ในการผลิตสินค้า และบริการ โดยตรงอยู่นั้น องค์การได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมต่าง ๆ ขึ้นมาด้วย เช่น พิธีต่าง ๆ ตำนาน เรื่องราว เป็นต้น ผลวิจัยที่ใช้แนวทาง ศึกษา ส่วนมากใช้กรอบของทฤษฎีระบบในการวิเคราะห์ ดูความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในองค์การ และทำให้องค์การอยู่รอดได้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ขนาดของเทคโนโลยี และลักษณะของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมในแนวการศึกษานี้ เป็นปัจจัยภายในที่เปรียบเสมือนการที่คอยเชื่อมประสาน ส่วนประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แสดงให้เห็นค่านิยม หรือความคิดทางสังคม และความเชื่อต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การนั้น ๆ โดยมากจะปรากฏออกมาทางสัญลักษณ์รูปแบบต่าง ๆ เช่น นิทาน เรื่องเล่า พิธี ตำนาน หรือภาษาเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น และอาจจะมีการศึกษาให้มากในประเด็นของการพัฒนาองค์การที่ นักบริหารพยายามเข้าใจ และอธิบายกระบวนการระบบสัญลักษณ์ภายใน เพื่อค้นหาวิถีทางในการจัดการบริหาร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ไม่สอดคล้อง และอาจขัดขวางการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์การพัฒนาขององค์การ

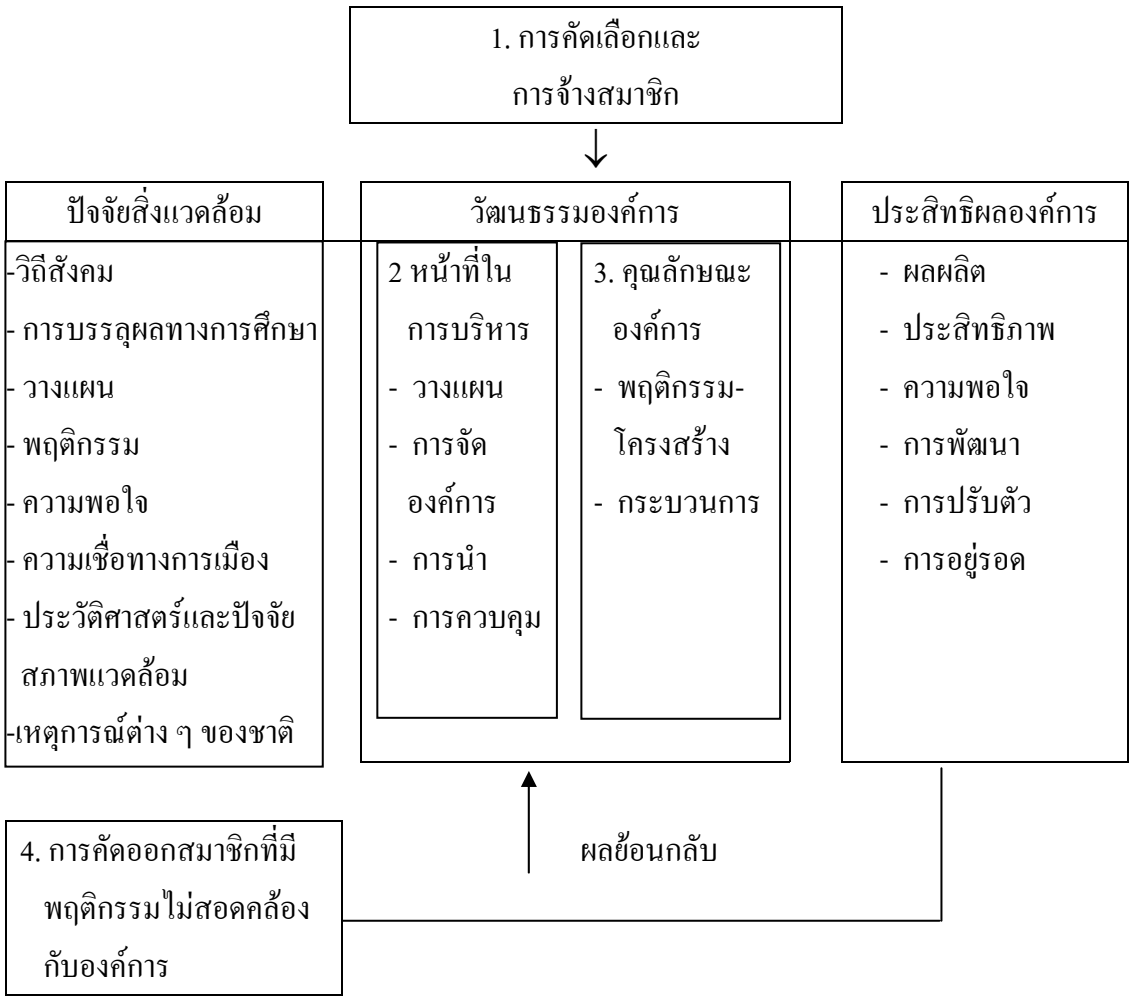
กลุ่มที่สามได้แก่กลุ่มกระบวนการความรู้ วัฒนธรรมในทัศนะนี้ คือ ระบบความรู้ และความคิดที่สมาชิกรับรู้ และใช้ร่วมกัน แนวคิดนี้ มีสมมติฐาน ที่สำคัญว่าความคิดเชื่อมโยง หรือมีผลต่อการกระทำ มนุษย์มีความ คิดอย่างไร ก็แสดงออกมา อย่างนั้น วัฒนธรรมในที่นี้ เกิดจากความคิดและจิตใจของสมาชิกทุกคน และทุกคนจะทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่คิดว่าควรปฏิบัติ ซึ่งความคิดเหล่านี้เปรียบได้กับเป็นกฎเกณฑ์ หรือระเบียบปฏิบัติที่คนภายนอกสามารถคาดเดาได้ว่า สมาชิกในองค์การจะปฏิบัติอย่างไร

กลุ่มที่สี่ ได้แก่กลุ่มสัญลักษณ์องค์การ กลุ่มแนวการศึกษานี้มององค์การหรือวัฒนธรรมเป็นระบบ หรือรูปแบบทางสัญลักษณ์ที่มีความลึกซึ้ง ซึ่งต้องการตีกรอบอธิบาย และให้ความหมายเพื่อให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การได้เข้าใจสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่เป็นที่เข้าใจและทำงานประสานกันได้อย่างราบรื่น การตีความหมายสัญลักษณ์นี้ ต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมและเรียนรู้อยู่เสมอ และต้องสามารถเชื่อมโยงความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้ตรงและสอดคล้องกับการกระทำได้อย่างดีด้วย ในทางปฏิบัติผู้บริหารองค์การ จะทำหน้าที่สำคัญในการระดมกำลัง และความร่วมมือจากสมาชิกให้สมาชิกเกิดความรู้สึกร่วม รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งการสร้างความเข้าใจร่วมกันนี้ต้องอาศัยการตีความหมาย หรือพยายามอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้สัญลักษณ์ให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ

กลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มขบวนการไร้สำนึก การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ก็ถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ไร้จิตสำนึก รูปแบบโครงสร้างและพฤติกรรมต่างๆ ในองค์การนั้น แสดงให้เห็นถึงกระบวนการของจิตไร้สำนึก การศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมก็คือการพยายามค้นหามิติทางจิตที่ไม่รู้สึกตัวของสมาชิกนั่นเอง กล่าวคือ โครงสร้างต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นสายชั้นการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์การ นั้น เป็นเพียงภาพจำลองทางจิตที่สมาชิก และคนอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดขึ้น โครงสร้างนี้เกิดจากพฤติกรรมที่ได้รับการอธิบายและให้เหตุผลแล้วที่สมาชิกยอมรับได้ จึงเขียนขึ้นมาเป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางโครงสร้าง แท้จริงแล้วโครงสร้างที่เห็น ๆ กันอยู่นั้น เป็นเพียงภาพจำลองเท่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามเชื่อมโยง ประสานจิตใจ ที่ไร้สำนึกของมนุษย์เข้ากับการจัดการทางสังคม โดยจัดอยู่ในรูปแบบโครางสร้างที่เป็นทางการนั้นเอง

ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์การสะท้อนให้เห็นถึงอดีต และปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์การ การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ หรือค่านิยม ความคาดหวัง และวิธีปฏิบัติขององค์การ การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์การ (Jenk, 1990) ตามภาพประกอบที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลองวัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์การ
ที่มา: Gibson, *et al*. (1991: 50)

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ ได้รับเอาทั้งหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน การจัดการเป็นทั้งสาเหตุ และส่วนหนึ่งของคุณลักษณะองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สะท้อนกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในอดีต และปัจจุบันของการวางแผน การจัดองค์การ การทำและการควบคุม ในกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน ตามแบบจำลองนั้น หน้าที่ทางการบริหารสามารถสอดแทรกเพื่อแก้ปัญหาวัฒนธรรมองค์การได้ สมาชิกใดที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนออกจากบรรทัดฐานที่เหมาะสม ก็จะถอนตัวออกจากองค์การ ทั้งโดยสมัครใจและถูกบีบบังคับ

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Nahavandi and Malekzadeh, 1999 อ้างใน พร ภิเศก, 2546) วิธีการในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน การจัดและการตีความสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธี

ปฏิบัติงาน (Johns, 1996; Gordon, 1991) ทำให้เกิดความมั่นคง และเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก (Ivancevich and Matteson, 1999) ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงาน (Gordon, *et al.* 1990)

ประสิทธิผลองค์การเป็นผลของการแปลความเชื่อ และค่านิยมที่สำคัญไปสู่นโยบายและการปฏิบัติ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและค่านิยม นโยบายการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อ และระบบของการมีความหมายร่วมกัน (Denison, 1990) และในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิผลองค์การได้สูง (Anderson, 2000) จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การบางประเภท และมิติต่าง ๆในการดำเนินการขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยม และความเชื่อร่วมกันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้น (พร ภิเศก, 2546)

ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

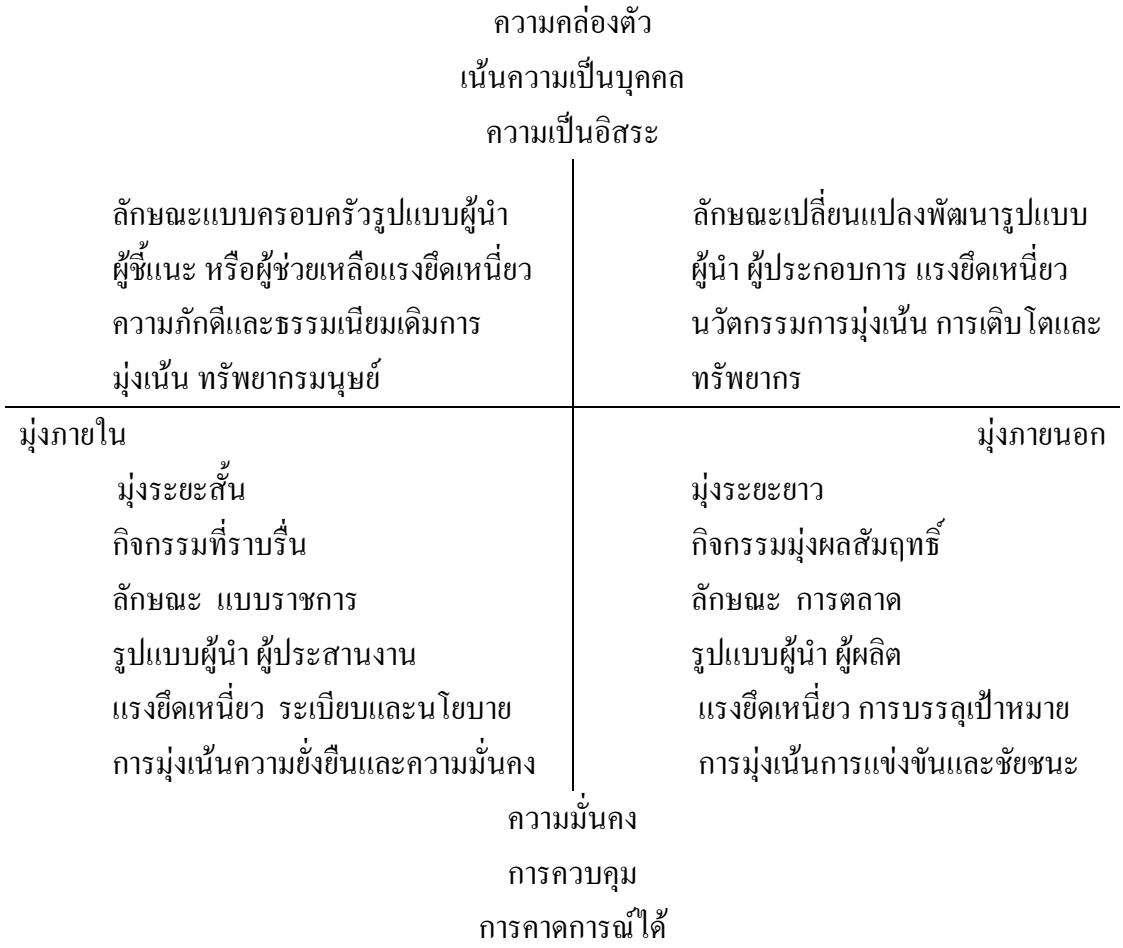
มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ได้เสนอตัวแบบการศึกษาไว้หลายตัวแบบ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอเฉพาะตัวแบบดังนี้ ตัวแบบของ Cameron and Attington, (1988 cited in Anderson, 2000) ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมการแข่งขันคุณค่า (Daft, 1999) ตัวแบบของ Elliott-Kempt (1999) และ ตัวแบบของ Cooke and Lafferty (1989 cited in Moats, 1997) รายละเอียดของแต่ละตัวแบบดังนี้

ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Attington

Cameron and Attington (1988 cited in Anderson, 2000) ได้ศึกษาตัวแบบเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture or bureaucracy culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (markets culture) ตัวแบบของ Cameron and Attington (1988) ประยุกต์มาจากพื้นฐานตัวแบบด้านจิตวิทยาของ Jung (1923 อ้างใน พร ภิเศก, 2546) และลักษณะวัฒนธรรม 3 แบบ ของ Ouchi (1980) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 4 มิติ ตามแนวจิตวิทยาของ Jung (1923) ในแต่ละมิติ มีคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นเพียงตัวเดียว Cameron and Attington (1988) ได้ใส่คุณลักษณะทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นเสมือนกลไกสื่อสารระหว่างบุคคลของ Ouchi (1980) 3 แบบลงในช่อง (grid) คือ การตลาด (market) การปฏิบัติแบบราชการ หรือแบบสายบังคับ

บัญชา ตามลำดับขั้น (bureaucracy or hierarchy) และลักษณะของพรรคพวก หรือครอบครัว (clan) โดยประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรม แบบ 4 คือ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy) มาจากแนวคิดของ Bennis (1973 อ้างใน พร พิเศก, 2546) Toffler (1980 อ้างใน พร ภิเศก, 2546); Minzberg (1970 อ้างใน พร ภิเศก, 2546) และ Starbuck (1976 อ้างใน พร ภิเศก, 2546) จัดเรียงลักษณะทางวัฒนธรรมลงในแต่ละ ช่อง (grid) ใช้แนวคิดของการแลกเปลี่ยนด้านราคา (cost approach) ซึ่งปรับมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และ ทฤษฎีองค์การ (Anderson, 2000)

สำหรับตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Attington (1988) มีรายละเอียดตามภาพประกอบ ที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 วัฒนธรรมตามกรอบของ Cameron and Attington (1988)
ที่มา: Anderson, J.A., (2000: 28)

พร ภิเศก (2546) อธิบายว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) คือวัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียว และความรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งภายในองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน วัฒนธรรมแบบครอบครัว จะมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมาย และมีความคลุมเครือในการปฏิบัติสูง Ouchi (1980 cited Durkhein, 1933) ชี้แจงว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว เป็นองค์การที่มีความเป็นปึกแผ่น เหนียวแน่น ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การที่ผูกพันต่อกันตามพันธสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้สมาชิกองค์การรวมกันเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน องค์ประกอบแบบครอบครัวทำให้สมาชิกมีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการชี้นำ และเป็นกลไกที่ชัดเจนกว่าแบบอื่น ๆ องค์การแบบครอบครัวอาจจะแสดงออกมาถึงการมีระเบียบวินัยสูง ซึ่งไม่ได้เกิดจากการมีพันธสัญญา หรือการกำกับ ดูแลอย่างใกล้ชิดระหว่างกันแต่อย่างใด แต่จะเกิดจากรูปแบบของความเชื่อของบุคคลเพื่อจะบรรลุผลประโยชน์สูงสุดโดยประสานผลประโยชน์ของแต่ละคนเข้าร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว (Ouchi, 1980 cited Kanter, 1972) องค์การแบบครอบครัว อาจใช้ระบบอำนาจตามกฎหมายบ้าง แต่ส่วนมาก ใช้ธรรมเนียมประเพณี ซึ่งแตกต่างจากองค์การแบบราชการคือองค์การแบบครอบครัว ไม่ต้องการใช้การประเมินและติดตามผลอย่างเป็นรูปแบบชัดเจน สำหรับประเพณีที่ซ่อนอยู่อาจไม่ชัดเจน เหมือนกฎ ระเบียบที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก การที่ประเพณี ไม่ได้กำหนดอย่างชัดเจนทำให้สมาชิกใหม่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพจนกว่าจะได้เรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม ประเพณีเฉพาะอย่าง แม้ไม่ชัดเจน เมื่อสมาชิกได้รับรู้และเข้าใจก็อาจจะมีอำนาจเหนือการตัดสินใจที่นำผลดีหรือง่ายต่อการควบคุม

วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy culture) คือวัฒนธรรมมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานเสมือนผู้ประกอบการทางธุรกิจ และเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและความเจริญเติบโตขององค์การให้คุณค่าสูงต่อนวัตกรรม องค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยม ความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และความอิสระของบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์การจะได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเอง ในการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลิตผลงานใหม่ ๆ ให้กับองค์การอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์การรักษาความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับการเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

ความสามารถขององค์การในการแข่งขันมีพื้นฐานมาจากเสรีภาพในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิกไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว เน้นการมีช่องทาง การติดต่อสื่อสารภายในอย่างหลากหลาย สมาชิกในองค์การให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีม องค์การมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นสมาชิกให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture or bureaucracy culture) เน้นความเป็นระเบียบความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การ มีความคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามระเบียบและบรรลุเป้าหมาย องค์การแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและความคลุมเครือในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง องค์การแบบราชการมีพื้นฐานมาจากการควบคุม ดูแล การประเมินผลและการชี้แนะตามลำดับขั้น ในระบบดังกล่าว หัวหน้าในแต่ละดับชั้น จะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรม หรือสิ่งนำออก (output) ส่งผลให้สามารถควบคุมพฤติกรรมหรือสิ่งนำออกได้ แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของสิ่งนำออกได้เพียงคร่าว ๆ เท่านั้น อีกทั้งยังอาจถูกบิดเบือน ตีความเฉพาะบุคคลได้ด้วย คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านี้ว่าเที่ยงธรรมตราบเท่าที่เขาเชื่อว่ามาตรฐานที่กำหนดมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ ซึ่งเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน องค์การแบบราชการใช้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบไม่สมบูรณ์ คือผู้ปฏิบัติงานยอมอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาซึ่งองค์การจะแต่งตั้ง ใครก็ได้มาเป็นผู้ชี้นำ กำกับ ดูแลตนเอง องค์การแบบราชการ มีบรรยากาศที่ไว้วางใจกันสูงในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน และยังถูกจำกัดการฉกฉวยโอกาส ภายใต้การกำกับ ดูแลของผู้นำ องค์การแบบราชการยังมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งนำไปสู่การฝึกวิชาชีพ และการกล่อมเกลาทางสังคมให้สมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้องค์การแบบราชการ เป็นการผสมผสานความผูกพันระหว่างวิชาชีพ กับการมุ่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิก และลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเป้าหมายลง (Ouchi, 1980)

วัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) คือวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุกมุ่งการแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิต และประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้า และกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขาย และสถานที่ที่ให้บริการมุ่งเน้นความสำเร็จ และชัยชนะในการแข่งขัน ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาด คือราคาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนทางการตลาด (market transaction)

ประกอบด้วยความผูกพันทางสัญญา ซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งของที่จะนำมาแลกเปลี่ยนที่กำหนด ขาดความสมบูรณ์ ความไม่สมบูรณ์ดังกล่าว ขึ้นออยู่กับความไว้วางใจต่อกันและกันของคู่สัญญาเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมาอาจนำไปสู่การฉกฉวยโอกาสโก่งราคา หรือการบริการขาดคุณภาพ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนแบบนี้ ราคาสูงเกินไปจึงทำให้ความสัมพันธ์ทางตลาดล้มเหลว เพราะเติบโตด้วยการฉกฉวยโอกาส (Ouchi, 1980)

ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมการแข่งขันคุณค่า

Daft (1999) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ชี้ว่า ความพอดีระหว่างสภาพ แวดล้อม กลยุทธ์ และค่านิยม มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม 4 ประการ คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan) วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement culture) ความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทนั้น มาจากมิติที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งต้องการความยืดหยุ่น หรือความมั่นคง และด้านกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ภายใน หรือภายนอกองค์การ มิติของวัฒนธรรมในการแข่งขันคุณค่าทั้งสองด้านดังกล่าว ทำให้เกิดแบบของวัฒนธรรม 4 แบบ โดยมีค่านิยมที่ต่างกัน ซึ่งองค์การหนึ่งอาจมีค่านิยมทางวัฒนธรรม แยกแยะออกได้หลายแบบ หรืออาจ 4 แบบเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม องค์การที่ประสบผลสำเร็จ และมีวัฒนธรรมที่แข็งนั้น วัฒนธรรม จะโน้มเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (clan culture) มุ่งความสนใจไปภายในองค์การ ในการเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมแบบครอบครัวให้ค่านิยมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน องค์การแบบนี้ โดยทั่วไปแล้ว มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน ผู้ปฏิบัติรู้สึกเป็นสมาชิกในครอบครัว ผู้บริหารเน้นให้ความร่วมมือ ใส่ใจกับเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ และพยายามหลีกเลี่ยงความแตกต่างทางสถานภาพ ให้รางวัลอย่างยุติธรรม และสอดคล้องกับความต้องการกับสมาชิกส่วนใหญ่ ทุกคนมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อองค์การ (Daft, 1999 อ้างใน พร พิเศก, 2546)

วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) มุ่งความสนใจไปภายในองค์การ เน้นการรักษาสถานภาพเดิม คือสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมแบบราชการเน้นระเบียบแบบแผน มีเหตุมีผล มีลำดับขั้นตอนในการทำงานตามกฎเกณฑ์ และมีค่านิยมมัธยัสถ์ ความสำเร็จของ

องค์การเกิดขึ้นได้ด้วยการบูรณาการที่ดีเยี่ยมและมีประสิทธิภาพ (Daft, 1999 อ้างใน พร พิเศก, 2546)

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptation culture) มีลักษณะที่ผู้นำใช้กลยุทธ์กระตุ้นค่านิยมที่สนับสนุนความสามารถของบุคคลในองค์การ มีการตีความและแปลสัญญาณจากสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการตอบสนองแบบใหม่ ๆ จากองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีต่อการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเสรี ให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ และมีค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าสูง ผู้นำกระตือรือร้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นและให้รางวัลต่อความคิดสร้างสรรค์ (Daft, 1999 อ้างใน พร พิเศก, 2546)

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement culture) มีคุณลักษณะที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมายองค์การ และผู้นำเน้นการบรรลุผลจำเพาะที่ชัดเจน องค์การตระหนักถึงการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยไม่สนใจต่อความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมดังกล่าว เป็นการมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งให้ค่านิยมกับการแข่งขัน บุกงาน ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล และใส่ใจต่อการทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมาย การเน้นเอาชนะคือการเชื่อมประสานองค์การเข้าด้วยกัน (Daft, 1999 อ้างใน พร พิเศก, 2546)

สำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ตามตัวแบบการแข่งขันคุณค่า มีรายละเอียดตามภาพประกอบที่ 5 ดังนี้

ภาพที่ 5 วัฒนธรรมตามกรอบการแข่งขันคุณค่า

ที่มา: Daft, Richard L., 1999. **Leadership: Theory and Practice**. P. 194

ตัวแบบศึกษาวัฒนธรรมของ Elliott-Kempt

Elliott-Kempt (1999) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมอำนาจ (power) วัฒนธรรมสนับสนุน (support culture) วัฒนธรรมบทบาท (Role culture) และวัฒนธรรมท้าทาย (challenge culture)

วัฒนธรรมอำนาจ คือลักษณะขององค์การที่เน้นการมีผู้นำที่เข้มแข็ง เด็ดขาด มีการควบคุมและการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นความจงรักภักดีต่อผู้นำ มีระดับการพึ่งพิงและการเกรงกลัวผู้นำสูง การเอาใจใส่เจ้านายมักเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก ๆ การตัดสินใจใด ๆ จะต้องแจ้งให้เจ้านายทราบเสมอ

วัฒนธรรมสนับสนุน (support culture) คือ ลักษณะขององค์การที่เน้นการมีภาวะผู้นำร่วมกันโดย ไม่พึ่งโครงสร้างที่เป็นทางการเท่านั้น มีช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็น ทางการ มีบรรยากาศ ของการให้บริการที่จริงจัง เน้นความร่วมมือในกลุ่ม ไม่ด่วนประเมินคนอื่นล่วงหน้า

วัฒนธรรมบทบาท (Role culture) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ เน้นสายการบังคับบัญชา และสถานภาพที่เกิดจากสายการบังคับบัญชา การแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้บทบาทและหน้าที่ที่กำหนด เน้นการมีระเบียบปฏิบัติประจำ มีกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน วิธีการปฏิบัติงานล่าช้า ซึ่งต้องเป็นไปตามขั้นตอนของสายงาน ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาก ไม่ยืดหยุ่นและขาดความสามารถในการปรับตัว

วัฒนธรรมท้าทาย (challenge culture) คือลักษณะขององค์การที่เน้นความเป็นอิสระ และความเป็นตัวของตัวเองสูง กระตือรือร้นต่อการสร้างนวัตกรรม และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ มุ่งเน้นการสร้างทีมงาน ความเชื่อถือเกิดจากความเชี่ยวชาญของบุคคล และการมีส่วนช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย รังเกียจการเฉื่อยชาตามแบบราชการ พึงพอใจกับบทบาทของผู้นำตามหน้าที่ และมีแนวโน้มของการไม่ใส่ใจต่อสถานภาพ รวมทั้งชั้นยศ หรือศักดินาต่าง ๆ จงรักภักดีต่อทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

ตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty

Cooke and Lafferty (1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ประเภท คือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (constructive culture) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive- defensive culture) และวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive –defensive culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท มีรายละเอียด (พร พิเศก, 2546) ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ คือวัฒนธรรมที่ให้ความสมดุล พอเหมาะระหว่างคนกับงาน ส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และการบรรลุเป้าหมายของตนเอง มีความผสมกลมกลืนระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์การ พร้อม ๆ กับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทำให้บุคคล กลุ่มและองค์การเกิดประสิทธิผล เกิดความเจริญรุ่งเรืองและมีคุณภาพ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement) คือสมาชิกจะได้รับการกระตุ้นให้สู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุผลอย่างท้าทายและ

เป็นไปได้ ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ มุ่งสัจจะแห่งตน (self-actualization) คือ ลักษณะที่องค์การให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของบุคคล สมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขในการทำงาน พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรและการกระตุ้น (humanistic-encouraging) ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้อื่น มุ่งการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าคนมีความสำคัญยิ่ง สมาชิกจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนา และสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งผูกพันฉันท์พี่น้อง (affiliative) ให้ความสำคัญสูงกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตร เปิดเผย และใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive culture) คือการให้ความสำคัญกับคนมาก จนขาดการเอาใจใส่กับงาน ถึงแม้ว่าบุคลากรจะอยู่ภายใต้องค์การแล้วก็ตาม แต่ก็ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน องค์การขาดความเจริญก้าวหน้า แม้ว่าจะสามารถคาดหมายผลการทำงานได้ในบางขณะ และดูผิวเผินก็มีความมั่นคง แต่สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้แก่ตนเอง เกิดผลเสียต่อโอกาสในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับตัว และรากฐานของความอยู่รอด ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะคือ การมุ่งยอมตาม (approval) องค์การจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งอย่างน้อยปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในฉากหน้าก็เป็นไปอย่างราบรื่น สมาชิกมีความรู้สึกว่าจะต้องยอมตาม หรือเห็นด้วย ซึ่งทำให้จำกัดประสิทธิผลองค์การ โดยลดความแตกต่างทางความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการแสดงออกทางความคิดเห็นต่าง ๆ ลง การมุ่งยึดถือแบบแผน (convention) เน้นการปฏิบัติและการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ สมาชิกอยู่ภายใต้ระเบียบราชการ และได้รับความคาดหวังว่า จะต้องปฏิบัติตามกฎต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ การยึดถือแบบแผนจนเกินไป อาจเกิดความด้อยประสิทธิภาพ ขาดนวัตกรรมและการปรับตัว การพึ่งพิง (dependent) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วม สมาชิกเป็นผู้ตามที่ดี ทำตามในสิ่งที่บอกให้ทำ การตัดสินใจทุกเรื่องต้องแจ้งให้หน่วยเหนือทราบ มุ่งผลการตัดสินใจที่คาดการณ์ได้แน่นอน และการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือลักษณะขององค์การที่ไม่สนใจให้รางวัลกับความสำเร็จ แต่ลงโทษเมื่อกระทำผิดพลาด สมาชิกมักจะโยนความรับผิดชอบ ให้ผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกกล่าวโทษ ขาดความผูกพันในองค์การ มีปัญหาในความอยู่รอดขององค์การเนื่องจากสมาชิกขาดความเต็มใจในการตัดสินใจ รวมทั้งการปฏิบัติและยอมรับการเสี่ยงใด ๆ

วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive culture) คือวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญของงานเหนือบุคคล เกิดบรรยากาศและแรงขับจากความรู้สึกไม่มั่นคง บางครั้งบุคลากรมุ่งสนองความต้องการของตน โดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อคนอื่น สมาชิกจะต้องเข้มแข็ง เป็นอิสระและมีเล่ห์เหลี่ยม แม้ว่าบางครั้งจะเกิดประสิทธิผล แต่ก็นำไปสู่ความเครียด การตัดสินมาจากพื้นฐานในการักษาสถานภาพกว่าการใช้ความเชี่ยวชาญ และเกิดปัญหาความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ การมุ่งการคัดค้าน (opposition) เป็นวัฒนธรรมของการเผชิญหน้า การให้ความเห็นคัดค้าน ปฏิเสธ ชี้ความผิดผู้อื่นได้จะได้รับรางวัล สมาชิกจะได้รับสถานภาพและมีอิทธิพลโดยผ่านกระแสวิจารณ์ และเสริมด้วยความสามารถในการโต้แย้งความคิดของคนอื่น ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างปลอดภัย การคัดค้านสูงอาจจะนำไปสู่การขัดแย้งที่ไม่จำเป็นได้ ทำให้การแก้ปัญหาของกลุ่มไม่ดี และปล่อยให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง มุ่งอำนาจ (power) เป็นวัฒนธรรมที่มาจากพื้นฐานโครงสร้างของอำนาจ หน้าที่ของสมาชิก ได้มาจากตำแหน่ง สมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติตามเพื่อให้ตนเองมีอำนาจสูงสุด องค์การที่มุ่งอำนาจจะมีประสิทธิผลน้อย เนื่องจากผู้บังใต้คับบัญชาต่อต้านวิธีการควบคุมดังกล่าว ปิดบังข่าวสารและลดการปฏิบัติของตนเองให้อยู่ในระดับที่ต่ำสุด ที่ยอมรับได้เท่านั้น การมุ่งการแข่งขัน (competition) มุ่งผลการปฏิบัติงานสูง ทำงานต่อสู้กับคนอื่น ๆ การได้ชัยชนะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการยอมรับในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ทำงานบนพื้นฐานของการ “แพ้-ชนะ” ความหวังที่จะทำงานเพื่อเอาชนะเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้รับการยอมรับ และมุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ (perfection) เป็นลักษณะขององค์การ ที่เน้นคุณค่าความถูกต้องสมบูรณ์ในการทำงาน ใส่ใจต่อรายละเอียด ยืนหยัดทำงานหนักยาวนาน สมาชิกรู้สึกว่าต้องเลี่ยงความผิดพลาด สนใจรายละเอียดทุก ๆ อย่าง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่ชัด

สรุปกรอบและตัวแปรที่จะศึกษา

กรอบการศึกษา

วัฒนธรรมองค์การ เป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่ในองค์การ คำว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคำพรรณนา (descriptive) ไม่ใช่การประเมิน (evaluation) มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลายและยังขาดความเห็นสอดคล้องกันในหมู่นักวิชาการปัจจุบัน งานวิจัยทางวัฒนธรรมองค์การ เป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับองค์การอย่างไร ไม่ใช่เป็นการประเมินว่าชอบ หรือไม่ชอบวัฒนธรรมองค์การ (Robbin, 1997) การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในงานวิจัยครั้งนี้ ตามการแบ่งระดับ

วัฒนธรรมของ Schein เป็นการศึกษาวัฒนธรรมในระดับที่สอง คือส่วนใหญ่เป็นเรื่องความเชื่อ และค่านิยม ของบุคลการในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี และผู้ที่เกี่ยวข้องคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งชี้นำการกระทำ บรรทัดฐานของกลุ่ม การมีความหมายร่วมกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน วิธีการคิด และการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาอาจจะคาบเกี่ยวกับวัฒนธรรมในระดับอื่น ๆ ด้วยในบางประเด็น ทั้งนี้เนื่องจาก ความคาบเกี่ยวของวัฒนธรรมทั้งสามระดับ ไม่อาจแบ่งแยกได้อย่างชัดเจน (พร ภิเศก, 2546)

ในการวิจัยฉบับนี้ ได้เสนอตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเฉพาะ กรอบของ Cameron and attington 2) กรอบการแข่งขันคุณค่า 3) กรอบของ Elliot-Kempt และ กรอบของ Cooke and Lafferty ซึ่งกรอบทั้ง 4 แบบนี้ มีความใกล้เคียง และคาบเกี่ยวกับทุกมิติ โดยเฉพาะกรอบการแข่งขันคุณค่า กรอบของ Cameron and Atington และกรอบของ Elliot-Kempt มีความคล้ายคลึงกันมาก จะต่างกันเพียงชื่อเรียกในมิติต่าง ๆ และรายละเอียดปลีกย่อย ที่อธิบายปรากฏการณ์ในแต่ละมิติ ซึ่งกรอบแนวคิดทั้งสาม ดังกล่าว เหมาะที่จะนำมาศึกษาในหน่วยงานทางราชการมากที่สุด ส่วนกรอบของ Cooke and Lafferty (1989) สามารถที่จะนำมาศึกษากับองค์การทุกประเภท เพราะได้อธิบายปรากฏการณ์ไว้อย่างกว้างขวาง และครอบคลุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การหลากหลายมิติ

กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ที่ใช้ ศึกษาครั้งนี้ คือกรอบของ Cooke and Lafferty (1989) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 3 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (constructive culture) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive- defensive culture) และ วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive- defensive culture)

ตัวแปรที่ศึกษา

Cooke and Lafferty (1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ประเภท คือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (constructive culture) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive- defensive culture) และวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive –defensive culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท มีรายละเอียด ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 มิติ คือ (1) มิติเน้นความสำเร็จ (achievement) (2) มิติเน้นสัจจะแห่งตน (self-actualization) (3) มิติเน้นการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) (4) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (affiliation)

วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive culture) ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 มิติ คือ (1) มิติเน้นเห็นพ้องด้วย (approval) (2) มิติเน้นกฎ ระเบียบ(convention) (3) มิติเน้นการพึ่งพา (dependent และ (4) มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (avoidance)

วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive culture) ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 มิติ คือ (1) มิติเน้นตรงกันข้าม (opposition) (2) มิติเน้นการใช้อำนาจ (power) (3) มิติเน้นการแข่งขัน (competitive) และ (4) มิติเน้นความถูกต้องสมบูรณ์ (perfection)

ความพึงพอใจในงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา ความหมาย ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ การวัดความพึงพอใจในงาน ประโยชน์ของการสำรวจทัศนคติ และความพึงพอใจในงาน ทฤษฎีการศึกษาความพึงพอใจในงาน สรุปและตัวแปรที่จะศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ

ความหมายความพึงพอใจในงาน

การนิยามความพึงพอใจในงานมีหลากหลาย แต่โดยทั่วไปสามารถแบ่งการนิยามออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่นิยามความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่พึงพอใจในงานทั้งหมด (overall of satisfaction) เป็นการตอบสนองผลกระทบกับงานของแต่ละบุคคล ปัจเจกบุคคลจะพึงพอใจในงาน เมื่อประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ ค่านิยม และความต้องการของตน และความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (facets of job satisfaction) ซึ่งเป็นอารมณ์ที่มีปฏิกิริยาต่องานของบุคคล อันเป็นผลลัพธ์มาจากการเปรียบเทียบผลที่ออกมาจริง และผลที่คาดหวังไว้ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540 อ้างถึง Hoy and Miskel, 1991; Vroom, 1964, Smith and Hulin, 1969; Lofguist and David, n.d. Cited in Cranny, Smith and Stone, 1992) ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจ มีความเสียสละ อุทิศแรงกาย แรงใจ มีผลต่อประสิทธิภาพ และ

ประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (จันทรานี สงวนนาม, 2533) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะมีผลต่อความสำเร็จของงาน ในองค์การใด ๆ ถ้าหากบุคคลขาดความพึงพอใจในงาน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง บุคลากรขาดงาน ย้ายงาน หรือลาออกจากงานมาก ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดี และเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งที่จะใช้เป็นเครื่องวัดประสิทธิผลของหน่วยงาน (พร พิเศก, 2546) เป็นการสะสมของทัศนคติ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ทำ โดยสามารถแยกแยะความพึงพอใจออกได้เป็นอย่างน้อย 2 รูปแบบคือ ลักษณะความพึงพอใจต่องาน เฉพาะด้าน กับลักษณะความพึงพอใจต่อภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยของทัศนคติของบุคคล ต่อลักษณะด้านต่าง ๆ ของงาน (John, 1996) ซึ่งธรรมชาติของความพึงพอใจในงาน เป็นความชอบหรือความไม่ชอบที่พนักงานมีต่องานที่ทำ เป็นความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน และสิ่งที่เขาได้รับจากงาน นอกจากนั้นความพึงพอใจในงาน เป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในชีวิต เพราะงานมีผลต่อความรู้สึกของบุคคล โดยความพึงพอใจในงานนี้ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ (Davis, *et al*. 1989) สอดคล้อง กับความคิดของ Feldman and Arnold (1983) ที่กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าเป็นผลของความรู้สึกในด้านบวกในสภาพรวม ๆ ที่แต่ละบุคคล มีต่องาน การที่บุคคลมีความพึงพอใจต่องานสูง หมายถึงเขามีความชื่นชม และเห็นคุณค่าของงาน มีความรู้สึกในทางบวก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

งานไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญ ที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คนจะเกิดความพึงพอใจในงานหรือไม่พึงพอใจในงานนั้น ยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัล การทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติ (Harrel, 1972 อ้างใน พงศ์ หรดาล, 2540) และวิชัย โถสุวรรณจินดา (2535) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติ และความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 4 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล (personal factor) ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ คือ ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน เชาว์ปัญญา การศึกษา ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน ความสนใจในงาน ปัจจัยด้านงาน (factor in the job) ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ คือ ลักษณะงาน ทักษะและความชำนาญในการทำงาน ฐานะทางอาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้าน และที่ทำงาน สภาพภูมิศาสตร์ โครงสร้างของงาน ปัจจัยด้านการจัดการ (factor in controllable by management) ประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่

สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (environment factor) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมทางการเมือง และเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน และเทคโนโลยี สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีความพึงพอใจในงาน โดยทั่วไปมีหลายประการ อยู่ที่ความแตกต่างระหว่างบุคคล และสถานที่แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของตนได้รับการตอบสนองเพียงใด หากได้รับการตอบสนองมาก จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมาก หากได้รับการตอบสนองน้อย ความตั้งใจในการปฏิบัติงานก็ลดน้อยลง สิ่งเหล่านี้ คือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานนั้นเอง ซึ่งสอดคล้อง กับความคิดของ สมยศ นาวีการ (2525) ที่อธิบายว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในงานคือ โอกาสความก้าวหน้า เงินเดือน ความท้าทาย การมีส่วนร่วมในงาน การได้รับการยกย่อง และมีสถานภาพที่ดี ความรับผิดชอบ และการมีอำนาจ ความมั่นคง ความมีอิสระในโอกาส ความเจริญก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมที่ดี Grimmer (1966 อ้างใน ณัฐนิชา ปานศักดิ์, 2544) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ไว้ 10 ประการ คือ (1) ลักษณะงานที่ทำ (intrinsic aspect of job) ประกอบ ด้วย ความเหมาะสมในการฝึกอบรม (training) การเตรียมการ (preparation) และความสามารถ (abilities) ความเหมาะสมสู่แรงบันดาลใจ (aspiration) การวางแผนเพื่อโอกาสสำหรับการหาความรู้ (learning knowledge) และทักษะ (skill) ความปรารถนาในผลสำเร็จ (accomplishment) และภาวะการเป็นคนงาน (workmanship) ความปรารถนา ในสถานภาพ (status) เกียรติยศ (dignity) ความสำคัญ (important) ความนับถือ (respect) อำนาจ (power) การยอมรับ (recognition) ความเป็นบุคคลสาธารณะ (public) เอกกัตบุคคล (private) ความชื่นชมยินดี (appreciation) ชื่อเสียง (fame) การยอมรับตนเอง (self-respect) การบริหารสาธารณะ (public service) ความไม่เห็นแก่ตัว (altruism) การบริการแก่พรรคพวก (service to company) ข่าวสารที่ติดต่อกับบุคคลภายนอก (outsider) ติดต่อกับผู้จัดการ (contact with manager) อิสรภาพและเสรีภาพ (freedom and independence) (2) การนิเทศงาน มีความสัมพันธ์กับหัวหน้าคนงาน (foreman) การตอบแทน (consideration) ความยุติธรรม (fairness) ความสุภาพ (courtesy) ความจริง (fact) การประเมินตนเอง (proper evaluation) การสนเทศเกี่ยวกับสถานภาพและความก้าวหน้า (information on status and progress) ความชื่นชมยินดี (appreciation) ความน่าเชื่อถือ (credit) การยอมรับ (recognition) การยกย่อง (praise) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (professional advancement) ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (economic advancement) ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางสังคม (advancement in social position) ความปรารถนาหรือความทะเยอทะยาน (aspiration or ambition) ระบบคุณธรรมของความเจริญเติบโต (merit system of

advancement) การโฆษณาภายในบริษัท (promotion within the company) (3) ความปลอดภัย (security) ได้แก่ ความต่อเนื่อง (steadiness) ความมั่นคงของบริษัท (company stability) ความก้าวหน้าในงานที่กำลังทำอยู่ (continuous work prospects) ความพอเพียง (self adequacy) ความอาวุโส (seniority) ความรู้สึกของความเป็นคุณค่าโดยมีเสถียรภาพ (feeling of being valued by firm) โอกาสที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับการค้าขาย (opportunity to learn trade) งาน (job) ทักษะ (skill) และอาชีพ (career) อิทธิพลทางการเมือง (influences of political process on government position) (4) บริษัทและการจัดการ (company and management) ประกอบด้วย ทัศนคติของพวกพ้อง (company attitude) ผลประโยชน์ (toward) ความร่วมมือร่วมใจ (cooperation) ด้วย สหภาพแรงงาน การสนับสนุนบริษัท (company sponsorship) ของทีมงานสุขภาพ การพัฒนาที่อยู่อาศัยของคนงาน (employee home development teams) สนามเด็กเล่น (playgrounds) การบริจาคเพื่อการกุศล (contribution to charity) การอธิบายที่ชัดเจน (interpret fairness) ความพยายาม (intentions) และความรู้สึกที่ดีของการบริการ ความร่วมมือร่วมใจในการบริหารและการช่วยเหลือ (administration cooperation and assistance) ผลิตภัณฑ์และนโยบายบริษัท (company procedures and policy) ความภูมิใจในบริษัทและผลิตภัณฑ์ (pride in company and product) บริษัทให้ความสนใจในคนงานแต่ละคน (company interest in individual worker) บริษัทฝึกอบรมโปรแกรมการนัดประชุมเกี่ยวกับพันธกิจของบริษัท (training program meeting of company obligation) การให้คำมั่นสัญญา (keeping promise) ความจริงใจ (sincerity) การร่วมแรงร่วมใจ (cooperation) การให้กำลังใจ (encouragement) ความเข้าใจ (understanding) ความสามารถมีอารมณ์ร่วมกับศิลปะ (empathic ability) ความสามารถในการสัมผัสกับประชาชน (ability to handle people) การให้โอกาสคนงานตัดสินใจ (opportunity for employee decision making) ความสามารถทางสังคม (sociability) ความสามารถในการช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษา (availability) ความจงรักภักดีต่อคนงาน (loyalty to worker) การตามใจ (permissiveness) ความใกล้ชิด (closeness) การให้คำแนะนำแก่บุคลากร (personal counsel) การมีความยินดีเกี่ยวกับอำนาจ (delegation of authority) มารยาทในการวิจารณ์และการมีระเบียบวินัย (manner of criticism and discipline) การเห็นด้วยกับคำสั่ง (consistency of orders) การมีวินัย (discipline) ความสามารถทางเทคนิค (technical competence) และทัศนคติ (attitude) (5) เงื่อนไขการทำงาน (working condition) ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจ (attractive surrounding) สถานที่ทำงาน(workplace) ความพอเพียง (adequacy) สภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ (equipment) พัสดุ (supplier) เครื่องจักรกล (tools) แสงสว่าง (lighting) อุณหภูมิ (temperature) การปราศจากกลิ่นควันบุหรี่ (smoke) เสียง (noise) ความอบอ้าว (excessive) กลิ่น (odors) เงื่อนไขของความปลอดภัย (safety condition) ดนตรี (music) การสันทนาการ (recreational)

ความสะดวกในการหาอาหาร (food facilities) ความสะดวกในการหาเวชภัณฑ์ (medical facilities) ความสะดวกในการจอดรถ (parking facilities) ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (geographical location) และเพื่อนบ้าน (community house) (6) ค่าจ้าง (wages) ประกอบด้วย เงินค่าจ้าง (pay) ค่าธรรมเนียม (income) เงินเดือน (salary) ค่าครองชีพ (earning) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (economic factors) แรงจูงใจ (motive) กำลังซื้อ (values) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (economic advantage) ผลกำไร (profit) ความพึงพอใจในค่าจ้าง (wage satisfaction) การปรับปรุงทางการเงิน (financial adjustment) ความยุติธรรม (fairness) (7) โอกาสก้าวหน้า (opportunity of advancement) ประกอบด้วย ความก้าวหน้าทางความเป็นเลิศ (advancement on credit) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (advancement on seniority) ขนาดขององค์การ (size of organization) ชื่อเสียงบริษัท (company reputations) ความรอบคอบและการวางแผน (foresight and planning) (8) ทิศทางทางสังคม (social aspects of job) ประกอบด้วย เพื่อนร่วมงาน ที่ถูกใจ (congenial coworkers) การเปิดเปิดงาน (on or off the job) การพึ่งพาสังคม (social approval) สัมพันธภาพภายใน (interpersonal relationship) พลังกลุ่ม (group dynamic) ความสมดุลของทีมงาน (team balance) ความร่วมมือ และความพยายามของกลุ่ม (cooperation and group effort) ขนาดและภารกิจของกลุ่มงาน (size and functions of work groups) ความภูมิใจในความเป็นเจ้าของผ่านกลุ่มงาน (pride in belonging to team) ความเป็นเจ้าของ (belongingness) ความภูมิใจในความสำเร็จของกลุ่ม (pride in team accomplishment) ความสัมพันธ์ภายในและแผนกเดียวกัน (inter-intra department relations) ผู้ร่วมงานมีศักยภาพสูง (competent coworkers) อคติ (prejudice) (9) การติดต่อสื่อสาร (communication) ประกอบ ด้วยข้อมูลข่าวสารของพนักงานเกี่ยวกับสถานภาพ (status) การพัฒนาใหม่ ๆ (new development) สิ่งที่บริษัทกำลังทำ (what company is doing) นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (personal polices) วิธีการปฏิบัติงาน (procedure) สายบังคับบัญชา (line of authority) ระบบการเสนอแนะ (suggestion system) การเสนองานและการสั่งงาน (instruction and orders) การรายงานผลประกอบการประจำปี (annual report) วารสารของบริษัท (company magazine) หนังสือพิมพ์ (newspaper) (10) ผลประโยชน์ ประกอบด้วย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการออกจากงาน (retirement provisions) ข้อกำหนดเกี่ยวกับภาวะฉุกเฉิน (provision for emergency) การเจ็บป่วย (illness) การลาหยุด (leave) การหยุดพักผ่อน (vacations) วันปิด (holiday) Feldman and Arnold (1983) ได้กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกทั้งด้านบวกและด้านลบ ที่มีต่องาน คือ รายได้ (pay) ลักษณะงานที่ทำ (work self) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การบังคับบัญชา (supervision) และสภาพเงื่อนไขการทำงาน (1) รายได้ หรือค่าจ้าง มีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน เพราะเป็นเครื่องมือที่จะให้ได้มา ซึ่งสิ่งที่ต้องการ เช่น ความสะดวก สบาย อาหาร

เครื่องแต่งกาย และยังเป็นสัญลักษณ์ (symbol) ของประสิทธิผล และเน้นที่มาของการมีคุณค่า และได้รับการยอมรับ (2) ลักษณะงานที่ทำ (work itself) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ คือความหลากหลายของงาน การควบคุม วิธีทำงาน และความสอดคล้องของงาน ลักษณะงานที่เกิดความพึงพอใจ จะเป็นงานที่มีความหลากหลายไม่น้อยเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และถ้ามากเกินไป ก็จะทำให้เกิดความเครียดได้ งานโดยทั่วไป จะให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานทำเอง ปราศจากการควบคุมของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง (3) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลง ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ท้าทายมากขึ้น มีอิสระมากขึ้น การเลื่อนตำแหน่งมีความแตกต่างกันแต่ละแห่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อระดับบริหารมากกว่าคนงานทั่วไป (4) การบังคับบัญชา (super vision) ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ประการแรก คือ เห็นความสำคัญ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (5) กลุ่มงาน (work group) การมีสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีเจตคติ และคุณค่าที่เหมือน ๆ กัน จะได้มีการเรียนรู้ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (6) สภาพเงื่อนไขการทำงาน (working conditions) เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงและเสียง ระยะเวลาในการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน ความพอเพียงของเครื่องมือ และวัสดุ อุปกรณ์

สรุปว่า ความพึงพอใจงานงานของแต่ละคน อาจจะพิจารณาได้เป็นส่วน ๆ คือส่วนที่ควรจะเป็น (should be) และส่วนที่เป็นจริง (actually is) ซึ่งทางสองส่วนนี้ เป็นเครื่องมือที่สามารถชี้ให้เห็น ถึงความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจ และการรับรู้ถึงสภาพที่ต้องรักษาไว้ซึ่งความต้องการและค่านิยม ตลอดจนประสบการณ์ สถานภาพทางสังคม กลุ่มอิทธิพล และเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ เป็นการรับรู้สิ่งที่ควรจะเป็น และสภาพการรับรู้ส่วนที่เป็นจริง เช่น การจ่ายค่าชดเชย การจ่ายค่าแรงงาน การให้คำแนะนำ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นองค์ประกอบที่ให้เกิดความพึงพอใจในงาน

การวัดความพึงพอใจในงาน

ในการวัดความพึงพอใจในงานนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโจน์ (2543: 133) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายไว้ดังนี้ (1) เพื่อเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในส่วนบุคคล ด้านงาน ด้านการจัดการ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจงาน (2) เพื่อเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงานจริงว่า อะไรเป็นสาเหตุให้คนทำงานได้ดี (3) เพื่อให้เข้าใจถึง

ลักษณะงานใด ที่ตนพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ รวมทั้งเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารหน่วยงานนั้น (4) เพื่อเข้าใจถึงผลการไม่พอใจในงาน เช่นการขาดงาน ละทิ้งงาน และการออกจากงาน รวมถึงการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานกับการจัดสวัสดิการต่าง ว่าจะสร้างความพึงพอใจในงานเพียงใด และ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า นักจิตวิทยา ได้สร้างแบบการวัด ความพึงพอใจในการทำงานตามนิยามที่วัด และตามจุดมุ่งหมายของการวัด การแบ่งแบบวัด จึงมีหลายลักษณะ ได้แก่

1. การแบ่งแบบวัด เป็นข้อความที่ถามมี 2 ลักษณะคือ แบบสำรวจเชิงปรนัย (objective survey) เป็นแบบวัดที่เป็นคำถาม และเป็นคำถามที่ให้เลือกตอบ โดยที่ผู้ตอบ ตอบตามที่ตนเองมีความคิดเห็นและรู้สึกเป็นข้อมูล ที่สามารถวิเคราะห์เชิงปริมาณ และแบบสำรวจเชิงพรรณนา (descriptive survey) เป็นแบบสอบถามที่ผู้ตอบ ตอบด้วยคำพูดและข้อเขียนของตนเอง เป็นแบบสัมภาษณ์ หรือคำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบโดยอิสระ เป็นข้อมูลที่ใช้ในเชิงคุณภาพ

2. แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ยังสามารถแบ่งได้ตามคุณลักษณะของงานเป็น 2 ลักษณะคือ แบบวัดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป เป็นแบบวัดที่วัดความพึงพอใจงานของบุคคลที่มีความสุขอยู่กับส่วนรวม และแบบวัดความพึงพอใจเฉพาะด้าน เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกชอบพอและความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานแต่ละด้าน เช่น รายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ และความก้าวหน้า เป็นต้น

อารี เพชรผุด (2530) ได้กล่าวถึงการวัดความพึงพอใจในการทำงานว่า สาเหตุที่มีการวัดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ เพื่อทราบสาเหตุของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน เพื่อทราบความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลงานที่ออกมา เพื่อเรียนรู้สภาพสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงาน เพื่อทราบความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในงาน กับการฝึกอบรม การขาดงาน การหยุดงานบ่อย ๆ การเปลี่ยนงาน การลา และปัญหาอื่น ๆ สำหรับการวัดมีหลายรูปแบบ และแต่ละรูปแบบควรคำนึงถึงความเที่ยงตรง ของการวัดเสมอ ซึ่งมีวิธีการวัดความพึงพอใจในงาน 4 แบบคือ แบบสอบถามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptive Index) หรือเรียกย่อ ๆว่า JDI แบบสอบถามของ Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า MSQ แบบสอบถาม Semantic Differential Scale เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบ ประเมินความพึงพอใจที่มีอยู่ต่องานที่ทำว่าอยู่ในระดับใด จากคำคุณศัพท์ที่ให้มา และ แบบมาตรวัดสีหน้า (face Scale) เป็นแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน โดยดูลักษณะแสดงออกบนใบหน้า

ประโยชน์ของการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในงาน

การที่องค์การ ได้สำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของคนงาน จะเป็นการช่วยให้ผู้บริหารองค์การ สามารถบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และโดยทั่วไป องค์การจะสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในงานเพื่อประโยชน์ ดังนี้ (สมยศ นาวีการ, 2530) คือ ค้นหาปัญหาในอนาคตขององค์การ องค์การหลายแห่งค้นพบว่า การสำรวจทัศนคติ และความพึงพอใจในงานเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จในการทำงาน ค้นหาสาเหตุของการออกจากงานและการขาดงาน องค์การควรจะใช้การสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานเพื่อค้นหาสาเหตุการออกจากงานและการขาดงาน เพราะบางทีพฤติกรรมของคนงาน ที่แสดงออกมาอาจจะเกิดผลตอบแทนค่าจ้างที่ต่ำ งานไม่ท้าทาย หรือโอกาสการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานมีน้อย เป็นต้น ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติของคนงาน การสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงาน สามารถใช้ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนงานขององค์การได้ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างทัศนคติของคนงานก่อนการเปลี่ยนแปลงกับทัศนคติหลังการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น โดยทั่วไป การสำรวจทัศนคติ และความพึงพอใจในการทำงาน จะต้องปกปิดชื่อของคนงานที่ตอบแบบสอบถาม จึงทำให้คนงานมีอิสระในการให้ข้อมูล เพราะข้อมูลบางข้อมูล ไม่สามารถพูดกับผู้บริหารได้โดยตรง ดังนั้นการสำรวจทัศนคติ และความพึงพอใจในงาน จึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นช่องทาง การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบนได้เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารได้รู้ปัญหาแล้ว สามารถดำเนินการได้ เพราะถ้าไม่ดำเนินการอาจจะเป็นปัญหาต่อการบริหารงานในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พงศ์ หรดาล (2546) ที่ได้อธิบายว่า ประโยชน์ในการสร้างทัศนคติและความพึงพอใจในงาน จะมีประโยชน์คือ ลดอัตราการเข้าออกของคนงาน ลดการขาดงาน ลดการร้องทุกข์ ลดข้อพิพาท สุขภาพของคนงานดีขึ้น ลดพฤติกรรมก้าวร้าว และเป็นการเพิ่มผลผลิต

สรุปว่า การสร้างทัศนคติ และความพึงพอใจในการทำงานจะมีผลโดยตรงกับการบริหารงาน และเพิ่มผลผลิตขององค์การ ผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการทำงานควรกระตุ้นและเสริมสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติและมีความพึงพอใจในงานให้มากที่สุด การสร้างทัศนคติและความพึงพอใจในงาน ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมขององค์การ บุคคล หรืองาน เพื่อจะได้ทราบว่าอะไรบ้างที่มีผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจของคนงาน และควรหาวิธีการการปรับปรุง แก้ไข ให้คนงานมีทัศนคติ และความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น เพราะถ้าคนงานงานมี

ทัศนคติและความพึงพอใจในงานแล้ว ก็จะทำให้ลดปัญหา และข้อยุ่งยากต่าง ๆ ในการบริหารงาน มีความรัก และภักดีต่อองค์การ ลดอัตราการเข้าออกจากงาน ลดการขาดงาน ลดการร้องทุกข์ ลดพฤติกรรมก้าวร้าว และในระยะยาวจะเพิ่มผลผลิตองค์การ

ทฤษฎีในการศึกษาความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจของมนุษย์ จะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามสภาพการณ์ของการทำงาน และปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในงาน จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษา และวิเคราะห์ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ซึ่งนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ได้กล่าวถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานดังนี้ (พงศ์ หรดาล, 2540)

ทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Need Theory) ซึ่งรู้จักกันในชื่อว่า ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1970) โดยมีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ หลักความขาดแคลน (deficit principle) ซึ่งหมายความว่า เมื่อคนขาดแคลนสิ่งใด คนก็ต้องการสิ่งนั้น และตราบใดที่คนขาดแคลนสิ่งนั้นอยู่ ก็ยังไม่สามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการได้ จนกว่าการขาดแคลนนั้น ได้รับการบำบัด หรือได้รับการตอบสนองแล้ว คนที่ขาดแคลนก็จะกระทำทุกอย่าง เพื่อตัดความต้องการนั้นให้หมดไป และ หลักความก้าวหน้า (progression principle) หมายความว่า เมื่อความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นในชั้นที่สูงขึ้นไปก็เกิดขึ้น ความต้องการของคนจะก้าวขึ้นแต่ละขั้น จนกว่าก้าวไปถึงขั้นสูงสุด ตามทฤษฎีนี้ระบุว่า ความต้องการของคนจะก้าวไปถึงขั้นสูงสุด ตราบใดที่ความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว ลำดับความต้องการของคนตามหลักความก้าวหน้า แบ่งออกเป็น 2 ลำดับใหญ่ ๆ และ 5 ลำดับย่อย ได้แก่ ความต้องการระดับต้น (lower-order need) เริ่มตั้งแต่ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ความต้องการระดับชั้นนี้ เป็นการให้รางวัลภายนอก (extrinsic reward) ซึ่งผู้บริหารควรจัดระบบงานให้สนองความต้องการแต่ละขั้นได้แก่ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (physiological need) ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (safety need) และ ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (social need) สำหรับ ความต้องการลำดับที่สูงขึ้น (higher-order need) เริ่มจากความต้องการขั้นที่ 4 คือความต้องการให้ตนเองมีความสำคัญและความต้องการให้ความคิดของตนเองเป็นจริง ความต้องการลำดับที่สูงขึ้น เป็นการตอบสนองทั้งรางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic reward) และรางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic reward) ซึ่งผู้บริหาร

ควรจัดระบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการและ ขั้นที่ 4 คือความต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ (esteem need) และ ขั้นที่ 5 คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ต้องการประจักษ์ตน (self-actualization)

ภาพที่ 6 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow
ที่มา: สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541)

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) McClelland (1961) อธิบายว่า โดยทั่วไปการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผลจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่น หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (need for affiliation - n aff) ความต้องการที่จะมีอำนาจ หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power - n pow) และความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement – n ach) McClelland (1961) ได้ให้ความสนใจในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง (high achievement) ว่า มีลักษณะของความกล้าเสี่ยงพอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากจนเกินไป และไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเลย บุคคลเหล่านี้ จะมีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และฉลาดในการวางเป้าหมาย มีความสามารถในการบริหารองค์การ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน มีความพึงพอใจในงาน ไม่มุ่งผลตอบแทนใน

ลักษณะที่จับต้องได้เป็นสำคัญ แต่หาก เขาบรรลุผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย เขาจะได้รับผลพลอยได้ตามไปด้วย

ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory of Job Satisfaction) Herzberg (1959 อ้างใน เสนาะ ติเยาว์, 2544) ได้พัฒนาขึ้นมา คือปัจจัยที่สร้างความพอใจ (satisfier factor) และปัจจัยที่จำเป็น หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ประการแรก ปัจจัยที่จำเป็นหรือปัจจัยอนามัย มีแหล่งที่มาของการทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานส่วนใหญ่ เกิดจากสภาพงานที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ สภาพการทำงาน ได้แก่สภาพห้อง อากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยด้านวัตถุ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า นโยบายและการบริหารงานขององค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องของระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงาน สายการบังคับบัญชาในองค์การ ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ได้แก่ ความสามารถ ความเป็นผู้นำ ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญ หรือทักษะของหัวหน้า และ ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวม ถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนเป็นสำคัญ ปัจจัยทั้ง 5 ถ้าไม่มีความเหมาะสม หรือไม่ดี คนก็เกิดความไม่พอใจ แต่ถ้าปัจจัยทั้ง 5 ดี และมีความเหมาะสม คนก็มีความรู้สึกเฉย ๆ ดังนั้น จึงเรียกว่า เป็นปัจจัยจำเป็นที่องค์การต้องจัดให้อยู่ในองค์การ หากไม่จัดให้มีปัจจัยเหล่านั้นอย่างเหมาะสมจะเกิดปัญหาในการทำงาน และปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยที่สร้างความพอใจ (Satisfier Factor) เป็นแหล่งที่มาของการทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากเนื้องาน ซึ่งแบ่งออก 5 ปัจจัย คือ ความรู้สึกที่ทำให้ เกิดความสำเร็จ ได้แก่งานที่ทำแล้วเกิดผลสำเร็จ ทำงานที่มีมาตรฐานสูง งานที่ยุ่งยาก ความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ คือองค์การที่เห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ ความรู้สึกรับผิดชอบ ได้แก่งานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในงานนั้นสูง งานยาก และ ท้าทาย ความสามารถของผู้ทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึงทำงานนั้นแล้ว ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และการทำงานนั้น ทำให้เก่งขึ้น และมีความรู้มากขึ้น และ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานนั้น เป็นงานที่ตรงกับรสนิยม ความชอบของผู้ปฏิบัติงานเพียงใด หากตรงกับความชอบจะทำงานนั้นอย่างสนุก

ตัวแบบด้านของงาน (Facet Model of Job) (George and Jones, 1999) ให้ความสนใจหลักไปที่สถานการณ์ของงาน โดยแบ่งตัวงานออกเป็นหลาย ๆ องค์ประกอบ หรือ ด้านของงาน (job facet) และตรวจสอบว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกว่าเป็นอย่างไรต่องานด้านต่าง ๆ ความพอใจ

ในงานในภาพรวม คือผลรวมของความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ด้านต่าง ๆ ของงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานคือ การได้ใช้ความรู้ ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ การมีความหลากหลาย การมีความก้าวหน้า การมีอำนาจ นโยบายและการปฏิบัติขององค์การ การได้รับค่าจ้าง เพื่อนร่วมงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ คุณค่าทางจริยธรรม การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงในงาน การบริการสังคม สถานภาพทางสังคม ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ความสามารถทางเทคนิคของผู้บริหาร ความหลากหลาย ของงาน และสภาพในการทำงาน

ทฤษฎี ERG (ERG theory) ทฤษฎีนี้ Alderfer (1991 อ้างใน เสนาะ ติเยาว์, 2544) ได้พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1970) เพื่อทำให้ง่ายและนำมาใช้กับการปฏิบัติงานในองค์การ ได้แบ่งความต้องการของคนออกมาเป็น 3 อย่างเท่านั้น คือ ความต้องการมีชีวิต (existence need) ได้แก่ความต้องการมีความเป็นอยู่ที่ดีทั้งทางร่างกาย และทางวัตถุ ซึ่งรวมเอาความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยอยู่ด้วยกัน เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1970) ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness need) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ความต้องการนี้เหมือนกับความต้องการทางสังคมตาม ทฤษฎีความต้องการ ของ Maslow (1970) และ ความต้องการความเจริญเติบโต (growth need) เป็นความต้องการการเติบโตและพัฒนาทางจิตใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีลักษณะอย่างเดียวกับความต้องการให้ตัวเองมีความ สำคัญและความต้องการให้ความคิดของตนเองเป็นจริง อันเป็นความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ตามทฤษฎีของ Maslow (1970) จะเห็นได้ว่า ทฤษฎี ERG แตกต่างไปจาก ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1970) หลายด้าน ซึ่ง Alderfer (1991) ไม่ได้ระบุว่า ความต้องการระดับต้นจะต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงสามารถจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการตามหลักความก้าวหน้า (progression principle) ซึ่งตามทฤษฎีของ ERG ระบุว่า ความต้องการอันใดอันหนึ่งหรือความต้องการทั้งสาม สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในเวลาใดก็ได้ ทฤษฎีนี้ ไม่ได้มีสมมติฐานที่ว่า ตราบใดคนยังขาดแคลนสิ่งใดอยู่ ก็ยังไม่อาจจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการได้ตามหลักความขาดแคลน (deficit principle) จนกว่าความขาดแคลนนั้น ได้รับการตอบสนอง การระบุความต้องการทั้งสามจะเกิดขึ้นกลับไปกลับมาทำให้เกิดความยุ่งยาก ที่เรียกว่า frustration-regression principle ซึ่งหมายความว่า การที่ความต้องการขั้นที่สูงขึ้น ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ทฤษฎีของ Alderfer (1991) มีความยืดหยุ่นกว่าทฤษฎีของ Maslow (1970) ซึ่งการที่ความต้องการขยับขึ้นและลง ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการมากกว่า

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) การตั้งเป้าหมายในการทำงาน เป็นทฤษฎีที่ริเริ่มโดย Locke and Grary (1973 อ้างใน เสนาะ ติเยาว์, 2544) ซึ่งมีหลักการว่า เป้าหมายในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจให้คนทำงาน เพราะเป้าหมาย จะกำหนดทิศทาง และการกระทำกระตุ้นให้เกิดความพยายามเพิ่มขึ้น มีความมุ่งมั่น และส่งเสริมการพัฒนาวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นการมีส่วนร่วม (participation) นับว่ามีบทบาทสำคัญในกระบวนการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะ เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความพอใจในการทำงาน ในขณะเดียวกัน จะเป็นส่วนส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลดีสามประการ ประการแรกทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน ประการที่สองก่อให้เกิดความผูกพันและการยอมรับ ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน ประการที่สาม ก่อให้เกิดการผูกพันและการยอมรับในเป้าหมายการทำงาน อย่างไรก็ตาม การทำให้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ควรมีลักษณะดังนี้คือ จะต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะ เจาะจง (specific goal) จะต้องเป็นเป้าหมายที่สูงและท้าทาย (challenging goal) จะต้องให้คนยอมรับ และมีความผูกพันในเป้าหมายที่ตั้งไว้ (goal acceptance commitment) จะต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายอย่างชัดเจน (clear goal priority) และ จะต้องมีผลตอบแทนจากการทำงาน ตามความ สำเร็จตามเป้าหมาย (reward goal accomplishment) อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วม ไม่อาจก่อ ให้เกิดผลด้านบวกเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย สอง ประการ ประการแรก ผู้ปฏิบัติงาน ไม่อาจจะมีเวลาพอที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือ และทำงานร่วมกัน ประการที่สอง ผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจมากน้อยเพียงใด กับคนที่รับมอบหมายงาน หากเกิดความไม่ไว้วางใจ ก็ยากที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีกระตุ้นจูงใจ ตามแบบจำลองของ Porter and Lawler (1977 อ้างใน จำนง บุญชู, 2531) เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ (satisfaction) กับผลการปฏิบัติงาน (performance) และเน้นว่าการกระตุ้นจูงใจ (motivation) มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งทั้งสอง ทฤษฎีกระตุ้นจูงใจของ Porter and Lawler (1977) ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญ ๆ คือ ความพยายาม (effort) ได้แก่ความพยายามที่คนแสดงออกสืบเนื่องมาจากแรงกระตุ้นจูงใจที่เกิดแก่เขา ขีดขั้นหรือขนาดของความพยายามจะสูงต่ำ หรือมากน้อยเพียงใดย่อม ขึ้นอยู่กับแรงความเชื่อ หรือแรงความปรารถนาของเขา ซึ่งแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ผลการปฏิบัติงาน (performance) ได้แก่ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏสืบเนื่องมาจากการใช้ความพยายามของตน ผลตอบแทน (reward) ได้แก่ผลตอบแทนที่เป็นตัวแปร ก่อให้เกิดความพึงพอใจผลตอบแทนดังกล่าว สืบเนื่องมากจากผลการปฏิบัติงาน ความพอใจ (satisfaction) ได้แก่ ทัศนคติ

ที่เป็นความรู้สึก หรือสำนึกภายในที่คนมีอยู่ สืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ การใช้เหตุผล การทำความเข้าใจ และการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตน และสภาพแวดล้อมของตน แบบจำลองของ porter and Lawler (1977) ได้แบ่งผลตอบแทนออกเป็น สองประเภท คือผลตอบแทนภายนอก (extrinsic reword) ได้แก่เงินเดือน หรือค่าจ้าง ลักษณะความมั่นคงของงาน และผลตอบ แทนภายใน (intrinsic reward) คือความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน (รัตนไตร พรรคพวก, 2539)

สรุปกรอบและตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษาความพึงพอใจในงาน พบว่า ความพึงพอใจในงานอยู่ภายใต้อิทธิผลของวัฒนธรรม คนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน อาจมีความคาดหวังที่ต่างกันในการทำงาน ค่านิยมของคนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน เนื่องจากค่านิยมสะท้อนการตัดสินเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงาน และแนวปฏิบัติในการทำงาน ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะขาดงานหรือออกจากงานน้อยกว่าคนที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน และต้องการกระทำเพื่อตอบแทนบางสิ่งบางอย่างแก่องค์การ เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น การให้คำแนะนำเพื่อสร้างนวัตกรรม และกระตือรือร้นต่อการพัฒนาทักษะของบุคลากร (พร ภิเศก, 2546)

ตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีจำนวนมาก แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้คัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่อยู่ภายใต้ อำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะสามารถพัฒนาหรือบริหารจัดการปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานได้ด้วยตัวเอง นอกจากนี้ ยังได้เลือกตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ที่มีผลต่อลักษณะจูงใจสูง (motivative factor) ตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ซึ่งเทียบได้กับ ความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความสำเร็จในชีวิตของ Maslow (1970) และการเลือกตัวแปรความพึงพอใจในงาน ของ Weiss. et al (1967 cited in George and Jons, 1999) ดังนี้ คือ การใช้ความรู้ ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การมีอำนาจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความอิสระ ความหลากหลายของงาน และ ผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งจะอธิบายตัวรายละเอียดแต่ละตัวแปรดังนี้

การใช้ความรู้ความสามารถ (ability utilization) คือระดับงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง (George and Jones, 1999: 82 cited Weiss, *et a*l., 1967) ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นหนึ่งของ Herzberg (1959 อ้างในเสนาะ ติเยาว์, 2544) คืองานที่กระตุ้นและท้าทายในลักษณะงานที่ทำนั้น ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของตนเอง ก็จะทำให้เกิดความสนใจ และพึงพอใจที่จะทำงานนั้น

การบรรลุผลสำเร็จ (achievement) คือระดับที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่า บรรลุผลสำเร็จจากการทำงาน (George and Jones, 1999: 82 cited Weiss, *et al*, 1967) รวมทั้งความพอใจในความความเรียบร้อยสมบูรณ์ของงาน มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในผลงาน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เบญจวรรณ เนตรแข (2541) เสนอแนะว่าโดยปกติแล้ว บุคคลที่ปฏิบัติงานเมื่อได้รับมอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนแล้วก็มุ่งทำงานตามหน้าที่ ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองที่มีอยู่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวการณ์ที่เอื้ออำนวยขององค์การ เมื่องานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะเกิดความภูมิใจในตนเอง มีกำลังใจที่จะทุ่มเทให้กับองค์การต่อไป แต่ในทางตรงกันข้าม หากงานมีปัญหาไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้บ่อย ๆ บุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นอาจจะมีความรู้สึกผิดหวังท้อแท้ หลีกเลี่ยงงานและลดแรงจูงใจลงไปเรื่อย ๆ จนในที่สุดอาจจะหมดความพยายามที่จะทำงานต่อไป

ความก้าวหน้า (activity advancement) คือการมีโอกาสได้รับเลื่อนตำแหน่ง (George and Jones, 1999 cited Weiss, *et al*, 1967) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ตามความคาดหวังด้วยความสามารถของตนเอง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้มีโอกาสโยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทน จากการทำงานของตน (ณัฐนิชา ปานศักดิ์, 2544 อ้างถึง Glimmer, 1966) การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม หรือการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้ได้รับวุฒิที่สูงขึ้น หรือเพิ่มพูนความรู้ของตนเอง หรือพัฒนาทักษะวิชาชีพเพิ่มขึ้น (เบญจวรรณ เนตรแข, 2541) การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดการไม่ชอบงาน ผู้ชายต้อง การความก้าวหน้ามากกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุเพิ่มมากขึ้น ความต้องการเรื่องนี้ลดลง การรู้สึกว่าตนเองก้าวหน้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ การให้บุคคลรู้ได้รับการสนับสนุนจากองค์การ จึงมีขวัญและกำลังใจ และผูกพันในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดผลงานมากยิ่งขึ้น บุคคลมองว่าความก้าวหน้า เป็นสิ่งที่ควรได้รับการแลกเปลี่ยน หรือตอบแทนกับการทุ่มเทความรู้ความสามารถของตน แต่ละบุคคล จะได้รับความก้าวหน้า ก็โดยพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถ และเต็มใจที่จะเพิ่มองค์ความรู้ (เบญจวรรณ เนตรแข, 2541 อ้างถึง Hergberg, 1957)

ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึงลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่จดจ่อ ตั้งใจ มุ่งมั่นต่อหน้าที่การงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่กำหนด เป็นความรับผิดชอบในการกระทำ และการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเอง (George and Jones, 1999 cited Weiss, *et al.* 1967) หรือเป็นขนาดของความรู้สึกของคนที่มีโอกาสรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของเรื่อง

นั้น ที่เขาเป็นผู้กระทำด้วยตนเอง จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ว่ามีมากหรือน้อยแค่ไหน พวกเขารับผิดชอบในผลสำเร็จด้วยตัวเองคนเดียวได้มาก แล้วความพอใจก็จะมีมาก (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น เมื่อได้รับมอบหน้าที่และความรับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว ย่อมคาดหวังว่าตนเอง มีอำนาจในขอบเขตที่เหมาะสม เมื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามความรับผิดชอบ ที่บุคคลได้รับ ช่วยให้ใช้ความรู้ ความสามารถทั้งปวง เพื่อกระทำให้งานสำเร็จ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง รวมทั้งมีอิสระต่อการตัดสินใจ ต่าง ๆ ในเขตเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ การที่บุคคลมีอิสระในขอบเขตหน้าที่ที่ควรมีนั้น จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบภาคภูมิใจในผลสำเร็จที่เกิดจากการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง (พร ภิเศก, 2546) ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ (responsibility for results) ทำให้คนผูกติดกับวัตถุประสงค์ และเกิดความผูกพัน ผู้นำต้องเน้นผลงานที่ออกมาจากความพยายามของผู้ตาม ให้ทำงานด้วยความท้าทาย มีความรับผิดชอบ และมอบอำนาจให้ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่า มีคุณค่า และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล คนที่ทำงานให้สำเร็จสูง จะมีความรับผิดชอบ และมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540 อ้างถึง Bell, 1992; Lynch, 1993; Randall, 1989; Steers, 1991) ผู้ปฏิบัติงาน จึงจะมีโอกาสสำหรับความรับผิดชอบในงาน และควบคุมงานของเขาเอง

การได้รับการยอมรับ (recognition) คือการได้รับการยกย่อง ชมเชย เมื่อกระทำหน้าที่ได้ดี (George and Jones, 1999 cited Weiss, *et al.,* 1967) ตามแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนด โดยความต้องการตามลำดับขั้น คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการทางเกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังในชีวิต ด้านความต้องการทางสังคมนั้น คนต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ และอยู่ร่วมกับผู้อื่น ต้องการความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และได้รับการยอมรับ ผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคคลรับรู้ว่า เขาเป็นสมาชิกที่มีค่าในทีม หรือในหน่วยงาน (พร ภิเศก, 2546) บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ เมื่อได้รับการตอบสนองทางสังคมแล้ว บุคคลยังต้องการความรู้สึกในการนับถือ ทั้งการเคารพนับถือในตนเอง และการยกย่องจากผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีอำนาจ ที่จะให้ความดี ความชอบได้ การสนองความต้องการเหล่านี้ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเชื่อมั่นในตนเอง มีเกียรติ มีอำนาจ และควบคุมบุคคล รู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ และมีผลกระทบบางอย่างต่อสิ่งแวดล้อมของเขาเอง การได้รับการยกย่อง ชมเชย มีชื่อเสียงในองค์การ หรือหน่วยงานของตนเอง คือ การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การเหล่านั้น เห็นว่าตนเองมีคุณค่า และได้รับการยกย่องชมเชย เมื่อการกระทำหน้าที่ได้ดี (สมยศ นาวีการ, 2538) บุคคลที่อยู่ในสังคมที่พัฒนาแล้ว จะมีความต้องการทางด้านสังคม และเกียรติยศ ชื่อเสียงสูง ซึ่งเกียรติยศ ชื่อเสียง

มักจะเกิดขึ้นกับ คนหนุ่มที่ที่ยังไม่พอใจกับสถานภาพของตนเองมากกว่าคนสูงอายุ ที่มีแนวโน้มที่จะบรรลุถึงขั้นที่ตัวเอง ต้องการแล้ว หรืออาจจะปล่อยเลยไป เมื่อเห็นว่า ไม่สามารถที่จะกระทำได้แล้ว การยอมรับ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกี่ยวกับความพยายามของตน ซึ่งจะพัฒนา เป็นความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และกระตุ้นในภาระ หน้าที่ ของผู้ที่ได้รับการยอมรับ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540 อ้างถึง Lynch, 1993) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร หรือผู้ร่วมงาน ทำให้บุคคลที่ทำงานเกิดความพึงพอใจ เช่นเมื่อทำงานสำเร็จ ก็จะได้รับการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ สรรเสริญ ทำให้ความเชื่อถือกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนับแก่บุคคลที่แสดงความสามารถ และทำให้งานสำเร็จด้วยดี (ณัฐนิชา ปานศักดิ์, 2545 อ้างถึง Lock, 1979)

การมีอำนาจ (authority) คือการมีโอกาสควบคุมคนอื่น (George and Jones, 1999 cited Weiss, *et al*., 1967) อำนาจ หมายถึงความสามารถซึ่งบุคคลคนหนึ่ง มีพฤติกรรมเหนือพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งให้มีพฤติกรรมหรือไม่ให้มีพฤติกรรม หรือหมายถึงศักยภาพด้านความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น และเป็นแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำที่สามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ซึ่งฐานอำนาจตามแนวคิดของ French and Raven (1985 อ้างใน บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540) ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มี 5 ประการ ประการแรก ฐานอำนาจบังคับ (coercive power) หมายถึงอำนาจที่มาจากพื้นฐานจากความกลัวต่อการถูกลงโทษ บุคคลมีปฏิกิริยาต่ออำนาจนี้ เกิดจากการกระทำที่เป็นลบ เช่น อำนาจการลงโทษหรือชี้แนะให้มีการลงโทษ การไล่ออก การลดตำแหน่ง การวิจารณ์ การขัดขวางการเลื่อนเงินเดือน การใช้อำนาจบังคับด้านร่างกาย หรือการคุกคามความปลอดภัย ประการที่สอง ฐานอำนาจที่ได้จากการให้รางวัล (reword power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีคุณค่ากับบุคคลอื่น ซึ่งมีที่มาจากอำนาจหน้าที่ เช่นเงินรางวัล การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน การมอบหมายงานหรือการโยกย้ายงาน รวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงทีอิทธิพลต่อการแบ่งทรัพยากรให้กับหน่วยรอง และผู้มีอำนาจใช้อำนาจให้รางวัล เพื่อสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกน้องได้ ประการที่สาม ฐานอำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจของบุคคลที่เป็นผลมาจากการดำรงตำแหน่งตามสายบังคับบัญชาที่เป็นทางการขององค์การ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ประกอบด้วยด้านการบังคับบัญชาและการให้รางวัล เป็นต้น อำนาจตามกฎหมายกว้างขวางกว่าอำนาจการบังคับบัญชา และการให้รางวัล เพราะจะรวมถึงการยอมรับของสมาชิกขององค์การ เมื่อบุคคลได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานระดับรองลงมาจะรู้ว่าตัวเองมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม จากการควบคุมบังคับบัญชา และชี้นำในสิ่งที่เกี่ยวกับงาน ผู้ปฏิบัติงานจะยอมรับอำนาจตามกฎหมายว่าผู้นำอย่างเป็นทางการย่อมต้องกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ และกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ อีกทั้ง

ตำแหน่ง ของผู้นำจะมีสิทธิพิเศษและความรับผิดชอบบางอย่างที่ผู้อื่นไม่มี ประการที่สี่ ฐานอำนาจของผู้เชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจของบุคคลที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ทักษะ และความสามารถเฉพาะด้าน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นแหล่งที่มีอิทธิพลและอำนาจสูงสุด ความเจริญทาง ด้านเทคโนโลยี ทำให้การทำงานอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้นไปด้วย (พร ภิเศก, 2546) ผู้เชี่ยวชาญสามารถใช้ความรู้ของตนเองสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปได้ นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะบางอย่างอาจถูกเก็บหรือเปิดเผยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามที่ผู้นำกำหนด ประการสุดท้าย ฐานอำนาจจากการมีอิทธิพล (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดจากลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งทำให้ผู้อื่นนำไปอ้างอิง กล่าวถึงหรือชื่นชม

การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) คือการมีเสรีได้ค้นคิดสิ่งใหม่ ๆ (George and Jones, 1999: 82 cited Weiss, *et al*., 1967) Guilford (1982 อ้างใน สุวิทย์ มูลคำ, 2548) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายทิศทาง หรือเรียกว่า ลักษณะการคิดแบบอเนกนัย (divergent thinking) ซึ่งประกอบด้วย ความคิดคล่องแคล่ว (fluency) หมายถึงความสามารถในการคิดตอบสนองต่อสิ่งเร้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ หรือความสามารถคิดหาคำตอบที่เด่นชัดและตรงประเด็นมากที่สุด ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับสภาพของความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ความคิดยืดหยุ่นเน้นในเรื่องของปริมาณที่เป็นประเภทใหญ่ ๆ ของความคิดแบบคล่องแคล่ว เป็นตัวเสริมและเพิ่มคุณภาพของความคิดคล่องแคล่วให้มากขึ้น โดยการจัดเป็นหมวดหมู่และมีหลักเกณฑ์ยิ่งขึ้น ความคิดริเริ่ม (originality) หมายถึงความสามารถคิดแปลกใหม่แตกต่างจากความคิดธรรมดา หรือความคิดง่าย ๆ ความคิดริเริ่มอาจนำความรู้เดิมมาคิดดัดแปลง และประยุกต์ให้เกิดสิ่งใหม่ ความคิดละเอียดลออ (elaboration) หมายถึงความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น และยังรวมถึงการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับสิ่ง ต่าง ๆ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ 3 ประการ ประการแรก หมายถึงความคิดแง่บวก (positive thinking) ประการที่สอง คือหมายถึงการกระทำที่ไม่ทำร้ายใคร (constructive thinking) และประการสุดท้าย หมายถึงความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (creative thinking) ในแง่สิ่งแวดล้อมของงานนั้น ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (อารี เพชรผุด, 2537) ในองค์การบางองค์การ เน้นให้สมาชิกต้องเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่ง แต่องค์การบางประเภท เน้นให้สมาชิกมีอิสระในการคิด การกระทำ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ความเป็นอิสระ (independence) คือความสามารถทำงานด้วยตนเองตามลำพัง (George and Jones, 1999 cited Weiss, *et al.*, 1967) โดยความคิดริเริ่มของตนเองอย่างอิสระ ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ทำ และได้รับการยอมรับผลงานที่ทำ (เบญจวรรณ เนตรแข, 2541 อ้างใน Slavit, *et al*., 1987) เป็นขนาดของความมากน้อยของงานนั้น ๆ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีเสรีภาพ มีอิสระ และการใช้ดุลพินิจ ซึ่งเป็นผู้ทำงาน กำหนดเวลาทำงาน หรือตารางการทำงาน และระเบียบวิธีที่จะทำงานนั้นสำเร็จได้ด้วยตนเอง ความเป็นอิสระ เป็นเรื่องที่โยงโยตรงกับความรับผิดชอบที่มีต่องาน ถ้าหากผู้ทำงานมีความสามารถ มีโอกาส ควบคุมการทำงานของตนได้ด้วยตนเองมากขึ้นเท่าใด ก็จะมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานที่ทำออกมาได้มากยิ่งขึ้น เท่านั้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ซึ่งการออกแบบงานที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน พึงพอใจมากขึ้นอย่างหนึ่งคือการให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ความอิสระของงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ในทางลบ กับการขาดงานและการเปลี่ยนงาน (นัฐนิชา ปานศักดิ์, 2544 อ้างใน Srirasta, *et al*., 1970; Herr and Crammer, 1992)

ความหลากหลายของงาน (variety) คือการได้ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายในการทำงาน (George and Jones, 1999: 82 cited Weiss, *et al*., 1967) เป็นขนาดของความมากน้อยของกิจกรรมต่าง ๆ หลายอย่างที่แตกต่างกัน ที่จำเป็นต้องนำความรู้ที่หลากหลาย มาใช้ปฏิบัติงาน และเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะ และใช้ความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่า งานมีคุณค่า (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 125) ในปัจจัยที่เกี่ยวกับงานด้านความน่าสนใจของตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้ และศึกษางาน รวมทั้งงานที่มีความสลับซับซ้อนหลายอย่าง ไม่จำเจ ซ้ำซาก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543) ซึ่งงานที่สร้างแรงจูงใจภายใน จะมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตั้ง เป้าหมาย มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำงานทราบโดยตรง งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา งานมีลักษณะท้าทาย และงานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2539) ความหลากหลายและท้าทายของงาน ทำให้คนได้ใช้ความพยายาม ได้รับการกระตุ้นที่แสดงออกมา มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในงานมากขึ้น ช่วยให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และเมื่องานมีลักษณะหลากหลาย โอกาสที่งานจะตรงกับความถนัด หรือความรู้ ความถนัดของคนมากขึ้น นอกจากนี้งานที่หลากหลายทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะที่หลากหลายตามไปด้วย อีกทั้งงานทุกอย่าง ควรจะให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้บางสิ่งบางอย่าง สำหรับปฏิบัติงาน งานที่ดีทำให้คนรู้สึกว่า พวกเขา กำลังเจริญเติบโต และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ (พร ภิเศก, 2546)

ประโยชน์เกื้อกูล (welfare) ค่าจ้างมีความสัมพันธ์กับความมั่นคง และโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ผลตอบแทนในการทำงาน มีทั้งในส่วนที่ตอบแทนเป็นตัวเงิน และส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน หรือสวัสดิการ ค่าจ้างมีความสำคัญ เพราะดึงดูดให้คนทำงานร่วมกับองค์การ เงินทำหน้าที่เป็นสิ่งบังคับทั่ว ๆ ไป เพราะมีลักษณะควบคู่กันกับการบังคับต่อการความต้องการในสิ่งจำเป็น ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และคนทำงานเพื่อหวังผลตอบแทน

ประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผลองค์การ (organizational effectiveness) เป็นหัวข้อที่สำคัญต่อการวิเคราะห์เพื่อศึกษาพฤติกรรมองค์การที่เกิดจากการบริหารงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, 2541) เพราะองค์การจะต้องมีประสิทธิผลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมต่อภายนอกได้ (Steers, 1991) ซึ่งโดยปกติแล้ว ตัวองค์การเองมีความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการดำรงตนอยู่ได้ ต้องขึ้นอยู่ปัจจัยต่าง ๆ คือ ประสิทธิภาพ ผลผลิต การประสานงานเพื่อบูรณาการกิจกรรม การปรับตัว ความสอดคล้องต่อสภาพทางสังคม และ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Steers, 1991) ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความหมาย และการประเมินประสิทธิผลองค์การ สรุปและตัวแปรที่จะศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผลองค์การ มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ตามความสนใจ และเป้าหมายของการศึกษา ค้นคว้า ดังนี้ คำว่า ประสิทธิผล (effectiveness) ตามพจนานุกรม ของ Webster (Merriam-Webster, 2001) ได้ให้ความหมายว่า ผลที่เกิดจากการตัดสินใจ จากความมั่นใจ หรือจากความต้องการ ความพร้อม ความโน้มน้าวทำให้เกิดการกระทำเกิดขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนการมองสิ่งที่เกิดขึ้นโดยมิติเรื่องของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ประสิทธิผล มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) พจนานุกรมของ Webster (Merriam-Webster, 2001) ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิภาพว่าหมายถึง (1) คุณภาพหรือระดับคุณภาพ (2) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับต้นทุนการผลิต (3) อัตราส่วนของการใช้พลังงาน เพื่อให้ระบบขับเคลื่อนอย่างคุ้มค่า คำว่า ประสิทธิภาพ เป็นรากศัพท์ที่เกิดขึ้น ใน ศตวรรษที่ 1633 ซึ่งเป็นยุคที่ศาสตร์ของการศึกษา ในวิธีการแบบวิทยาศาสตร์พัฒนาขึ้น (นภดล เวชสวัสดิ์, 2543) บางครั้ง นักวิชาการได้ให้ความหมายประสิทธิภาพ คืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อหน่วยลงทุน ให้สัดส่วนที่ให้ผลผลิตต่อหน่วยสูงสุด

โดยมีปัจจัยที่นำเข้า เช่น เงิน คน วัตถุดิบ ซึ่งการนิยามแบบนี้ ทำให้มองว่า ประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ ประสิทธิผล (Gibson, Ivancevich and Donelly, 1991) หรือจะตีความให้เข้าใจง่ายขึ้น สามารถอธิบายได้ว่า ประสิทธิผล ก็คือ การปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน (performance) ที่ทำให้ผลของงานสูงสุด และมีคุณภาพมากที่สุด ซึ่งผู้บังคับบัญชา ก็ต้องการที่จะเห็นประสิทธิผลของการดำเนินการมากกว่าสิ่งใด ๆ ส่วนประสิทธิภาพ นั้น เป็นการตีความต่อเนื่องจาก การที่บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานสูงสุด หรือใช้ทรัพยากรที่มีคุณภาพมากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์การหรือผู้บังคับบัญชา ต้องการที่จะเห็น ประสิทธิภาพเกิดขึ้นในการปฏิบัติการด้วย ประสิทธิผล กับประสิทธิภาพ ควรจะอยู่ในจุดที่สมดุล ถ้าหากมุ่งเน้นประสิทธิภาพมากเกินไป ก็จะให้ประสิทธิผลของการดำเนินงานลดต่ำลง เงื่อนไขดังกล่าว จะต้องปรับค่าให้อยู่ระหว่างความสมดุลของตัวแปรทั้งสอง ทั้งนี้ ถือว่า ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ควรจะเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การเช่นกัน เป็นสิ่งที่พัฒนาไปพร้อมกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546 อ้างถึง Looney, 1997) ทองใบ สุดชารี (2542 อ้างถึง Etzioni, 1994) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การได้ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การที่ต้องทำให้บรรลุผล ตามความหมายนี้ ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผล เป็นแนวความคิดในแนวกว้าง จำเป็นที่ต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญ 2 ระดับคือ พิจารณาในระดับองค์การและระบบย่อยขององค์การ โดยประเมินจากเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ ว่าบรรลุผลสำเร็จเพียงใด ซึ่งแตกต่างจาก คำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นการพิจารณาในวงแคบลง กล่าวคือ การกล่าวถึงประสิทธิภาพ จะเป็นการจำกัดแนวทางการพิจารณาดำเนินการเฉพาะเรื่องภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพองค์การ (organizational efficiency) จะนิยามถึงการใช้ทรัพยากร เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการหนึ่งหน่วยโดยวัดออกมาในรูปของปัจจัยของอัตราส่วนปัจจัยนำเข้า (input) ต่อหน่วยการผลิต (output) ถ้าองค์การใดประสบผลสำเร็จในการใช้ทรัพยากรการผลิต ในการผลิตสินค้าหรือการบริการ โดยการใช้ทรัพยากรน้อยกว่าองค์การอื่นในการดำเนินการอย่างเดียวกัน แสดงว่าองค์การที่ใช้ทรัพยากรน้อยกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่า ธงชัย สันติวงษ์ (2541) เสนอแนะว่า ความมีประสิทธิผลขององค์การ จะมีขึ้นได้นั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งใจไว้หรือไม่ และสิ่งที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผล คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายใน เพื่อขยายตัวต่อไป และเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์ จากภายนอกได้อีกด้วย จึงกล่าวได้ว่า การที่จะชี้ว่าองค์การมีประสิทธิผลจริงหรือไม่ เพียงใด จึงอยู่ที่เกณฑ์การวัดอีกตัวหนึ่ง คือการอยู่รอด (survival) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อองค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวการณ์และสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ฉะนั้น ความ

มีประสิทธิผล โดยการวัดการอยู่รอดขององค์การ จึงเท่ากับเป็นการวัดความสำเร็จขององค์การในระยะยาว Steers (1977) ชี้แจงว่า ประสิทธิผลองค์การ คือสมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด การปรับตัว รักษาสภาพ และการเจริญเติบโต รวมทั้งบูรณาการองค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อไม่ให้การทำงานขัดแย้งกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระหว่างเป้าหมายขององค์การ มักหมายความรวมถึงคุณภาพชีวิตการทำงานงานด้วย Hoy and Miskel (2001) อธิบายว่า ประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ เมื่อกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลองค์การ

การประเมินประสิทธิผลองค์การ มีแนวทางและวิธีการที่สำคัญ ๆ ดังนี้ (ธงไชย สันติวงศ์, 2541, ทองใบ สุดชารี, 2542)

1. วิธีประเมินประสิทธิผลเชิงเป้าหมาย (goal model of organizational effectiveness) เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้เป้าหมายเป็นเกณฑ์ มองความสำคัญของเป้าหมายมากกว่า วิธีการ ซึ่งการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต้องกำหนดเป้าหมาย ไว้หลายประการ และให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย เป้าที่กำหนดขึ้น ก็จะเป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์การ การประเมินประสิทธิผล ตามแนวคิดนี้ จะประเมินเป้าหมายในเชิงปฏิบัติ มากกว่าเป้าหมายซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม รูปแบบนี้ เหมาะสำหรับองค์การที่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546 อ้างถึง Hoy and Miskel, 2001) การประเมินประสิทธิผลองค์การด้วยวิธีการประเมินเป้าหมาย เป็นการประเมินผลิตผลขององค์การ เพื่อพิจารณาว่า องค์การได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระดับใด เป็นการวิเคราะห์ผลผลิตขององค์การ และประเมินว่า องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด (Robbins and Barnwell, 1994 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2541) วิธีนี้ มีความเชื่อว่า ประสิทธิผลขององค์การ ควรจะมีการประเมินในแง่ของความสามารถในการทำงาน จนบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จขั้นสุดท้าย จะมีความเป็นเหตุเป็นผล เพราะเป็นความพยายามที่จะวัดผลสำเร็จขององค์การ ในรูปของผลผลิต (output) กำไร (profit) และความพึงพอใจของลูกค้า (client satisfaction) สาระสำคัญของการประเมินประสิทธิผลเชิงเป้าหมาย (ทองใบ สุดชารี, 2542) มีดังนี้

1.1 ตัวชี้วัด (indicator) เป้าหมายสำคัญในการประเมินวิธีนี้ คือเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (operate goal) ทั้งนี้เพราะเป้าหมายที่เป็นทางการ(official goal) มีลักษณะของความเป็นนามธรรม

(abstract) และมีความยุ่งยากในการประเมิน ส่วนเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ จะสะท้อนออกมาในรูปของกิจกรรม (objective) ที่องค์การพยายามที่จะกระทำให้ประสบผลสำเร็จ

1.2 ข้อสมมุติฐานของการใช้วิธีวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ธงชัย สันติวงษ์, 2542) วิธีวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายนี้ สามารถนำมาใช่ปฏิบัติได้ผล ภายใต้ข้อสมมุติฐานต่าง ๆ ดังนี้ คือ องค์การต้องมีเป้าหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้ และต้องทำการให้สำเร็จ ต้องระบุออกมาให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ต้องมีสำนวนไม่มากนัก คือต้องมีเป้าหมายผลผลิตที่สำคัญ ๆ ที่สะดวกในการนำมาใช้บริหารงาน จะต้องเป็นที่ยอมรับ และเห็นชอบของฝ่ายต่าง ๆ และต้องสามารถวัดความก้าวหน้าของผลงานที่มุ่งเป้าหมายได้

2. วิธีประเมินประสิทธิผลเชิงระบบ-ทรัพยากร (system resource model of organizational effectiveness) เป็นรูปแบบประเมินที่เน้นปัจจัยตัวป้อน (input) มากกว่า ผลผลิต (output) โดยพิจารณาว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ให้พิจารณาที่ความสามารถในการแสวงหาประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่าและที่ต้องการ แต่ก็มีนักวิชาการที่ใช้รูปแบบนี้คือ Cemeron (1978 อ้างใน นารี อาแว, 2545 อ้างใน Hoy and Miskel, 2001) ซึ่งมีความเห็นว่าการเน้นการแสวงหาทรัพยากรมากเกินไป อาจมีผลการทำลายผลผลิต เป็นการเน้นปัจจัยป้อนมากกว่า ปัจจัยผลผลิต รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546) ได้กล่าวถึงรูปแบบนี้ว่าเป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมา ภายใต้พื้นฐานทางทฤษฎีระบบเปิด (open theory) กล่าวคือ องค์การถือเป็นระบบเปิด จะต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากร เพื่อให้ได้ผลผลิต โดยที่องค์การต้องรักษาความสมดุล และความมั่นคงขององค์การ รูปแบบนี้ มุ่งเน้นที่เกณฑ์ใด ๆ ที่ช่วยทำให้องค์การสามารถดำเนินได้ต่อเนื่อง ในระยะยาว เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การ มองความสำคัญของตัวทรัพยากร และความสามารถขององค์การที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์การ อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ จุดเด่นที่ได้มีการพัฒนาแง่มุมการพิจารณา ที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนของวิธีการประเมินประสิทธิผลเชิงเป้าหมายโดยตรง นั้นคือ จะมีการเน้นตั้งแต่การนำเข้า การจัดหาทรัพยากรเข้ามาและกระบวนการผลิต หรือกระบวนการดำเนินงานด้วย หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ วิธีการเชิงระบบ จะไม่ทุ่มเทจุดมุ่งหมาย หรือความสนใจไปที่ผลสำเร็จขั้นสุดท้ายเพียงอย่างเดียว หากแต่จะมีความสนใจถึงขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ที่ซึ่งจะมีส่วนและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายด้วย นอกจากนี้ ขอบเขตเวลาของวิธีการเชิงระบบก็จะกว้างและยาวกว่าด้วย ทั้งนี้ โดยจะมีการประเมินประสิทธิภาพความสามารถขององค์การที่จะต้องสามารถอยู่รอดตลอดไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์การ จึงได้นำมาพิจารณาด้วยตลอดเวลา

2.1 ตัวชี้วัด (indicator) การพิจารณาตัวชี้วัด จากวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นแนวทางประเมินประสิทธิผลองค์การอีกวิธีหนึ่ง โดยมิติที่สำคัญ ดังนี้ (1) การเจรจาต่อรองเพื่อรักษาจุดยืนขององค์การ (bargaining position) เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (2) ความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่การตัดสินใจ (ability of the system's decision maker) (3) การธำรงรักษากิจกรรมที่เป็นงานประจำขององค์การ (maintenance) (4) ความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (respond to change)

2.2 ข้อสมมติฐานของวิธีการเชิงระบบ ซึ่งวิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การเชิงระบบนี้มีข้อสมมติฐานว่า องค์การประกอบด้วยส่วนประกอบส่วนย่อย ๆ ต่าง ๆ หลายส่วน ซึ่งถ้าหากส่วนประกอบส่วนย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ผลหรือด้อยไป อย่างใดอย่างหนึ่งทำงานไม่ได้ผลหรือด้อยไปอย่างใด อย่างหนึ่ง ก็จะส่งผลทำให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำลงไปด้วย ดังนั้น การที่องค์การจะมีประสิทธิผลได้ดี จำต้องตื่นตัว และสามารถปรับตัวเอง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม นั้นคือ การบริหารงาน จะต้องสามารถทำได้ทุกด้าน (ทองใบ สุดชารี, 2542)

2.3 ประโยชน์ของการประเมิน (usefulness) การประเมินประสิทธิผลองค์การด้วยวิธีนี้จะมีค่ายิ่ง ในขณะที่การใช้ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานอื่น ๆ มีความยากลำบากในการวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีขององค์การที่ไม่หวังผลกำไร (non profit organization) และองค์การทางสังคมเป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากที่จะวัดประสิทธิผลจากเป้าหมายขององค์การ หรือวัดจากประสิทธิภาพภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม วิธีนี้ก็มีข้อจำกัดอยู่มาก เช่นกัน กล่าวคือ การประเมินประสิทธิผลจากการที่องค์การสามารถจัดหาทรัพยากรที่หายากมาได้ อาจจะไม่เพียงพอ

3. วิธีประเมินประสิทธิผลจากกระบวนการ (internal process approach) ในการวัดประสิทธิผลจากกระบวนการขององค์การ เป็นการวัดประสิทธิภาพและความสมบูรณ์ขององค์การ (internal organizational health and efficiency) องค์การที่มีประสิทธิผล จะมีลักษณะของการทำงานที่ราบรื่น (smooth) และมีระบบไหลลื่นในการทำงาน (well oiled) บุคคลจะมีความสุข และมีความพึงพอใจในการทำงาน กิจกรรมในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น วิธีนี้จะไม่พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก สาระสำคัญของระบบนี้ (ทองใบ สุดชารี, 2542) คือ

3.1 ตัวชี้วัด (indicator) แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการวัดประสิทธิผลภายในองค์การ เกิดขึ้นจากวิธีการด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลงานที่แสดงให้เห็นการวัดประสิทธิผลขององค์การ ที่สัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากแนวคิดของ Argyris, Benni, Likert and Bechard (1993 อ้างใน ทองใบ สุดชารี, 2542) นักเขียนที่เขียนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และความเป็นเลิศขององค์การ จะให้ความสำคัญกับกระบวนการขององค์การ และจากงานวิจัยในสหรัฐอเมริกา กว่า 200 เรื่อง พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล และกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการอธิบาย และส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์การ (Starburk, 1965 อ้างใน ทองใบ สุดชารี, 2542) ตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การ ในส่วนที่ถือว่า การวัดประสิทธิผลของกระบวนการประกอบด้วย การยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การอย่างเข้มข้น (strong culture) และบรรยากาศในการทำงานที่ดี การมีจิตวิญญาณของทีม (team spirit) การภักดีต่อกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม และ ความเชื่อมั่น (confidence) ความไว้วางใจ (trust) และการสื่อสาร (communication) ระหว่างพนักงานกับการจัดการ การตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลข่าวสาร (information) ไม่ว่าข่าวสารนั้น จะอยู่ในส่วนใดขององค์การก็ตาม การไม่มีการบิดเบือน (distorted) การสื่อสารในแนวราบและการสื่อสารในแนวตั้ง ตลอดจน ต้องมีการใช้ข้อมูลและความรู้สึกร่วมกัน การให้รางวัล (reward) แก่ผู้บริหาร ในการปฏิบัติงาน การเติบโต และการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์การและองค์ประกอบย่อยขององค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของการผลิตและผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ

3.2 ข้อสมมติฐานของการใช้กลยุทธ์ ตามสภาพแวดล้อม เฉพาะส่วนนี้ มีข้อสมมติฐานที่ถือว่า องค์การทุกแห่งต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา ขณะเดียวกันโดยที่ความสำคัญของกลุ่มผลประโยชน์ มีความแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น ความมีประสิทธิผลจะมีได้ จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์การ ในการที่จะพิจารณาให้ทราบถึงผลประโยชน์ที่มีความสำคัญได้อย่างถูกต้อง ตรงตามลำดับความสำคัญ พร้อมกับสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

4. วิธีการประเมินโดยใช้เกณฑ์ค่านิยม (competing-values approach)

วิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลวิธีหนึ่ง ที่ถือได้ว่า เป็นวิธีการของการประเมินองค์การเป็นเชิงรวมได้ ก็คือวิธีที่เรียกว่า การแข่งขันคุณค่า (competing values) Quinn and

Rohrbaugh (1993 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2541, ทองใบ สุดชารี, 2542) โดยคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ มีลักษณะแตกต่างกันไป ตามสายตาของแต่ละคน ซึ่งขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของผู้ที่ต้องการ ดังนั้น ประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับมุมมองและค่านิยมของผู้เป็นเจ้าของ รูปแบบนี้ ใช้สำหรับองค์การที่แสวงหาผลกำไร และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร พัฒนามาจาก กรอบการพัฒนาศักยภาพขององค์การ (competing value framework) เป็นพื้นฐานของความพยายามกำหนดรูปแบบ ขอบเขตของเกณฑ์สำหรับประเมินองค์การที่มีประสิทธิผล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546 อ้างถึง Rojas, 2000 cited Quinn and Rohrbaugh, 1993) รูปแบบนี้ ใช้ค่าคะแนน การประเมินจากหลายมิติ (multidimensional) ดังนี้ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (human relation) หรือในรูปแบบย่อยที่เรียกว่า “Human Relation Model” โดยพิจารณาจาก การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ (2) เป็นระบบเปิด (open system) หรือในรูปแบบย่อที่เรียกว่า “Open System Model” เป็นการพิจารณานวัตกรรมใหม่ ๆ (innovation) และเป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (3) เป้าหมายที่มีเหตุผล (rational goal model) หรือรูปแบบที่เรียกว่า “Rational Goal Model) พิจารณาจากผลกำไร และผลผลิตที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์การ และ (4) กระบวนการภายใน (internal process) หรือรูแบบย่อยที่เรียกว่า “Internal Process Model” พิจารณาจากกระบวนการภายในองค์การ เช่น การวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์การบริหารงานข้อมูลข่าวสาร ดูจากความสม่ำเสมอของความสำเร็จ การควบคุม และความต่อเนื่องของความสำเร็จตามเป้าหมาย ในรูปแบบนี้ใช้กระบวนการภายในประเมินองค์การ โดยอยู่บนพื้นฐานของการเน้นบทบาทของ บุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในระยะยาว ให้ความสำคัญกับบุคคล เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่องาน พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ความ ผูกพันต่อองค์การ การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม (organizational citizen behavior) รูปแบบนี้ มักจะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล กับประสิทธิผลขององค์การ Quinn and Rohrbaugh (1993 อ้างใน ทองใบ สุดชารี, 2542) ได้ร่วมกันพัฒนาวิธีการประเมินประสิทธิผลแบบนี้ เมื่อปี ค.ศ.1983 เป็นการพัฒนาเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิผลขององค์การ โดยการรวบรวมตัวชี้วัดการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและนักวิจัย ซึ่งพวกเขาได้พยายามค้นหาตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น โดยให้คณะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ประเมินและเกณฑ์ดังกล่าว เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของค่านิยมทางการบริหารขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียดคือ

4.1 ตัวชี้วัด (indicator) มิติที่สำคัญในการประเมินประการแรกพิจารณาจุดเน้น (focus) จากค่านิยมหลัก ภายในองค์การ (Internal values) และภายนอกองค์การ (external values) ค่านิยมหลักภายใน จะให้ความสำคัญกับค่านิยมทางการบริหาร ที่มุ่งสร้างสถานภาพการเป็นอยู่ที่ดี

ขึ้นขององค์การ ในสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มิติสำคัญประการต่อมา เป็นการประเมินค่านิยมด้านโครงสร้างขององค์การ (organizational structure) กล่าวคือ องค์การมีโครงสร้างแบบเสถียรภาพนั้น แสดงให้เห็นค่านิยมของฝ่ายบริหาร จะต้องมีการควบคุมจากเบื้องบน (top down control) ในขณะที่โครงสร้างแบบยืดหยุ่นนั้น ค่านิยมของฝ่ายบริหารจะต้องมีการปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลง (adaptation and change)

มิติโครงสร้างและจุดเน้นค่านิยม ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งตัวแบบประสิทธิผลองค์การได้ 4 ตัวแบบ (O'Neil and Quinn, 1993. อ้างในทองใบ สุดชารี, 2542) คือ

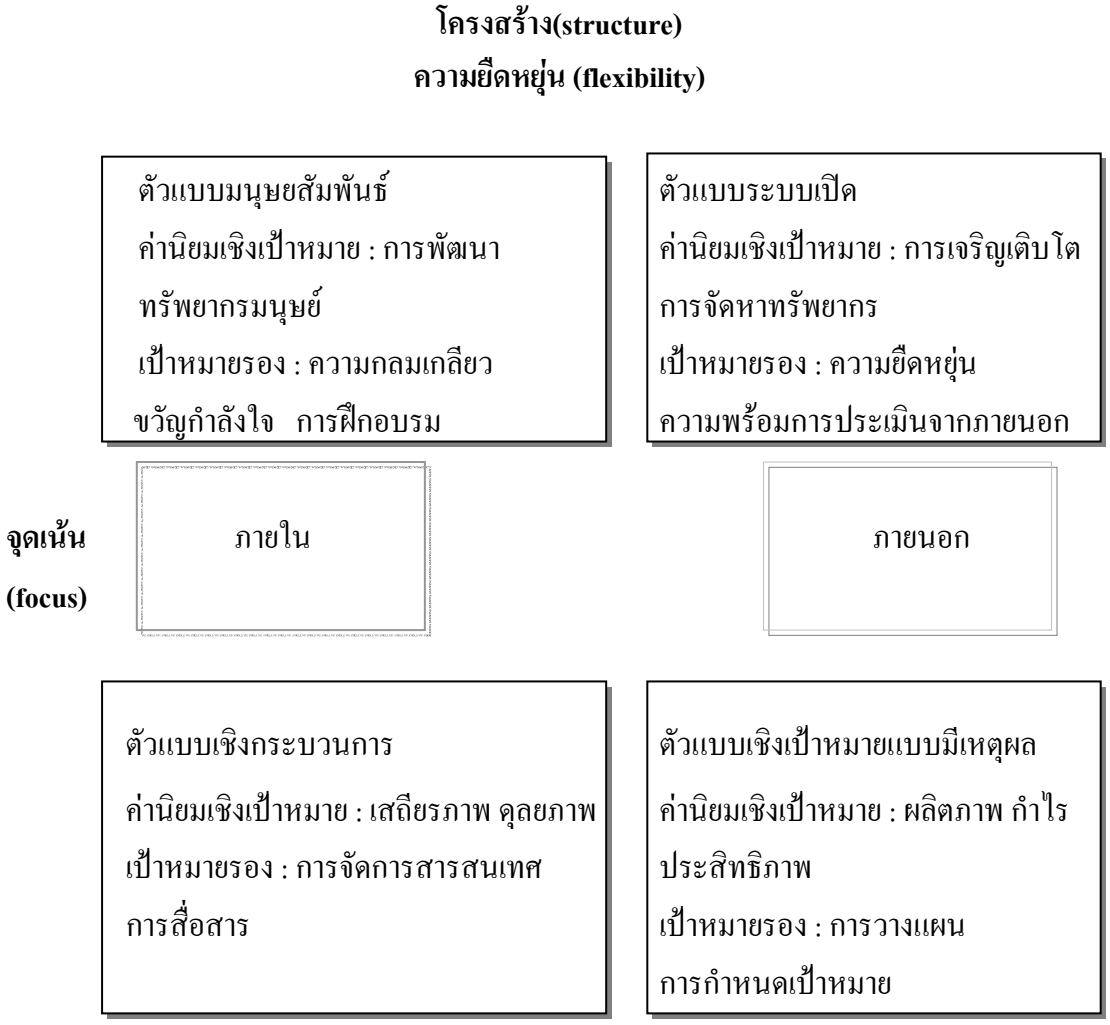
4.1.1 ตัวแบบระบบเปิด (open system model) สะท้อนให้เห็นการผสมผสานระหว่างค่านิยม ด้านจุดเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก (external focus) และโครงสร้างแบบยืดหยุ่น (flexibility structure) เป้าหมายขั้นพื้นฐานของฝ่ายบริหาร คือ การเจริญเติบโต (growth) และการจัดการทรัพยากร (resource acquisition) องค์การพัฒนาเป็นเป้าหมายดังกล่าวจากเป้าหมายย่อย (sub goal) ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น (flexibility) ความพร้อม(readiness) และ การประเมินจากภายนอกในลักษณะที่เป็นบวก (positive external evaluation) ค่านิยมที่มีอิทธิพล ต่อตัวแบบนี้ คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากร และทำให้องค์การเจริญเติบโต ตัวแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับตัวแบบด้านทรัพยากรของระบบ (system resource model)

4.1.2 ตัวแบบเชิงเป้าหมาย แบบมีเหตุผล (rational and goal model) สะท้อนให้เห็นถึงการผสมผสานระหว่างค่านิยมด้านจุดเน้น สภาพแวดล้อมภายนอก (external focus) และโครงสร้างแบบควบคุม (structural control) เป้าหมายขั้นพื้นฐานของการบริหารคือ ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และกำไร องค์การที่มีความต้องการที่จะทำให้เป้าหมายด้านผลิตบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้การควบคุม ส่วนเป้าหมายย่อย ขององค์การที่เป็นส่วนส่งเสริมให้เป้าหมายหลักประสบผลสำเร็จคือ การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความเป็นเหตุเป็นผลทางการบริหาร ตัวแบบนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับวิธีการประเมินเป้าหมาย (goal approach)

4.1.3 ตัวแบบเชิงกระบวนการขององค์การ (internal process model) เป็นตัวแบบที่สะท้อนค่านิยมภายใน (value internal focus) และการควบคุมทางด้านโครงสร้างเป้าหมาย พื้นฐานขององค์การประกอบด้วย การสร้างเสถียรภาพ (stability) การสร้างดุลยภาพ (equilibrium) ขององค์การ

ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้องค์การดำรงอยู่ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ ส่วนเป้าหมายรองขององค์การ ประกอบด้วย การจัดสารสนเทศ การตัดสินใจ และ การสื่อสาร

4.1.4 ตัวแบบด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation model) เป็นตัวแบบที่สะท้อนค่านิยมภายใน และมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น สำหรับค่านิยมที่สำคัญของฝ่ายบริหารคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีความเป็นอิสระ ส่วนเป้าหมายย่อยในเชิงการบริหาร ประกอบด้วย ความผูกพัน (cohesion) ขวัญในการทำงาน (morale) และโอกาสในการฝึกอบรม (training opportunities) การใช้ตัวแบบนี้ องค์การจะให้ความสำคัญแก่พนักงานมากกว่าสภาพแวดล้อม จุดเน้นสำคัญที่สมควรคำนึงถึง คือ ความยืดหยุ่น นวัตกรรม และการได้มาซึ่งทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม



ภาพที่ 7 ตัวแบบเชิงค่านิยมในการประเมินประสิทธิผลองค์การ
ที่มา: ปรับจาก Richard (1998 อ้างใน ทองใบ สุดชารี, 2542)

4.2 สมมุติฐานของวิธีการแข่งขันคุณค่า (ธงชัย สันติวงษ์, 2541) จุดเริ่มต้นที่เป็นข้อสมมุติฐาน ก็คือ ด้วยคุณค่าที่แตกต่างกันนั้นเอง ที่ก่อให้เกิดปัญหาของการมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน และที่ต้องแข่งขันแย่งชิงกัน เกิดขึ้นมาควบคู่กัน การประสานนโยบายที่ขัดแย้งกันให้เข้ากันได้อย่างสมบูรณ์ ก็จะกระทำไม่ได้เช่นกัน

สรุปและตัวแปรที่จะศึกษา

การประเมินประสิทธิผลองค์การ เป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์การมีลักษณะเป็นระบบที่ซับซ้อน (complex) การที่จะสร้างแนวความคิดใดความคิดหนึ่งโดยลำพังเกี่ยวกับประสิทธิผลจึงเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการประเมินประสิทธิผลเป็นประเด็นซึ่งประสบกับความยุ่งยากลำบากในการสร้างแนวความคิดที่ถูกต้องเหมาะสม แต่เรื่องนี้ก็เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากที่สุดเรื่องหนึ่งในยุคปัจจุบันสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกขององค์การเอง หรือนักวิเคราะห์องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินตกลงใจในองค์การ มักจะต้องพบกับคำถามหนึ่งเสมอว่า “คุ้มค่าไหม” ในขณะที่นักวิเคราะห์องค์การ (organizational analyst) อาจถามคำถามอย่างเดียวกัน เพราะต้องการทราบว่าความสัมพันธ์ที่ตนกำลังวิเคราะห์อยู่นั้นมีความหมายมากน้อยเพียงใด ในตัวแบบการศึกษาประสิทธิผลองค์การของ Steers (1977) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ 4 อย่างคือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของสภาพแวดล้อม และนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ แต่การศึกษาต่อมาพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว มีอิทธิพลของวัฒนธรรมแทรกเข้ามาด้วย (พร ภิเศก, 2546)

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ปรับปรุงตัวแบบการแข่งขันคุณค่า ของ Quinn และ Rohrbaugh (1983) มาเป็นตัวแบบในการศึกษา เพราะตัวแบบดังกล่าว รวมเอาจุดเด่นของการศึกษาและตัวแบบมาวัดเป็นกลุ่มตัวแปรในแต่ละมิติของประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสามารถที่จะวัดประสิทธิผลองค์การครอบคลุมมิติต่าง ๆ ได้มากกว่า นอกจากนี้แล้ว ตามที่แนวคิดทางทฤษฎี กล่าวว่า ไม่มีองค์การใดที่มีประสิทธิผลในทุก ๆ ด้าน ฉะนั้นการนำมิติที่หลากหลายของกรอบการแข่งขันคุณค่ามาศึกษาจึงทำให้ทราบข้อเท็จจริงขององค์การ ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด จึงได้คัดเลือกตัวแปรมาทำการศึกษา คือ ความสามัคคีของบุคลการ, นวัตกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความสามัคคีของบุคลากร คือการวัดความสามารถของบุคลกรในการบูรณาการ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ โดยการติดต่อสื่อสาร เพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การสร้างและรักษาไว้ ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม เพื่อควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งตรงกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการปฏิบัติตาม อีกทั้งความสามารถในการผสมผสาน (integrate) ส่วนต่าง ๆ ในองค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างบุคคล

และเป้าหมายขององค์การ (ภรณี กีรติบุตร, 2529 อ้างถึง Schien, 1970) ในการศึกษาประสิทธิผลองค์การ ตามกรอบการแข่งขันคุณค่า ที่มุ่งคน มุ่งความคล่องตัว และมุ่งกระบวนการ คือพิจารณาดูความสามัคคี กลมเกลียว และขวัญของบุคลากร ซึ่งการวัดก็จะพิจารณาที่ระดับของการเข้ากันได้และความผูกพันระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541) วัฒนธรรมองค์การช่วยสร้างบูรณาการ ที่สอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อมีค่านิยม และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น เกิดลักษณะเป็นพวกเดียวกัน และส่งผลต่อความรู้สึก หรือมีจุดหมายร่วมกัน (Gordon, 1999: 346; Robbin, 1999)

นวัตกรรมองค์การ หมายถึงวิธีการหรือหลักปฏิบัติ และแนวคิดที่ต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน มีวิธีการนำวิธีการหรือระบบมาใช้ โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่ใส่เข้าไป กระบวนการ และผลลัพธ์ให้เหมาะสมก่อนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ อาจเป็นสิ่งที่เคยนำมาใช้อย่างแพร่หลายแล้วในประเทศอื่น ๆ แต่หานำมาใช้ในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมถือได้ว่าเป็น นวัตกรรม (พรรณี สุวัตถี, 2537 อ้างถึง ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2521) นวัตกรรมหมายถึงความคิดใหม่ที่อาจจะช่วยเสริมให้ กระบวนการทำงาน ได้ผลคุ้มค่า การนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิม เพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของนวัตกรรม คือ การมีแนวคิด การมีระเบียบ และระบบ การมีกระบวนการ การมีหลักปฏิบัติ และการเน้นสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เป็นกระบวนการหรือเป็นแนวคิด วิธีการทั้งใหม่และเก่าทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงระบบการศึกษา เทคนิคการสอน ตลอดจนอุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษา ที่นำมาใช้ปรับปรุง แก้ปัญหาทางการศึกษา ให้มีปะสิทธิภาพสูงขึ้น (พรรณี สุวัตถี, 2537 อ้างถึง นิพนธ์ ศศิธร, 2519; บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2521) การปรับตัวและนวัตกรรม คือคุณภาพที่แท้จริงของความมีประสิทธิผลองค์การ (Steers, 1977 cited Bennis, 1962; Duncan, 1973) อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นจะต้อง ไม่เป็นไปไร้ทิศทาง การบริหารสามารถสร้าง ความสมดุลในด้านความต้องการ การปรับตัวและนวัตกรรม ซึ่งการมีนวัตกรรมที่พอเพียง จะช่วยให้องค์การสามารถริเริ่ม เปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีเงื่อนไขอำนวย

การพัฒนาบุคลากร คือวิธีการหนึ่งในการประกันประสิทธิผล ตามทัศนะของเวลา คือการลงทุน เพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในอนาคต การลงทุนทางทรัพย์สิน และทรัพยากรมนุษย์ จะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ นั้น การให้การศึกษา และอบรม พัฒนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่ามีต้นทุนสูง ในระยะสั้น แต่จะให้ผลตอบแทนสูงในระยะยาว ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ามากที่สุด

ขององค์การ (Gibson, *et al.*, 1991) และเป็นที่ยืนยันว่า ข้อได้เปรียบทางทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว จะมีอยู่ภายในองค์การที่มุ่งทรัพยากรเท่านั้น (สมยศ นาวีการ, 2538) ในการเตรียมองค์การ นั้นจะต้องลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพระยะยาว ถ้าขาดการเตรียมการเพื่ออนาคต ความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงได้ การเตรียมองค์การ และการริเริ่มใหม่ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และการริเริ่มสิ่งใหม่ กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคง และความต่อเนื่องของการปฏิบัติ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (ภรณี กีร์ติบุตร, 2529)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์ (2529) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายพยาบาล แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty คือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่พยาบาลพบว่า วัฒนธรรมฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน มีลักษณะเป็นแบบสร้างสรรค์ และป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลาง

วรพจน์ สุทธิชม (2536) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารตามฐานคติของ McGregor โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ (1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่ผู้บริหาร มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ของ McGregor (2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์การ ที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงาน ตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน ทดสอบความแตกต่าง ด้วย t-test, z-test ผลการศึกษาพบว่า

(1) วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหาร มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มร่วมงาน และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใน 1 ด้าน คือ ผลของพฤติกรรมการทำงาน (2) วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารตามทฤษฎี X ในเรื่องค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การ และบุคคลสำคัญ ที่มีเหตุผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

สมชาติ คงพิกุล (2537) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยคุณวุฒิและขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์ (2539) วิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบัน-การศึกษาพยาบาล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ตามตัวแบบของ Cooke and Lafferty จำแนกเป็นรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามสังกัดและสาขา กลุ่มตัวอย่าง คือ สถาบันการศึกษาจำนวน 41 แห่ง จำแนกเป็น 7 สังกัด คือกระทรวงสาธารณสุข ทบวงมหาวิทยาลัย เอกชน กระทรวง กลาโหม กระทรวงมหาดไทย สภากาชาดไทย และกรุงเทพมหานคร มีอาจารย์พยาบาลทุกระดับ เป็นผู้ให้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การที่วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แนวลึกมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และความเที่ยง ของแบบสอบถาม โดยการหา สัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า F และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffè ผลการวิจัยพบว่า(1) วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกเป็นรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง (2) วัฒนธรรมของสถาบันการศึกษาพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ของกระทรวง

สาธารณสุข แตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ของสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดเอกชน ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ของสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สังกัดเอกชน และสังกัดอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (3) วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามสาขาวิชาโดยรวม ในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่มีความแตกต่างกัน

สุพรรณี สมานญาติ (2540) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ โดยวิธีศึกษาแบบสังเกต สัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถาม โดยศึกษาวัฒนธรรม 3 ระดับ คือสิ่งประดิษฐ์ และพฤติกรรมที่แสดงออก ค่านิยมและคติฐาน พบว่า โรงเรียนขนาดต่างกันมีสัญลักษณ์ ที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของโรงเรียนทั่ว ๆ ไป เหมือนกัน มีค่านิยมใกล้เคียงกัน และคติฐานของโรงเรียนไม่ต่างกัน

ศิลปะชัย ศรีเกียรติ (2540) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษาที่ 6 โดยการศึกษาแบบปริมาณด้วยการสอบถามครูสายผู้สอน 327 คน ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน คือ มุ่งความประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร ส่วนประสิทธิผลองค์การ มี 2 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน และความมีคุณภาพ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความสามารถปรับปรุงโรงเรียนได้ ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ สุจริต ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และความหลากหลายของบุคลากร สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความสามารถในการบูรณาการโรงเรียนได้

วัลลภ แดงใหญ่ (2542) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า มีระดับความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้มากที่สุด ประกอบด้วยความก้าวหน้าของงาน การบังคับบัญชา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนตัวแปรด้านอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ขณะที่ชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ณัติ พิทักษ์ชาติ (2543) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พบว่า มีความพึงพอใจมากในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน การยอมรับนับถือและความรู้สึกในผลสำเร็จ ผู้บังคับบัญชา และด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจปานกลาง ในด้านความมั่นและความก้าวหน้าในอาชีพ นโยบายและการบริหาร และความพึงพอใจน้อยได้แก่รายได้ และสวัสดิการ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานคือ อายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน แหล่งกำเนิด และระดับชั้นยศ

พร พิเศก (2546) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และเพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การแนวปฏิบัติของกองทัพ และความพึงพอใจในงานต่อประประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 382 คน จากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 21 แห่ง แบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นวัฒนธรรมแบบผสม ระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยมีวัฒนธรรมที่เด่นที่มีการปฏิบัติกันมากที่สุด คือวัฒนธรรมแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่มีการปฏิบัติรองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

2. วัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานคือวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้มากกว่าแนวปฏิบัติของกองทัพบก

3. วัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน คือวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันอธิบาย

ความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้มากที่สุด รองลงมาคือแนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานตามลำดับ

4. วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านความพึงพอใจในงาน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลทางอ้อมสูง คือวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบราชการ

งานวิจัยต่างประเทศ

Friedlander and Pickle (1968 อ้างใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลองค์การในบริษัทธุรกิจขนาดเล็ก 97 แห่ง ในปี 1968 โดยพิจารณาองค์การในรูประบบเปิด ซึ่งมีการเติบโตและอยู่รอดได้ โดยมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างระบบภายใน และระบบภายนอก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความมีประสิทธิผลองค์การในด้านความสามารถในการทำกำไร การสร้างความพึงพอใจให้สมาชิก การมีคุณค่าต่อสังคม การเจริญเติบโต การสนองตอบต่อระบบย่อย และการสนองตอบต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเกณฑ์การประเมินผลองค์การสะท้อนให้เห็นถึงการพึ่งพาอาศัยกันของตัวแปรดังกล่าวในการมีประสิทธิผลองค์การ

Yuchtman and Sheashore (1969 อ้างใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) ใช้แนวคิดของทฤษฎีระบบศึกษาประสิทธิผลองค์การ ในหน่วยงานประกันภัย ในปี 1967 โดยใช้การวัดเปรียบเทียบองค์การในรูปของการแข่งขันว่า องค์การได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่า ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า การประเมินเปรียบเทียบประสิทธิผลจะทำได้ชัดเจนที่สุดในกรณีที่องค์การที่ถูกประเมินแข่งขันกันโดยตรง เพื่อทรัพยากรอย่างเดียว

Mott (1972 อ้างใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลองค์การในองค์การหลายประเภท ในปี 1972 ในมิติความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถยืดหยุ่นได้ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลรวมขององค์การ สัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยทั้งสามดังกล่าว

Cameron, (1978 อ้างใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) วิจัยเรื่อง ประเมินประสิทธิผลองค์การระดับสถาบันอุดมศึกษา ในนิวอิงแลนด์ 6 แห่ง โดยในขั้นต้นได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและ

อาจารย์แห่งละประมาณ 14-15 คนแล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชา พบว่า มีมิติของประสิทธิผลองค์การ และเกณฑ์การวัด ซึ่งจัดประเภทได้กว้าง ๆ 9 มิติ คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน พัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาด้านวิชาชีพของผู้เรียน พัฒนาการด้านบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในด้านการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร พัฒนาการด้านวิชาชีพของอาจารย์ ความเปิดของระบบ ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพขององค์การ มิติทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก ประสิทธิผลองค์การมีหลายมิติ ไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยว แต่อย่างไรก็ตาม การมีประสิทธิผลองค์การในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลองค์การในอีกมิติหนึ่ง ไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิผลองค์การในทุกมิติ

Georgopoulos and Tannenbaum (1979 อ้างใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) วิจัยเรื่องประสิทธิผลองค์การของสถานีขนส่ง 32 แห่ง ในปี 1957 โดยประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งตัวแปร ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์การ คือความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุ่น และการปราศจากความตึงเครียด หรือการขัดแย้งระหว่างกลุ่มย่อย หรือระหว่างหน่วยงานในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับประสิทธิผลรวมขององค์การ

Hamm (1992 cited in Anderson, 2000) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการตัดสินใจ ตำแหน่งงาน ขนาดสถาบัน และสภาพของสหภาพต่อประสิทธิผลองค์การ ในวิทยาลัยชุมชน 2 ปี โดยสอบถามผู้บริหาร และ อาจารย์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ โดยวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy culture) มีอำนาจทำนายสูงสุดในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การ ด้านความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน และการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ขณะที่วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucracy culture) มีความสัมพันธ์ในทางลบสูงต่อประสิทธิผลองค์การ

Clott (1995) วิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยน แปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการพึ่งพิงทรัพยากร ที่มีต่อประสิทธิผลโรงเรียนบริหาร ธุรกิจ โดยสอบถามจากคณบดี จำนวน 313 คน พบว่า วัฒนธรรมในองค์การ 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และวัฒนธรรมแบบครอบครัว ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ตามกรอบของ Cameron and Attington (1988) 7 ด้าน คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของ

ผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ส่วนกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา

Abungah (1996 cited in Anderson, 2000) วิจัยเรื่อง การรับรู้ของ ผู้บริหารและอาจารย์ ต่อวัฒนธรรมองค์การ ประสิทธิผล วิธีการตัดสินใจ และประชากรในวิทยาลัยชุมชน พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลองค์การในด้านความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน และการพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน

Moats (1997) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยที่จัดการศึกษา โดยสถาบันทางศาสนา จำนวน 4 แห่ง โดยสอบถามจากผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 198 คน พบว่า รูปแบบทางวัฒนธรรมองค์การ ตามกรอบของ Cooke and Lafferty คือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์, วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถาบัน ในด้านความสามารถในการผลิตนักศึกษาและความสามารถทางการเงินของสถาบัน และยังพบว่า สถานศึกษา ที่มีลักษณะภารกิจ และโครงสร้างคล้าย ๆ กัน มีวัฒนธรรมต่างกันได้

Smart, *et al.*, (1997) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ แบบของการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การ ศึกษาตามกรอบของ Cameron and Attington และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน ตามกรอบของ Cameron 7 ด้าน คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชน ที่จัดการศึกษา 2 ปี จำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร และอาจารย์ประจำ 639 คน พบว่า ประสิทธิผลของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรม กับสภาพแวดล้อมภายนอก และรูปแบบการตัดสินใจโดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy) มีลักษณะที่ได้เปรียบ และประสิทธิผลสูงกว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) โดยในแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนา

เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจ จากอุดมการณ์ และความสำคัญของงาน ตามที่กำหนด

Schien (1997) วิจัยเรื่อง เทคโนโลยีข่าวสารกับการรับรู้ประสิทธิผลองค์การของพนักงานรัฐบาลกลางในสหรัฐฯ 4874 คน ในหน่วยงาน 310 แห่ง พบว่า เทคโนโลยีข่าวสาร ที่ก้าวหน้า มีผลกระทบในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การ แต่มักจะถูกละเลยจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการได้รับการฝึกอบรมในทางเทคโนโลยีข่าวสารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลองค์การ รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ การร่วมทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์การ

Wren (1997) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ในประสิทธิผลองค์การของครู 159 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 30 แห่ง พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู คุณลักษณะของโรงเรียนในชุมชน ขนาดของโรงเรียนและสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในโรงเรียน เป็นตัวแปรทำนายสำคัญของการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียน เมื่อใช้ครูเป็นหน่วยการวิเคราะห์

Lamb (1998) วิจัยเรื่อง การรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการพยาบาลและวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยใช้กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์การของ Cameron สอบถามจากผู้รับบริการ 58 คน พบว่า สถาบันดังกล่าว มีประสิทธิผลสูงสุดในด้านมิติที่อาจารย์และผู้บริหารพึงพอใจในการจ้างงาน การพัฒนาวิชาชีพของนักศึกษา และนักศึกษาพึงพอใจกับการศึกษา และมีประสิทธิผลต่ำสุดในมิติด้านการพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพของอาจารย์ และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร อีกทั้งขนาดของจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำที่ทำงานเต็มเวลา ระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การ

Peter (1998) วิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน คือการจัดหา การคัดเลือก การประเมินงาน การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้าง และการอกแบบงาน ในหน่วยงานรับนักศึกษากับประสิทธิผลองค์การ โดยสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 927 คน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่ว ๆ ไ ป นั้น มีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังเชื่อมโยงกับการประเมินผลรวม และองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผล นอกจากนี้ ผลการาปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังมีความสัมพันธ์สูงต่อชื่อเสียงในการให้บริการแก่ลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ผลผลิตตาม

เป้าหมาย และองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การ อีกทั้งระดับของการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ ยังมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลรวม ชื่อเสียงในการให้บริการลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การ ซึ่งตัวแปรทำนายเกี่ยวกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดคือ การให้การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการออกแบบงาน

Pokoney (1998) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่สถาบันการเงิน 4,505 คน ในสหรัฐฯ และ แคนนาดา พบว่า การศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ คุณลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ขณะที่การให้รางวัลและการให้ความสำคัญต่อพนักงาน เป็นตัวแปรร่วมกันทำนาย ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ได้มากที่สุด

Pounder (1999: 389) วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่ง ในฮ่องกง โดยในขั้นแรก เชิญผู้บริหารมาร่วมให้ข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การ ตามกรอบความคิด การแข่งขันคุณค่า มีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน (1. ผลผลิต-ประสิทธิภาพ 2. คุณภาพ 3. ความสามัคคี-ขวัญ 4. ความพร้อมการปรับตัว 5. การจัดการข่าวสาร-การติดต่อสื่อสาร 6. ความเจริญเติบโต-ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 7. การวางแผน-กำหนดเป้าหมาย 8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 9. ความมั่นคง-การควบคุม) แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับถามอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ธุรการ 173 คน พบว่า ประสิทธิผลองค์การเป็นการมีความสมดุลที่เกิดจากการเรียกร้องต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งสะท้อนออกมาในมิติที่สมดุลในด้านต่าง ๆ ของประสิทธิผลองค์การ การเน้นมิติความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติเพียงด้านใดด้านหนึ่งขององค์การ และละเลยด้านอื่น ๆ จะทำให้ประสิทธิผลองค์การโดยรวมลดลง องค์การที่มีประสิทธิผล จะต้องสามารถรักษามิติของประสิทธิผลในด้านต่าง ๆ ไว้ให้เกิดความสมดุล นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างอย่างสำคัญในมิติด้านผลผลิต-ประสิทธิภาพและความเป็นปึกแผ่นขององค์การ องค์การที่เน้นผลผลิต-ประสิทธิภาพมากเกินไป อาจนำไปสู่การขาดขวัญและกำลังใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และขาดความผูกพันต่อองค์การและเป้าหมายองค์การ

Squilini (1999) วิจัยเรื่อง คุณลักษณะ ความพึงพอใจในงาน ที่มีอิทธิพลต่อครูฝ่ายฆราวาสในโรงเรียนประถมศึกษาคาทอลิก 339 คน ซึ่งร่วมงานโรงเรียนมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 10 ปี ใน

นิวยอร์ค พบว่า ครูพึงพอใจในคุณลักษณะของงานเกี่ยวกับ ความเป็นอิสระ การได้รับการยอมรับ และการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร แรงจูงใจจากเด็ก และความสัมพันธ์ทางบวกกับเพื่อนผู้ร่วมงาน ลักษณะดังกล่าวทำให้ครูยังอยู่ร่วมงานกับโรงเรียน ขณะเดียวกัน ความผูกพันต่อกันอันเกิดจากความยึดเหนี่ยวทางวัฒนธรรม ระหว่างครูและโรงเรียน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันทั้งสองฝ่าย

Patterson (1999) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University of Southern Mississippi โดยใช้กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ Cooke and Lafferty คือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่า ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม แบบสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่น ๆ ว่า วัฒนธรรมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ

Anderson (2000) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน และสถาบันทางเทคนิค ในรัฐ Tennessee โดยสอบถามผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 1423 คน โดยกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ Cameron and Attington พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบ และปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพขององค์การ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร สุขภาพองค์การ และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน วัฒนธรรมแบบราชการ(bureaucratic culture) มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์การ การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และวัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความเปิดของระบบ และปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพองค์การ และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน

Sawner (2000) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ตัวแบบของ Sashkin ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้า และความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม กับผลการปฏิบัติงาน (performance) ของหน่วยการบิน Air National Guard 44 หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 28,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย มิติผลการตรวจสอบ อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังพลของหน่วย พบว่า มิติของวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับมิติการปฏิบัติ งานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม และการบรรลุเป้าหมาย ยังเป็นเครื่องชี้ที่เชื่อถือได้ของการวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรลุเป้าหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสมพันธ์สูงสุดกับการตรวจ

Bahamond-Gunnell (2000) วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ตัวแบบวัฒนธรรมของ Cooke and Lafferty กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของครูระดับประถมศึกษา จำนวน 58 คน ในท้องถิ่นเขต Midwestern State ของสหรัฐฯ 11 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มครูซึ่งไม่พอใจกับงานเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของตนเอง มีลักษณะแบบป้องกันเชิงรุก (aggressive defensive culture) มากกว่ากลุ่มครูที่มีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้กลุ่มครูที่มีความพึงพอใจในงานสูง เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของตนเอง เป็นแบบสร้างสรรค์ (constructive culture) มากกว่ากลุ่มครู ซึ่งไม่มีความผูกพัน หรือมีความผูกพันกับงานในระดับต่ำ และกลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานในระดับต่ำเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานของตนเอง มีลักษณะงานแบบป้องกันเชิงรุก (aggressive defensive culture) มากกว่ากลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานสูง

Brown (2001) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาตอนปลาย 19 แห่ง ๆ ละ 15 คน ในเขตการศึกษา คลาร์ก เคาน์ตี้ รัฐเนวาดา พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ไดแก่การมีส่วนร่วม ความผิดหวัง และความใกล้ชิดคุ้นเคย และความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความ พึงพอใจทั่วไป โดยด้านความสัมพันธ์ในทางบวกชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการมีส่วนร่วมสูงนำไปสู่ความพึงพอใจภายในและความใกล้ชิด คุ้นเคยส่วนความสัมพันธ์ในทางลบของบรรยากาศความผิดหวัง นำไปสู่ความพึงพอใจในงานน้อยลง

Cencirulo (2001) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความอดทนกับความพึงพอใจในงานในครูโรงเรียนประถมศึกษา 224 คน ในเขตพื้นที่การศึกษาแคลิฟอร์เนียใต้ พบว่า บุคลิกภาพ

ความอดทนต่อความยากลำบากของบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยบุคลิกภาพความอดทนต่อความยากลำบาก ประกอบด้วย ความผูกพัน ความท้าทาย และการควบคุม ผู้ที่มีบุคลิกภาพดังกล่าว จะอดทนต่อเหตุการณ์ความเครียดได้สูงและนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่อดทนน้อยกว่า

Soler (2001) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การ และลักษณะของงานต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน 39 แห่ง ใน เวสเชสเตอร์ นิวเจอร์ซี่ และ ลองไอส์แลนด์ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ องค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับและรวมอำนาจ และเป็นทางการสูง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ทำให้ครูขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความมีอิสระ ซึ่งส่งผลต่องานตามมา

Poppens (2001) วิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่ง ในเขต Midwestern สหรัฐอเมริกา โดยตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของ Cameron and Attington พบว่า อาจารย์และผู้บริหารจำนวน 344 คน ที่รับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเอง หรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม มีระดับของความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยมาสอดคล้องกับตนเอง หรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรม เป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์การได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว ได้รับความชอบมากกว่าวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

Oliver (2001) วิจัยเรื่อง ลักษณะวัฒนธรรมของครู และของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกัน เป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครู คือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียน คือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (socioeconomic status) ของผู้เรียน

Chaves (2001) ค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท 192 คน พบว่า ค่านิยมการมุ่งอำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การได้ นอกจากนี้ บุคคลที่มีค่านิยมมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จสูง ยังมีความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานสูงด้วย

Guber (2002) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์การกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆทางวัฒนธรรม เช่นระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์การ เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกได้

Hurley (2002) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด อำนาจ แ ละความพึงพอใจในงานในพยาบาลสตรีที่เป็นผู้บริหาร 124 คน พบว่าพยาบาลซึ่งเป็นผู้บริหารพึงพอใจในงานและอำนาจสูง ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการมีอำนาจ นอกจากนี้ความเป็นอิสระ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานยังสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

Good (2002) วิจัยเรื่อง การรับรู้ในสถานภาพวิชาชีพกับความพึงพอใจในงาน โดยศึกษาจากครูในเขตการศึกษาแห่งหนึ่งในรัฐเวอร์จิเนีย 453 คน พบว่าครูมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง ครูเห็นว่าตนเองมีความเป็นวิชาชีพเนื่องจากประสบการณ์ ความผูกพันต่อลูกค้า ความรู้ในอาชีพ ความเชี่ยวชาญและพื้นฐานการศึกษา ครูส่วนมากเห็นว่าเงินเดือน สถานภาพการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือความเป็นอิสระ มีส่วนสำคัญต่อจุดยืนวิชาชีพ ความพึงพอใจของครูส่วนใหญ่มีอิทธิพลจากการรับรู้สถานภาพ ความเป็นวิชาชีพ ครูในระดับประถมศึกษาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีแนวโน้มพึงพอใจในงานสูง และรู้สึกได้รับการยอมรับในวิชาชีพสูง

Stratemayer (2002) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัล ความเป็นวิชาชีพ การมุ่งการตลาด ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพของการบริหาร โดยศึกษาจากนักศึกษา 1,184 คน และอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 48 คน พบว่า ความเป็นวิชาชีพ และการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่การมุ่งการตลาดแม้สัมพันธ์กับคุณภาพการบริการ แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงาน

Tafao-Helsham (2002) วิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดความพึงพอใจในงาน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในชุมชนอเมริกันซามัว พบว่า ตัวชี้วัดความพึงพอในในงานในเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ตระหนักในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน การ

วางแผน การมีส่วนร่วมมากขึ้นในการแสดงความเห็นในงาน การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม จะเป็นการเพิ่มขวัญของพนักงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ อาศัยทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ของ Parsons (Riyzer, 1996) ซึ่งกล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานของระบบ ที่เรียกว่า AGIL ทุกระบบจะต้องมีเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ต้องมีเรื่องของการปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) การบูรณาการ (Integration) และการรักษาแบบแผนของระบบ (latency or pattern maintenance) โดยในการทำหน้าที่พื้นฐานของสังคมนั้นมีระบบทางวัฒนธรรม (culture system) คอยทำหน้าที่เพื่อรักษาไว้ซึ่งแบบแผนของสังคม ด้วยการกำหนดบรรทัดฐาน และค่านิยมแก่ผู้ปฏิบัติ (สุเทพ สุนทรเภสัช, 2540) การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี และผลของวัฒนธรรมครั้งนี้ จึงเป็นการศึกษาลักษณะแบบแผนการปฏิบัติอย่างหนึ่งในสังคมเขตพื้นที่การศึกษา อันเกิดจากความเชื่อ และค่านิยมขององค์การ

จากการศึกษากรอบแนวคิดทางทฤษฎีมาทั้งหมด ทำให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งมีตัวแปรต่างๆ ที่ทำการศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ใช้ตัวแบบการศึกษาของ Cooke and Rafferty (1989 cited in Moats. 1997) ซึ่งเป็นการวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การ ในประเด็นของพฤติกรรมการแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive culture) หมายถึงองค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นผลสำเร็จ (achievement) มิติเน้นสัจแห่งตน (self-actualization) มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น (humanistic-encouraging) และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (affiliate)

1.2 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive culture) หมายถึงองค์การที่ให้ความสำคัญกับค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้น ความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่เน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้นสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางความมั่นคง และปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (approval) มิติเน้นกฎ ระเบียบ (convention) มิติเน้นการพึ่งพา (dependent) และ มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (avoidance)

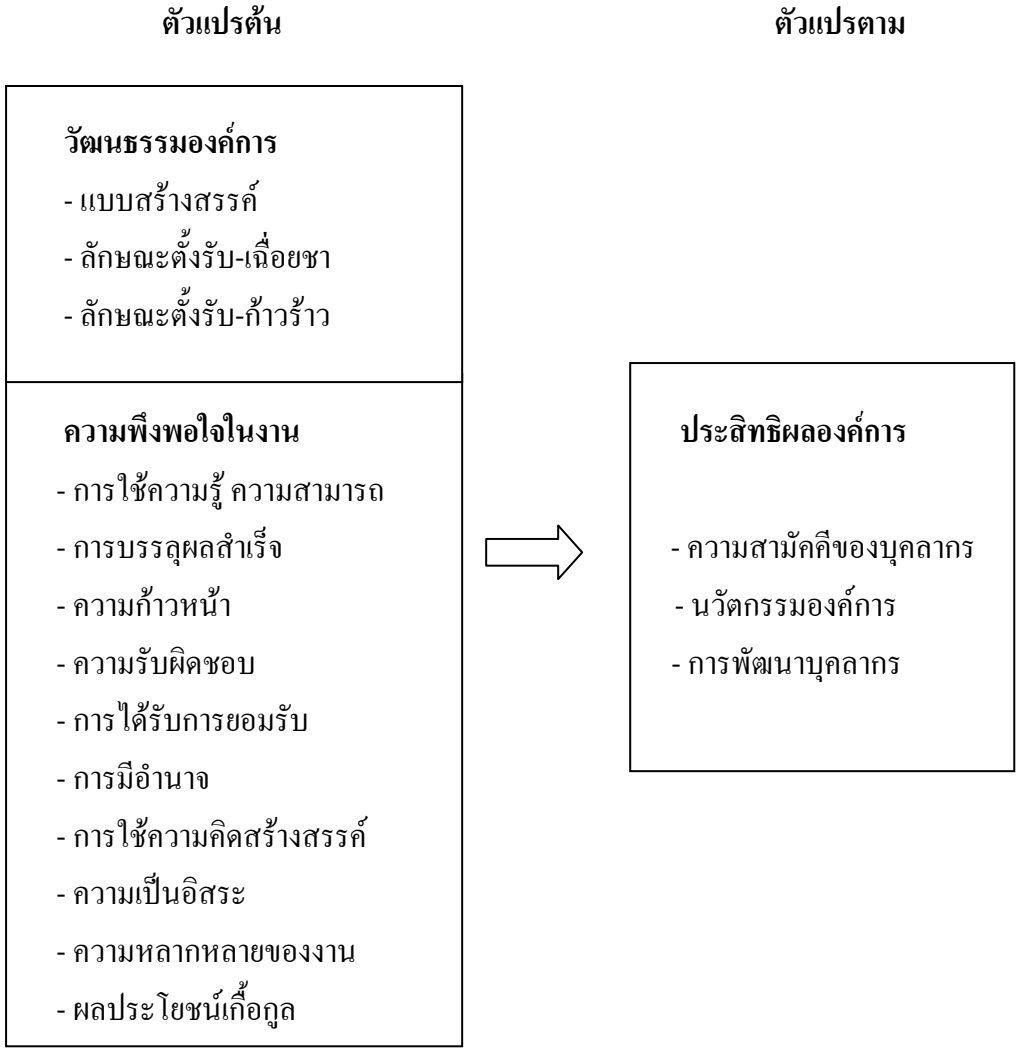
1.3 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive culture) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน และมุ่งเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงาน มุ่งเน้นอำนาจ ความเห็นตรงกันข้าม การชิงดีชิงเด่น การต่อต้าน และมุ่งเจ้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (opposition) มิติเน้นอำนาจ (power) มิติเน้นการแข่งขัน (competition) และ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (perfection)

2. การศึกษาความพึงพอใจในงาน ได้เลือกตัวแปรที่อยู่ภายใต้อำนาจของเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งสามารถนำมาบริหารจัดการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ยังได้พิจารณาคัดเลือกตัวแปรที่สร้างความพอใจ (satisfer factor) ตามแนวคิดของ Herzberg และ ทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (1970) ประกอบกับการคัดเลือกตัวแปรความพึงพอใจในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ จากการศึกษา ของ พร ภิเศก (2546) ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ คือ การใช้ความรู้ ความสามารถ การบรรลุผล ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การมีอำนาจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของงาน และ ผลประโยชน์เกื้อกูล

3. การศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์การ เลือกองค์ประกอบที่สอดคล้องกับลักษณะเขตพื้นที่การศึกษา มุ่งเน้นด้านการแข่งขันคุณค่า (competing values model) ของ Quinn and Rohrbaugh, 1983) ซึ่งเชื่อว่า การวัดประสิทธิผลนั้น ไม่มีบรรทัดฐานใดที่ดีที่สุดในการประเมิน และองค์การต้องสนใจประสิทธิผลในด้านต่าง ๆอย่างเท่าเทียมกัน การเลือกเกณฑ์ประเมินแตกต่างกันไปตามผลประโยชน์ของผู้ที่ต้องการ (พร ภิเศก, 2546: 13) ซึ่งกลุ่มการประเมินคุณค่าพื้นฐานในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การมุ่งเน้น คือศึกษาความเป็นอยู่ด้านสัมพันธภาพที่ดี การพัฒนา

คนในองค์การ การศึกษาภายในองค์การ การยืดหยุ่นและการปรับตัว และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเลือกศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผล 3 ด้าน คือ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาบุคลากร

4. สำหรับองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละด้านที่นำมาศึกษา ได้พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่อยู่ในอำนาจของเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีตัวแปรต่างๆ ที่สัมพันธ์กันดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) มีวิธีการในการดำเนินการวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ อยู่ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต มีจำนวนรวมกันทั้งสิ้น 917 คน ประกอบด้วย

1. บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต จำนวน 316 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 เขต จำนวน 558 คน
3. กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 เขต จำนวน 43 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้นภูมิ (stratified random sampling) จากประชากรกลุ่ม บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร มีจำนวน 459 คน ซึ่งมีจำนวนมากกว่า

ขั้นต่ำที่มีความน่าเชื่อถือได้ และมีความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 (Yamane, 1973) จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มและในแต่ละเขตพื้นที่ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเขตพื้นที่

กลุ่มเป้าหมาย	ประชากร (คน)				กลุ่มตัวอย่าง (คน)			
	เขต 1	เขต 2	เขต 3	รวม	เขต 1	เขต 2	เขต 3	รวม
บุคลากร	129	103	84	316	82	64	57	203
ผู้บริหารสถานศึกษา	152	222	184	558	64	91	77	232
กรรมการเขต	15	14	14	43	8	8	8	24
รวม	**296**	**339**	**282**	**917**	**154**	**163**	**142**	**459**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่แบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ชุด เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวแปรต่างๆ จากกลุ่ม บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับบุคลากร ประกอบด้วย

1. ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง สังกัดเดิมก่อนมาดำรงตำแหน่งในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาที่ปฏิบัติงาน

2. ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีทั้งหมด 3 แบบ ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา
2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ- ก้าวร้าว

3. ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วยความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ 10 ด้าน คือ

3.1 การใช้ความรู้ ความสามารถ
3.2 การบรรลุผลสำเร็จ
3.3 ความก้าวหน้า
3.4 ความรับผิดชอบ
3.5 การได้รับการยอมรับ
3.6 การมีอำนาจ
3.7 การใช้ความคิดสร้างสรรค์
3.8 การเป็นอิสระ
3.9 ความหลากหลายของงาน
3.10 ผลประโยชน์เกื้อกูล

4. ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

4.1 ความสามัคคีของบุคลากร
4.2 นวัตกรรมองค์การ
4.3 การพัฒนาบุคลากร

ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ จำนวนปีการดำรงตำแหน่งในการบริหาร และสังกัดเดิมก่อนมาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีทั้งหมด 3 แบบ ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา

2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ- ก้าวร้าว

3. ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลองค์การประกอบด้วย

3.1 ความสามัคคีของบุคลากร
3.2 นวัตกรรมองค์การ
3.3 การพัฒนาบุคลากร

ชุดที่ 3 แบบสอบถามสำหรับกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

1. ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกรรมการ

2. ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีทั้งหมด 3 แบบ ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา
2.3 วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ ก้าวร้าว

3. ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลองค์การประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

3.1 ความสามัคคีของบุคลากร
3.2 นวัตกรรมองค์การ
3.3 การพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ

1. ขั้นตอนที่ 1 ค้นหาสาระวัฒนธรรมองค์การจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง โดยยึดกรอบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty (1989) ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (constructive) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive) และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive) และเนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานของพฤติกรรมการแสดงออกของกลุ่มคนในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน การศึกษาวัฒนธรรมองค์การได้จะต้องศึกษาจากบุคคลในองค์การ ดังนั้น ในการสร้างแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษา นอกจาก ศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วยังจำเป็นที่จะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ตอนบน

2 ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแบบสอบถาม

2.1 นำลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์แนวลึกของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน มารวบรวมและจัดความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็นหมวด คือ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออก

2.2 จากลักษณะภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากข้อ 2.1. ผู้วิจัยจัดกลุ่มตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นไว้ สำหรับการสร้างแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยกำหนดประเด็นหลัก และแล้วนำประเด็นหลักมาแยกเป็นประเด็นย่อยรายลักษณะ ตามกรอบวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1998)

2.3 จากโครงสร้างวัฒนธรรมอองค์การ นำประเด็นย่อยมาสร้างเป็นคำถาม ซึ่งลักษณะคำถาม เป็นแบบประเมินค่า (rating scale) โดยผู้ตอบพิจารณาข้อความที่เป็นลักษณะสำคัญของความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ คือ

2.3.1 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การใน 4 มิติ

2.3.1.1 มิติเน้นความสำเร็จ จำนวน 6 ข้อ
2.1.1.2 มิติเน้นสัจจะแห่งตน จำนวน 6 ข้อ
2.1.1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระต้น จำนวน 5 ข้อ
2.1.1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ

2.3.2 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วยลักษณะวัฒนธรรมองค์การใน 4 มิติ คือ

2.3.2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย จำนวน 4 ข้อ
2.3.2.2 มิติเน้นกฎ ระเบียบ จำนวน 4 ข้อ
2.3.2.3 มิติเน้นการพึ่งพา จำนวน 4 ข้อ
2.3.2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง จำนวน 4 ข้อ

2.3.3 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การใน 4 มิติ คือ

2.3.3.1 มิติการเห็นตรงกันข้าม จำนวน 7 ข้อ
2.3.3.2 มิติเน้นอำนาจ จำนวน 4 ข้อ
2.3.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน จำนวน 3 ข้อ
2.3.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์ จำนวน 4 ข้อ

การสร้างแบบสอบถามความพึงพอใจในงาน

แบบวัดความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยสร้างมาจาก เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยทฤษฎีทีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจสูง (motivators factor) ตามแนวคิดของ Herzberg (1982) และการเลือกตัวแปรความพึงพอใจในงานของ Weiss (1967 cited in George and Jones 1999) ที่สอดคล้องกับกรอบงานของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ

1. การใช้ความรู้ ความสามารถ จำนวน 4 ข้อ
2. การบรรลุผลสำเร็จ จำนวน 4 ข้อ
3. ความก้าวหน้า จำนวน 3 ข้อ
4. ความรับผิดชอบ จำนวน 4 ข้อ
5. การได้รับการยอมรับ จำนวน 4 ข้อ
6. การมีอำนาจ จำนวน 4 ข้อ
7. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ข้อ
8. การเป็นอิสระจำนวน 4 ข้อ
9. ความหลากหลายของงาน จำนวน 4 ข้อ
10. ผลประโยชน์เกื้อกูล จำนวน 5 ข้อ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

การวัดประสิทธิผลองค์การ โดยผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเอง จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของ John P. (1970 cited in Robbin, 1990) และ Quinn and Rohrbaugh (1983 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2541; ทองใบ สุดชารี, 2542 และ พร ภิเศก, 2546) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

2.3.1 ความสามัคคี จำนวน 7 ข้อ
2.3.2 นวัตกรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 ข้อ
2.3.2 การพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 ข้อ

วิธีหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ สำหรับหรับถามบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วยแบบสอบถามย่อย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สำรวจวัฒนธรรมองค์การ ตอนที่ 3 ถามระดับความพึงพอใจในงาน และตอนที่ 4 ถามระดับประสิทธิผลองค์การ และสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สำรวจวัฒนธรรมองค์การ และตอนที่ 3 ถามระดับประสิทธิผลองค์การ ได้ดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้วัดในแต่ละตอนผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบโครงสร้างทฤษฎี และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ให้ผู้เชี่ยวชาญ (subject-matter specialist) เป็นผู้ตรวจสอบ โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 30 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 คนและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 12 คน

หลังจากนั้น ได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมัน (reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (alpha coefficient) ด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยแบบสอบถามที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลองค์การ ในแต่ละตัวแปรได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า สูงกว่า 0.96 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นสูงพอที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ทำหนังสือขออนุมัติเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน เพื่ออธิบายจุดมุ่งหมาย ความสำคัญของการวิจัย และลักษณะข้อมูลซึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมทางวัฒนธรรม ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลองค์การ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย ในการใช้มิติทางวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต พร้อมทั้งขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

3. ส่งแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ด้วยตนเองทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา ระหว่างวันที่ 10 มกราคม 2550 ถึง 30 มกราคม 2550 ได้รับแบบสอบถามคืนมา 459 ฉบับ โดยมีความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด แล้วนำมากำหนดเป็นตัวแปร และค่าตัวแปรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตอนของแบบสอบถาม เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติตามวัตถุประสงค์และคำถามในการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ

1. สถิติเพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐาน (descriptive statistics) คือ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สำหรับค่าคะแนนเฉลี่ยที่วิเคราะห์ได้ ได้นำมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2545) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ ระดับน้อยที่สุด

2. สถิติอ้างอิง (inferential statistics) สำหรับตอบคำถามในการวิจัย ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีลักษณะเด่นทั้งสามลักษณะใช่หรือไม่ ? ใช้สถิติ t-test ในการทดสอบ

2.2 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ? ใช้ F-test ในการทดสอบ และหากพบว่ามีความแตกต่างกันจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่างคู่ด้วยวิธีของ Scheffe'

2.3 วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงาน ไม่น้อยกว่า 2 ลักษณะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีใช่หรือไม่ และได้แก่อะไรบ้าง ? ใช้การเข้าสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (stepwise multiple regression)

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลขององค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี และ ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี และได้ตั้งคำถามในการวิจัยเพื่อเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้า ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีลักษณะเด่นทั้งสามลักษณะใช่หรือไม่? ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ? และวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงาน ไม่น้อยกว่า 2 ลักษณะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีใช่หรือไม่ และได้แก่อะไรบ้าง ?

เพื่อตอบวัตถุประสงค์และคำถามในการวิจัยที่กำหนดไว้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 5 ประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 6 วัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ผลการวิจัยในแต่ละตอนดังกล่าว ได้นำเสนอในลักษณะของการพรรณนาความมีตารางประกอบ โดยในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายใต้เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต จำนวน 203 คน ผู้บริหารจำนวน 232 คน และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอีก 24 คน โดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และสังกัดเดิม ใช้สถิติพื้นฐานในการอธิบายลักษณะของข้อมูลในแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 2 - 3 ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 203)

รายการ	เขต 1		เขต 2		เขต 3		โดยรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
ชาย	43	52.4	28	43.8	27	47.4	98	48.3
หญิง	39	47.6	36	56.3	30	52.6	105	51.7
อายุ								
ต่ำกว่า 36 ปี	7	8.5	9	14.1	2	3.5	18	8.9
36 - 40 ปี	11	13.4	13	20.3	16	28.1	40	19.7
41 - 45 ปี	12	14.6	13	20.3	11	19.3	36	17.7
46 - 50 ปี	23	28.0	15	23.4	10	17.5	48	23.6
สูงกว่า 50 ปี	29	35.4	14	21.9	18	31.6	61	30.0
อายุอยู่ระหว่าง	25 – 60		29 – 57		30 – 59		25 – 60	
อายุเฉลี่ย, S.D	46.72, 7.42		44.17, 7.47		45.79, 7.00		45.66, 7.36	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	เขต 1		เขต 2		เขต 3		โดยรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา								
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	3.7	3	4.7	4	7.0	10	4.9
ปริญญาตรี	49	59.8	34	53.1	35	61.4	118	58.1
สูงกว่าปริญญาตรี	30	36.5	27	42.2	18	31.6	75	37..0
ประสบการณ์ทำงาน								
ต่ำกว่า 10 ปี	3	3.7	7	10.9	3	5.3	13	6.4
10 - 15 ปี	12	14.6	10	15.6	10	17.5	32	15.8
16 - 20 ปี	21	25.6	18	28.1	14	24.6	53	26.1
21 - 25 ปี	9	11.0	10	15.6	9	15.8	28	13.8
สูงกว่า 25 ปี	37	45.1	19	29.7	21	36.8	77	37.9
ค่าพิสัย	3 – 36		6 – 37		6 – 39		3 – 39	
อายุเฉลี่ย, S.D.	22.73, 7.82		20.22, 8.36		22.22, 8.61		21.74, 8.25	
สังกัดเดิม								
สป.	18	21.9	12	18.8	6	10.6	36	17.8
สศ	3	3.7	4	6.2	1	1.8	8	3.9
สปช	61	73.2	48	75.0	50	87.7	159	78.3
อื่นๆ	1	1.2	-	-	-	-	1	0.5

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าโดยรวมเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชายเล็กน้อย (ร้อยละ 51.7) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเขตพื้นที่พบว่ามีผลเช่นเดียวกัน ยกเว้นเพียงเขต 1 เท่านั้นที่เป็นผู้หญิงน้อยกว่า (ร้อยละ 47.6) สำหรับอายุของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างนั้น พบว่ามีการกระจายค่อนข้างมาก อยู่ระหว่าง 25-60 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 46 ปี จำนวนมากที่สุดในกลุ่มมีอายุสูงกว่า 50 ปี ทุกเขตพื้นที่พบว่าสอดคล้องกัน

วุฒิการศึกษา บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง พบว่าโดยรวม จำนวนมากกว่าครึ่งเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 58.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยเฉพาะในเขต 3 พบว่ามีจำนวนมากกว่าทุกเขต (ร้อยละ 61.4 ส่วนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษา พบว่าสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีประมาณ 1 ใน 3

(ร้อยละ 37.0) โดยเขต 2 มีจำนวนมากกว่าทุกเขต คือเกือบเท่ากับระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 42.2) รองลงมาเป็นของเขต 1 มีจำนวนร้อยละ 36.5

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยรวม มีการกระจายค่อนข้างมากระหว่าง 3-39 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 22 ปี จำนวนมากที่สุดในกลุ่มอยู่ที่ 16-20 ปี แต่มีจำนวนเพียงร้อยละ 26.1 เท่านั้น เมื่อแยกแยะในแต่ละเขตพื้นที่ก็มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

สังกัดเดิมของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่ากลุ่มใหญ่มาจากสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) มีจำนวนมากถึงร้อยละ 78.3 แต่เมื่อจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าเขต 3 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 87.7 ที่น้อยกว่าในกลุ่ม ได้แก่ เขต 1 แต่ก็มีจำนวนมากถึงร้อยละ 73.2 ส่วนที่สังกัดเดิมมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีจำนวนรองลงมา แต่โดยรวมก็มีจำนวนไม่มากนักเพียงร้อยละ 17.8 เท่านั้น โดยที่มีจำนวนมากกว่าในกลุ่มอยู่ที่เขต 1 ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 21.9 ที่น้อยที่สุดอยู่ที่เขต 3 มีเพียงร้อยละ 10.6 เท่านั้น

ตารางที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 232)

รายการ	เขต 1		เขต 2		เขต 3		โดยรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
ชาย	52	81.3	85	93.4	74	96.1	211	90.9
หญิง	12	18.9	6	6.6	3	3.9	21	9.1
อายุ								
ต่ำกว่า 36 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
36 - 40 ปี	-	-	3	3.3	4	5.2	7	3.0
41 - 45 ปี	9	14.1	6	6.6	11	14.3	26	11.2
46 - 50 ปี	17	26.6	39	42.9	25	32.5	81	37.9
สูงกว่า 50 ปี	38	59.4	43	47.3	37	48.1	118	50.9
ค่าพิสัย	42-60		38-59		36-60		37-60	
เฉลี่ย, S.D.	51.58, 4.36		50.44, 4.18		50.62, 5.10		50.80, 4.56	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	เขต 1		เขต 2		เขต 3		โดยรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา								
ปริญญาตรี	14	21.19	35	38.5	24	31.2	73	31.5
สูงกว่าปริญญาตรี	50	78.1	56	61.5	53	68.8	159	68.5
ประสบการณ์ทำงาน								
ต่ำกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
10 - 15 ปี	-	-	6	6.6	4	5.2	10	4.3
16 - 20 ปี	3	4.7	3	3.3	12	15.6	18	7.8
21 - 25 ปี	10	15.6	26	28.6	11	14.3	47	20.3
สูงกว่า 25 ปี	51	79.7	56	61.5	50	64.9	157	67.7
ค่าพิสัย	16-40		16-37		12-42		11-42	
เฉลี่ย, S.D.	29.08, 5.39		26.99, 5.48		27.17, 6.60		27.63, 5.89	
ระยะเวลาอยู่ในตำแหน่ง								
ต่ำกว่า 5 ปี	3	4.7	6	6.6	3	3.9	12	5.2
5 - 10 ปี	12	18.8	12	13.2	18	23.4	42	18.1
11 - 15 ปี	17	26.6	16	17.6	20	26.0	53	22.8
สูงกว่า 15 ปี	32	50.0	57	62.6	36	48.8	125	53.9
ค่าพิสัย	1-29		1-29		3-27		1-29	
เฉลี่ย, S.D.	15.31, 6.21		16.18, 6.10		14.69, 6.23		15.44, 6.18	
สังกัดเดิม								
สป.	-	-	1	1.5	-	-	1	0.4
สศ	19	29.7	4	4.4	1	1.3	24	10.3
สปช	45	70.3	86	94.0	74	96.1	205	88.4
อื่นๆ	-	-	-	-	2	2.6	2	0.9

จากตารางที่ 3 เป็นข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จำนวนมากกว่าร้อยละ 90 เป็นผู้ชาย เมื่อจำแนกเป็นรายเขตพื้นที่ก็เช่นเดียวกัน ยกเว้นเพียงเขต 1 เท่านั้นที่มีจำนวนเพียงร้อยละ 81.3

อายุของผู้บริหาร พบว่ามีการกระจายค่อนข้างมาก อยู่ระหว่าง 37-60 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 51 ปี จำนวนมากที่สุดในกลุ่มมีอายุสูงกว่า 50 ปี ทุกเขตพื้นที่ก็สอดคล้องกัน

วุฒิการศึกษา พบว่าโดยรวมผู้บริหาร จำนวนมากกว่า 2 ใน 3 เล็กน้อย (ร้อยละ 68.5) มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยเฉพาะในเขต 1 มีจำนวนมากกว่าทุกเขต (ร้อยละ 78.1) ส่วนที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 31.5 เท่านั้น ในจำนวนนี้เขต 2 มีจำนวนมากกว่าทุกเขต แต่ก็มีเพียงร้อยละ 38.5 รองลงมาเป็นของเขต 2 มีจำนวนร้อยละ 31.2

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยรวม มีการกระจายค่อนข้างมากระหว่าง 11-42 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 28 ปี มากในกลุ่มอยู่ที่สูงกว่า 25 ปี มีจำนวนร้อยละ 67.7 เมื่อพิจารณาแยกแยะในแต่ละเขตพื้นที่ในกลุ่มเดียวกัน เขต 1 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 79.7 สำหรับระยะเวลาอยู่ในตำแหน่งบริหารก็มีความแปรปรวนมากเช่นกัน โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 15 ปี โดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนานกว่า 15 ปี มีจำนวนมากกว่าครึ่งเล็กน้อย (ร้อยละ 53.9) ในกลุ่มนี้เขต 2 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 62.6

สังกัดเดิมของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่ากลุ่มใหญ่มาจากสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) มีจำนวนมากถึงร้อยละ 88.4 แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าเขต 3 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 96.1 ที่น้อยกว่าในกลุ่มได้แก่ เขต 1 แต่ก็มีจำนวนมากถึงร้อยละ 70.3 ส่วนที่สังกัดเดิมมาจากสามัญศึกษาจังหวัดมีจำนวนรองลงมา แต่โดยรวมก็มีเพียงร้อยละ 10.3 เท่านั้น

ตารางที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 24)

รายการ	เขต 1		เขต 2		เขต 3		โดยรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
ชาย	8	-	8	-	8	-	24	100.0
หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-
อายุ								
ต่ำกว่า 36 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
36 - 40 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
41 - 45 ปี	1	12.5	-	-	-	-	1	4.2
46 - 50 ปี	1	12.5	2	25.0	-	-	3	12.5
สูงกว่า 50 ปี	6	75.0	6	75.0	8	100.0	20	83.3
ค่าพิสัย	45-58		50-59		52-58		45-59	
เฉลี่ย, SD.	53.88, 4.52		54.75, 3.69		54.50, 2.51		54.38, 3.52	
วุฒิการศึกษา								
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	-	-	-	-
ปริญญาตรี	1	12.5	2	25.0	-	-	3	12.5
สูงกว่าปริญญาตรี	7	57.5	6	75.0	8	100.0	21	87.5

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่มาจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 24 คน พบว่า เป็นผู้ชายทั้งหมด โดยรวมมีอายุอยู่ระหว่าง 45-59 ปี อายุเฉลี่ย 54 ปี ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 83.3 มีอายุสูงกว่า 50 ปี รวมทั้งส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 87.5 มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยเขต 3 มีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 และวุฒิการศึกษาระดับเดียวกันที่เขต 1 มีจำนวนน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 57.5 เท่านั้น

ตอนที่ 2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

วัฒนธรรมองค์การที่ทำการศึกษาครั้งนี้ เป็น ลักษณะของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนานวัตกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในระดับต่าง ๆ ที่ได้รับปฏิบัติ และยึดถือสืบต่อกันมาจนทำให้เกิดแนวทางพฤติกรรมหรือการกระทำ และความคาดหวังในหมู่สมาชิกภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวนี้วัดทางอ้อมจากการแสดงความรู้สึกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่สะท้อนผ่านทางแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลโดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมีรายละเอียดดังตารางที่ 5 – 6 ดังต่อไปนี้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละลักษณะตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ตารางที่ 5 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 459)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
แบบสร้างสรรค์	3.28	.76	ปานกลาง
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.41	.51	ปานกลาง
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	2.96	.49	ปานกลาง
โดยรวม	**3.22**	**.46**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 5 ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 459 คน เมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของการแสดงความคิดเห็นจากแบบสอบถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าของ Likert 5 ระดับ พบว่า ลักษณะโดยรวมมีการแสดงออกในระดับปานกลางเท่านั้น ($\overline{X}$ = 3.22, S.D. = .46) และเมื่อจำแนกในแต่ละลักษณะซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำมาศึกษา คือลักษณะแบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับเฉื่อยชา และแบบตั้งรับก้าวร้าว ก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$) เพียงแต่มีลักษณะของแบบตั้งรับเฉื่อยชาค่อนไปทางระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.41, S.D. = .51)

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบความเด่นของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของบุคลากรผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ด้วย t-test

(n = 459)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	t-test	p
แบบสร้างสรรค์	3.28	.76	-6.23	.00
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.41	.51	-3.88	.00
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	2.96	.49	-23.52	.00
โดยรวม	**3.22**	**.46**	**-7.77**	**.00**

คะแนนเฉลี่ยที่ใช้ทดสอบ คือ 3.50

จากตารางที่ 6 และเมื่อนำวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของบุคลากรผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มาทดสอบความเด่นโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 ด้วย one sample t-test พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทั้งในภาพรวมและในแต่ละลักษณะต่ำกว่า 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด ดังนั้นคำถามในการวิจัยที่ว่า วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีมีลักษณะเด่นทั้งสามลักษณะใช่หรือไม่ ? จึงตอบว่าไม่ใช่ เพราะเมื่อทดสอบแล้วไม่พบมีความเด่นตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีในแต่ละแบบซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดสะท้อนออกมาว่ามีในระดับปานกลางนั้น รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 7 - 9

ตารางที่ 7 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในแต่ละมิติและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 459)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งผลสำเร็จ	3.31	.76	ปานกลาง
มุ่งสัจจะแห่งตน	3.35	.77	ปานกลาง
มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น	3.29	.83	ปานกลาง
มุ่งไมตรีสัมพันธ์	3.16	.91	ปานกลาง
โดยรวม	**3.28**	**.76**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 7 วัฒนธรรมองค์การในด้านนี้ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งผลสำเร็จ มุ่งสัจจะแห่งตน มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น และ มุ่งไมตรีสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน พบว่ามีการแสดงออกในทุกรายการเพียงระดับปานกลางเช่นกัน (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$)

ตารางที่ 8 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ในแต่ละมิติและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 459)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งยอมตาม	3.44	.72	ปานกลาง
มุ่งยึดถือแบบแผน	3.55	.76	มาก
มุ่งการพึ่งพา	3.43	.73	ปานกลาง
มุ่งการหลีกเลี่ยง	3.21	.68	ปานกลาง
โดยรวม	**3.41**	**.51**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 8 วัฒนธรรมองค์การในด้านนี้ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งยอมตาม มุ่งยึดถือแบบแผน มุ่งการพึ่งพา และมุ่งการหลีกเลี่ยง มีเพียงรายการเดียวเท่านั้นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีลักษณะการแสดงออกในระดับมาก คือ รายการมุ่งยึดถือแบบแผน ($\overline{X}$ = 3.55, S.D. = .76) ที่เหลืออีก 3 รายการมีอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$)

ตารางที่ 9 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ- ก้าวร้าว ในแต่ละมิติและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 459)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งคัดค้าน	2.66	.94	ปานกลาง
มุ่งอำนาจ	3.07	.70	ปานกลาง
มุ่งการแข่งขัน	2.96	.76	ปานกลาง
มุ่งความถูกต้อง สมบูรณ์	3.38	.75	ปานกลาง
โดยรวม	**2.96**	**.49**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 9 วัฒนธรรมองค์การในด้านนี้ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งคัดค้าน มุ่งอำนาจ มุ่งการแข่งขัน และ มุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ ทุกรายการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าบุคลากรเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี แสดงออกมาในระดับปานกลางเท่านั้น (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละลักษณะตามความเห็นของบุคลากร

ตารางที่ 10 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n=203)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
แบบสร้างสรรค์	3.07	.87	ปานกลาง
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.22	.56	ปานกลาง
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	2.93	.53	ปานกลาง
โดยรวม	**3.07**	**.46**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 10 บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 203 คน ได้สะท้อนความรู้สึกผ่านทางแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ คะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการแปลผล พบว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยรวมมีการแสดงออกในระดับปานกลางเท่านั้น ($\overline{X}$ = 3.07, S.D. = .46) และ เมื่อพิจารณาจำแนกในแต่ละรายลักษณะซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำมาศึกษา คือลักษณะแบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ เฉื่อยชา และแบบตั้งรับก้าวร้าว ก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$) โดยทุกรายการมีค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่ำกว่าของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบความเด่นของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ด้วย t-test

(n=203)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	t-test	P
แบบสร้างสรรค์	3.07	.87	-7.05	.00
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.22	.56	-7.16	.00
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	2.93	.53	-15.46	.00
โดยรวม	**3.07**	**.46**	**-13.21**	**.00**

คะแนนเฉลี่ยที่ใช้ทดสอบ คือ 3.50

จากตารางที่ 11 เมื่อนำวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มาทดสอบความเด่นโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 ด้วย one sample t-test พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์การทั้งในภาพรวมและในแต่ละลักษณะต่ำกว่า 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกรายการ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีไม่มีความเด่นเลย ดังนั้นคำถามในการวิจัยที่ว่า วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีลักษณะเด่นทั้งสามลักษณะใช่หรือไม่ ? จึงตอบว่าไม่ใช่ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 203)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งผลสำเร็จ	3.12	.89	ปานกลาง
มุ่งสัจจะแห่งตน	3.19	.89	ปานกลาง
มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น	3.02	.94	ปานกลาง
มุ่งไมตรีสัมพันธ์	2.92	1.00	ปานกลาง
โดยรวม	**3.07**	**.87**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 12 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ในแต่ละแบบซึ่งกลุ่มตัวอย่างเฉพาะบุคลากร ได้แสดงความเห็น พบว่าว่าวัฒนธรรมองค์การมีอยู่ในระดับปานกลางนั้น และเมื่อศึกษาในรายละเอียด พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งผลสำเร็จ มุ่งสัจจะแห่งตน มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น และ มุ่งไมตรีสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน พบว่ามีบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีมีการแสดงออกในทุกรายการ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$)

ตารางที่ 13 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n=203)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งยอมตาม	3.20	.80	ปานกลาง
มุ่งยึดถือแบบแผน	3.19	.83	ปานกลาง
มุ่งการพึ่งพา	3.02	.75	ปานกลาง
มุ่งการหลีกเลี่ยง	2.92	.68	ปานกลาง
โดยรวม	**3.21**	**.55**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 13 วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งยอมตาม มุ่งยึดถือแบบแผน มุ่งการพึ่งพา และมุ่งการหลีกเลี่ยง พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ทุกด้านมีอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$)

ตารางที่ 14 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ- ก้าวร้าว ในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนก ตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n=203)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งคัดค้าน	2.83	.96	ปานกลาง
มุ่งอำนาจ	2.90	.72	ปานกลาง
มุ่งการแข่งขัน	2.69	.74	ปานกลาง
มุ่งความถูกต้อง สมบูรณ์	3.26	.82	ปานกลาง
โดยรวม	**2.93**	**.53**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 14 วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งคัดค้าน มุ่งอำนาจ มุ่งการแข่งขัน และ มุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ ทุกรายการกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าบุคลากรเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี แสดงออกมาในระดับปานกลางเท่านั้น
(ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละลักษณะตามความเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ตารางที่ 15 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบและในภาพรวม จำแนกตามตามความคิดเห็นของผู้บริหารและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 256)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
แบบสร้างสรรค์	3.44	.62	ปานกลาง
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.55	.42	มาก
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	2.99	.46	ปานกลาง
โดยรวม	**3.36**	**.34**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบ และภาพรวม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่มาจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 256 คน ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า วัฒนธรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี แสดงออกในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.26, S.D. = .34) มีเพียงด้านเดียวคือ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่เห็นว่าบุคลากรแสดงออกมาให้รับรู้ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.55, S.D. = .42) ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง และในจำนวนนี้ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในระดับปานกลางนั้นแต่จะค่อนไปทางมาก ($\overline{X}$ = 3.44 , S.D. 62)

ตารางที่ 16 ผลการทดสอบความเด่นของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ด้วย t-test

(n = 256)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	t-test	p
แบบสร้างสรรค์	3.44	.62	-1.495	.14
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.55	.42	2.07	.04
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	2.99	.46	-17.84	.00
โดยรวม	3.36	.34	-8.42	.00

คะแนนเฉลี่ยที่ใช้ทดสอบ คือ 3.50

จากตารางที่ 16 เมื่อนำวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มาทดสอบความเด่นโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 ด้วย one sample t-test พบว่า ว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทั้งในภาพรวมและในบางลักษณะมีค่าต่ำกว่า 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นเพียงลักษณะเดียว คือ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่เห็นว่ามีอยู่ในระดับมาก และค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 ค่า t-test = 2.07, p = .04 จากคำถามในการวิจัย จึงกล่าวได้ว่ามีวัฒนธรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีด้านนี้เพียงด้านเดียวที่เป็นลักษณะเด่น คือ ด้านแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา

ตารางที่ 17 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 256)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งผลสำเร็จ	3.45	.61	ปานกลาง
มุ่งสัจจะแห่งตน	3.46	.64	ปานกลาง
มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น	3.50	.66	มาก
มุ่งไมตรีสัมพันธ์	3.35	.78	ปานกลาง
โดยรวม	**3.44**	**.62**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 17 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีในแต่ละแบบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความเห็นดังกล่าวแล้วนั้น เมื่อศึกษาในรายละเอียด พบว่ามีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งผลสำเร็จ มุ่งสัจจะแห่งตน มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น และ มุ่งไมตรีสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและคณะกรรมการเห็นว่า บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่ามีการแสดงออกเกือบทุกรายการเพียงระดับปานกลาง (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$) ยกเว้นเพียงรายการเดียวที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านมุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น ($\overline{X}$ = 3.50, S.D. = .66)

ตารางที่ 18 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 256)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งยอมตาม	3.61	.58	มาก
มุ่งยึดถือแบบแผน	3.74	.64	มาก
มุ่งการพึ่งพา	3.69	.61	มาก
มุ่งการหลีกเลี่ยง	3.18	.67	ปานกลาง
โดยรวม	**3.55**	**.42**	**มาก**

จากตารางที่ 18 วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมุ่งยอมตาม มุ่งยึดถือแบบแผน มุ่งการพึ่งพา และมุ่งการหลีกเลี่ยง พบว่าเป็นแบบเดียวที่ในภาพรวมเห็นว่าบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีมีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้านก็พบว่ามีมากถึง 3 รายการที่เห็นว่าบุคลากรก็แสดงออกในระดับมากด้วย โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มุ่งยึดถือแบบแผน ($\overline{X}$ = 3.74, S.D. = .64) มุ่งการพึ่งพา ($\overline{X}$ = 3.69, S.D. = .61) และ มุ่งยอมตาม $\overline{X}$ = 3.61, S.D. = .58)

ตารางที่ 19 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวในแต่ละมิติและในภาพรวม จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 256)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุ่งคัดค้าน	2.51	.89	ปานกลาง
มุ่งอำนาจ	3.20	.66	ปานกลาง
มุ่งการแข่งขัน	3.17	.77	ปานกลาง
มุ่งความถูกต้อง สมบูรณ์	3.47	.68	ปานกลาง
โดยรวม	**2.99**	**.46**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 19 วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือการมุ่งคัดค้าน มุ่งอำนาจ มุ่งการแข่งขัน และ มุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ ทุกรายการกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าบุคลากรเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีแสดงออกมาในระดับปานกลางเท่านั้น (ค่า $2.50 > \overline{X} < 3.50$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต

(n = 203)

เขตพื้นที่การศึกษา	n	$\overline{X}$	S.D.	F-test	p
เขต 1	154	3.43	.69		
เขต 2	163	3.25	.74	14.15**	.00
เขต 3	142	2.97	.79		
โดยรวม	**459**	**3.22**	**.76**		

** Highly significant, p < .01

จากตารางที่ 20 การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ (ค่า F-test = 14.15, p = .00) โดยเขต1 มีลักษณะของการแสดงออกทางวัฒนธรรมองค์การมากกว่าเขตอื่นๆ

ตารางที่ 21 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี รายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe

ค่าคะแนนเฉลี่ย	เขต 1 (3.43)	เขต 2 (3.25)	เขต 3 (2.97)
เขต 1 (3.43)	-	0.18	0.46*
เขต 2 (3.25)	-	-	0.28*
เขต 3 (2.97)	-	-	-

* Significant, p < .05

จากตารางที่ 21 การพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่าความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันนั้นเป็นความแตกต่างระหว่างเขต 1 กับเขต 3 และ เขต 2 กับ เขต 3 ส่วนเขต 1 และ เขต 2 ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต

(n = 203)

เขตพื้นที่การศึกษา	n	$\overline{X}$	S.D.	F-test	p
เขต 1	154	3.40	.71		
เขต 2	163	3.36	.73	10.07**	.00
เขต 3	142	3.04	.80		
โดยรวม	**459**	**3.28**	**.76**		

** Highly significant, p < .01

จากตารางที่ 22 บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ พบว่า แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ สถิติ (ค่า F-test = 10.07, p = .00)

ตารางที่ 23 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe

ค่าคะแนนเฉลี่ย	เขต 1 (3.40)	เขต 2 (3.36)	เขต 3 (3.04)
เขต 1 (3.40)	-	0.04	0.36*
เขต 2 (3.36)	-	-	0.32*
เขต 3 (3.04)	-	-	-

* Significant, p < .05

จากตารางที่ 23 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ แบบสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่า ที่มีความแตกต่างกันนั้นเป็นความแตกต่างระหว่างเขต 1 กับ เขต 3 และ เขต 2 กับ เขต 3 ส่วนเขต 1 และ เขต 2 ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต

(n = 203)

เขตพื้นที่การศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F-test	p
เขต 1	154	3.43	.51		
เขต 2	163	3.49	.48	6.07**	.00
เขต 3	142	3.29	.54		
โดยรวม	**459**	**3.41**	**.51**		

** Highly significant, p < .01

จากตารางที่ 24 บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา พบว่า แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ (ค่า F-test = 6.07, p = .00)

ตารางที่ 25 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe

(n = 203)

ค่าคะแนนเฉลี่ย	เขต 1 (3.43)	เขต 2 (3.49)	เขต 3 (3.29)
เขต 1 (3.43)	-	-	0.14*
เขต 2 (3.49)	0.06	-	0.20*
เขต 3 (3.29)	-	-	-

* Significant, p < .05

จากตารางที่ 25 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่า ที่มีความแตกต่างกันนั้นเป็นความแตกต่างระหว่างเขต 1 กับ เขต 3 และ เขต 2 กับ เขต 3 ส่วนเขต 1 และ เขต 2 ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต

(n = 203)

เขตพื้นที่การศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F-test	p
เขต 1	154	3.02	.52		
เขต 2	163	2.88	.46	3.34*	.04
เขต 3	142	2.98	.49		
โดยรวม	**459**	**2.96**	**.49**		

** Highly significant, p < .01

จากตารางที่ 26 บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่า แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ สถิติ (ค่า F-test = 3.34, p = .04)

ตารางที่ 27 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe

(n=203)

ค่าคะแนนเฉลี่ย	เขต 1 (3.02)	เขต 2 (2.88)	เขต 3 (2.98)
เขต 1 (3.02)	-	0.14*	0.04
เขต 2 (2.88)	-	-	0.10
เขต 3 (2.98)	-	-	-

* Significant, p < .05

จากตาราง 27 การพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ- ก้าวร้าว ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่า ที่มีความแตกต่างกันนั้นเป็นความแตกต่างระหว่างเขต 1 กับ เขต 2 เท่านั้น นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

การศึกษาความพึงพอใจในงานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ครั้งนี้ ใช้กรอบทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ (Weiss D.J., *et al*, 1967 cited in Jones, 1999: 82) ประกอบด้วยความพึงพอใจ 10 ด้าน คือ ด้านการใช้ความรู้ความสามารถ การมุ่งผลสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การมีอำนาจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของงาน และผลประโยชน์เกื้อกูล โดยให้บุคลากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 203 คน ประเมินความรู้สึกของตนเองจากการปะทะสังสรรค์กับสิ่งแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ จากแบบสอบถามวัดความพึงพอใจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายโดยพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ความพึงพอใจในงานในแต่ละองค์ประกอบและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากรเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n=203)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. การใช้ความรู้ความสามารถ	3.45	.72	ปานกลาง
2. การบรรลุผลสำเร็จ	3.90	.85	มาก
3. ความก้าวหน้า	3.10	1.03	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	3.56	.84	มาก
5. การได้รับการยอมรับ	3.29	.73	ปานกลาง
6. การมีอำนาจ	3.04	.69	ปานกลาง
7. การใช้ความคิดสร้างสรรค์	3.22	.85	ปานกลาง
8. ความเป็นอิสระ	3.45	.75	ปานกลาง
9. ความหลากหลายของงาน (X12)	3.27	.80	ปานกลาง
10. ผลประโยชน์เกื้อกูล (X13)	3.03	.85	ปานกลาง
โดยรวม	**3.33**	**.63**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายโดยพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.88, S.D. = .77) และในแต่ละองค์ประกอบของความพึงพอใจซึ่งมีอยู่ 10 ด้านดังกล่าว พบว่ามีเพียง 2 ด้านเท่านั้นที่บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ การบรรลุผลสำเร็จ ($\overline{X}$ = 3.90, S.D. = .85) และ ความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 3.56, S.D. = .84) ส่วนด้านอื่น ๆ ที่เหลือพบว่ามีในระดับปานกลาง แต่ในจำนวนนี้ก็มีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการใช้ความรู้ความสามารถ และความเป็นอิสระแม้จะมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็มีค่อนไปทางระดับมาก

ตอนที่ 5 ประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ประสิทธิผลองค์การเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีที่ทำการศึกษาครั้งนี้ ใช้ตัวแบบการแข่งขันคุณค่า (competing values model) (Quinn and Rohrbaugh, 1979) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความสามัคคีของบุคคล นวัตกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา และ การพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาเฉพาะในส่วนที่พิจารณาโดยบุคลากร และในส่วนของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการแสดงความรู้สึกตามแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและแปลผลโดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 29 ประสิทธิผลองค์การในแต่ละองค์ประกอบและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 203)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความสามัคคีของบุคลากร	3.02	.89	ปานกลาง
นวัตกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา	3.03	.82	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากร	2.62	.90	ปานกลาง
โดยรวม	**2.88**	**.77**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 29 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 203 คน มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีโดยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.88, S.D. = .77) และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบที่มีส่วนร่วมทำให้เกิดประสิทธิผลองค์การ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน (ค่า 2.50 > $\overline{X}$ < 3.50)

ตารางที่ 30 ประสิทธิผลองค์การในแต่ละองค์ประกอบและในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 256)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความสามัคคีของบุคลากร	3.44	.66	ปานกลาง
นวัตกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา	3.68	.76	มาก
การพัฒนาบุคลากร	3.43	.71	ปานกลาง
โดยรวม	**3.50**	**.64**	**มาก**

จากตารางที่ 30 เมื่อพิจารณาโดยใช้ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จะมีมุมมองที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เห็นว่าองค์การนี้มีประสิทธิผลในระดับมาก แต่เป็นระดับมากในระดับต้นต่อจากปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.50, S.D. = .64) และที่เห็นว่าองค์ประกอบที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก คือ นวัตกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา ($\overline{X}$ = 3.68, S.D. = .76)

ตอนที่ 6 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

จากการศึกษาวิจัยในตอนที่ 1 – 5 ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและ ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยๆ รวมทั้งประสิทธิผลองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาต่อไปอีกเพื่อหาว่า ปัจจัยใดส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การดังกล่าว ซึ่งมีตัวแปรที่ศึกษาดังแสดงในตารางที่ 31-32

ตารางที่ 31 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยต่างๆ ที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

(n = 203)

รายการปัจจัย	$\overline{X}$ Mini	$\overline{X}$ Maxi	$\overline{X}$	SD.
วัฒนธรรมองค์การ				
1. ลักษณะการสร้างสรรค์ (X1)	1.00	4.95	3.07	.87
- มุ่งผลสำเร็จ (X1.1)	1.00	5.00	3.12	.89
- มุ่งสัจจะแห่งตน (X1.2)	1.00	5.00	3.19	.89
- มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น (X1.3)	1.00	5.00	3.02	.94
- มุ่งไมตรีสัมพันธ์ (X1.4)	1.00	1.48	2.92	1.00
2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (X2)	1.00	4.50	3.22	.56
- มุ่งยอมตาม (X2.1)	1.00	5.00	3.21	.81
- มุ่งยึดถือแบบแผน (X2.2)	1.00	5.00	3.32	.83
- มุ่งการพึ่งพา (X2.3)	1.00	5.00	3.12	.75
- มุ่งการหลีกเลี่ยง (X2.4)	1.00	5.00	3.24	.69
3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (X3)	1.00	5.00	2.93	.53
- มุ่งคัดค้าน (X3.1)	1.00	5.00	2.84	.96
- มุ่งอำนาจ (X3.2)	1.00	5.00	2.91	.75
- มุ่งการแข่งขัน (X3.3)	1.00	4.67	2.70	.74
- มุ่งความถูกต้อง สมบูรณ์ (X3.4)	1.00	5.00	3.27	.82
ความพึงพอใจในงาน				
1. การใช้ความรู้ความสามารถ (X4)	1.00	1.52	3.45	.72
2. การบรรลุผลสำเร็จ (X5)	1.00	5.00	3.91	.85
3. ความก้าวหน้า (X6)	1.00	5.00	3.10	1.03
4. ความรับผิดชอบ (X7)	1.00	5.00	3.56	.84
5. การได้รับการยอมรับ (X8)	1.00	5.00	3.29	.73
6. การมีอำนาจ (X9)	1.00	5.00	3.04	.69
7. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (X10)	1.00	5.00	3.22	.85
8. ความเป็นอิสระ (X11)	1.00	5.00	3.45	.75
9. ความหลากหลายของงาน (X12)	1.00	5.00	3.27	.80
10. ผลประโยชน์เกื้อกูล (X13)	1.00	5.00	3.03	.85

จากตารางที่ 31 แสดงค่าสถิติพื้นฐาน เกี่ยวกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานทั้งในภาพรวม และในส่วนประกอบย่อย มีรวมกันทั้งหมด 15 ตัวแปร ใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ X1 – X3.4 และตัวแปรความพึงพอใจในงาน X4 – X13 และในการพิจารณาว่าปัจจัยใดที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทางสถิติโดยนำตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้าสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Multiple Regression) ดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันไดระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับประสิทธิผลขององค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ปัจจัย	R	R^2	R^2 change	B	Beta	t	p
1. X1	.67	.46	-	.21	.24	3.62	.00
2. X1.3	.76	.57	.11	.28	.31	6.21	.00
3. X8	.78	.61	.04	.24	.24	4.49	.00
4. X2.3	.79	.63	.02	.24	.24	3.85	.00
5. X5	..81	.64	.01	- .18	-. 20	-3.91	.00
6. X3.1	.82	.67	.03	- .14	-.17	-3.07	.00
7. X3.3	.83	.68	.01	.14	.14	2.86	.01
Constant				**.54**		**2.14**	**.03**

F – Model = 60.05 , p = .00

จากตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันไดระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปร เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ X1 แทน วัฒนธรรมองค์การแบบลักษณะการสร้างสรรค์, X1.3 แทน วัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น, X8 แทน ความพึงพอใจในงานด้านการได้รับการยอมรับ, X2.3 แทน วัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งการพึ่งพา, X5 แทน ความพึงพอใจในงานด้านการบรรลุผลสำเร็จ, X3.1 แทน วัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งคัดค้าน และ X3.3 แทน วัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งการแข่งขัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยทั้งหมดร่วมกันส่งผลหรือมีอิทธิพลหรือ พยากรณ์ตัวแปรตามซึ่งได้แก่ ประสิทธิผลองค์การเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีได้มากถึงร้อยละ 68 (ค่า R-Square = .68) โดยมีวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะการสร้างสรรค์

เพียงด้านเดียวที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้มากถึงร้อยละ 46 ส่วนที่เหลือร่วมกันส่งผลได้พอสมควร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การด้านมุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้นส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 11 ความพึงพอใจในงานด้านการได้รับการยอมรับส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 4 วัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งการพึ่งพาส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 1 วัฒนธรรมมิติมุ่งคัดค้านส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 3 และวัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งการแข่งขันส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 1

จากคำถามวิจัยที่ตั้งไว้ จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานไม่น้อยกว่า 2 ลักษณะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้เนื่องจากว่าวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานไม่น้อยกว่า 2 ลักษณะดังที่กล่าวถึงตามตารางที่ 32 ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี และสามารถส่งผลได้มากถึงร้อยละ 68

ข้อวิจารณ์

จากการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยมีข้อสังเกตที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิผลองค์การ ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การของเขพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต ตามลำดังดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี และกรรมกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

1.1 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต พบว่า มีผู้หญิงมากกว่า ผู้ชายในสัดส่วน 51.7 ต่อ 48.3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 มีผู้หญิงมากกว่าผู้ชายมากที่สุดคือ 56 ต่อ 43 อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าเพศไม่ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน อย่างเช่น การศึกษาความพึงพอใจในการฝึกอบรมประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี (รงรอง สาธุพันธ์, 2544) พบว่า บุคลากรทั้งชายและหญิงมีความพอใจในด้านความรู้ความสามารถทางด้าน

คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ต่างกัน ในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ไม่แตกต่างกัน ทางด้านทักษะความรู้ ความสามารถด้านความประพฤติแตกต่างกัน ในด้านทักษะความรู้ ความสามารถในด้านคุณธรรม จริยธรรม ไม่แตกต่างกัน ในด้านความรู้ ความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน เมื่อมาดูอายุเฉลี่ยพบว่า บุคลากรทั้ง 3 เขต มีอายุเฉลี่ย 45.66 มีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.36 แสดงให้เห็นว่า เป็นวัยที่มีความรับผิดชอบสูงทั้งในหน้าที่การงาน ครอบครัว และเกียรติยศ ชื่อเสียงของตนเอง สำหรับวุฒิการศึกษา บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 3 เขต มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาเป็นวุฒิปริญญาโท และผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีเปอร์เซ็นต์น้อยมากคือ 4.93 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา ทั้งนี้น่าจะเกิดจากตระหนักถึงการพัฒนาตนเองเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม และมีสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษากระจายโอกาสทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและใกล้เคียงมากขึ้น ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต ประมาณ 22 ปี แสดงให้ เห็นว่า นอกจากเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถแล้ว ประสบการณ์ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรที่มาจากสังกัดเดิมคือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมากที่สุด (77.83%) แสดงให้เห็นว่าจากการปฏิรูปโครงสร้างกระทรวง ศึกษาธิการ ทำให้เกิดการหลอมรวมบุคลากรจากหน่วยงานสังกัดเดิมในกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสังกัดอื่น ๆ บุคลากรกลุ่มใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต คือบุคลากรที่มาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต พบว่า มีจำนวนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง อายุเฉลี่ยเท่ากับ 50.86 ปี วุฒิการศึกษาเป็นระดับปริญญาโท ซึ่งก็มีมากถึงร้อยละ 68.5 ประสบการณ์ในการทำงานบริหารสถานศึกษาเฉลี่ย 27.63 ปี สำหรับสังกัดเดิมมาจากสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติมากที่สุด ร้อยละ 88.4 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต ซึ่งมาจากสำนักงานเดิมที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์การ วิธีการปฏิบัติงาน และการกล่อมเกลาทางสังคม (socialization) รูปแบบเดียวกัน

1.3 คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีทั้ง 3 เขต พบว่า เป็นผู้ชายทั้งหมด อายุเฉลี่ย 54.38 ปี วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 87.5 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้ว่าการบริหารจัดการเขต

พื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ภายใต้การกับ ดูแล และ สนับสนุน ส่งเสริมของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่เพียบพร้อมไปด้วย คุณวุฒิ วัยวุฒิ และประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย จึงทำให้มีความน่าเชื่อถือในการแสดงทัศนะ หรือความคิดเห็นต่างๆ

2. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยใช้กรอบการศึกษาตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) คือลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบ สร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งจากการศึกษาก็พบว่าวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 แบบดังกล่าวเป็นลักษณะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง โดยลักษณะตั้งรับ- เฉื่อยชา เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะเด่นมากกว่าแบบอื่น ๆ ทั้งนี้น่าจะมาจากสาเหตุของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและจัดการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนหลอมรวม หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเข้ามาเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่ง ไพบูลย์ เสียงก้อง (สัมภาษณ์, 2547) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้คนที่มาจากองค์การเดิมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันเมื่อมารวมกันเป็นกลุ่มใหม่ จึงยังไม่สามารถทำให้วัฒนธรรมขององค์การใหม่ถูกหล่อหลอมให้เป็นเนื้อเดียวกันในเวลารวดเร็ว จึงเป็นเหตุทำให้เกิดความเฉื่อยชา ก้าวร้าว และทำงานแบบตั้งรับเสียเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งก็สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือ เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการใหม่ กระทรวงศึกษาธิการจะไม่มีกรมอาชีวศึกษา กรมสามัญศึกษา กรมการศาสนา กรมวิชาการ กรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น แต่จะมีหน่วยงานใหม่ สำหรับในส่วนกลางหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือ กรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมวิชาการ เนื่องจากมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน แต่ละกรมมีสร้างสมคนในลักษณะที่แตกต่างกัน กรมวิชาการสร้างคนมาสำหรับทำหลักสูตร ตำราเรียน แล้วมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการแนะแนวกับการวัดผล การประถมศึกษา คือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่อำนวยการจัดการศึกษา ดูแลตั้งแต่เด็กเล็ก ถึงเด็กประถมศึกษา คิดถึงเรื่องประถมศึกษามาตลอด และกรมสามัญศึกษา คิดถึงเรื่องเด็กโต เด็กไม่เข้าเรียน เด็กทะเลาะกัน เริ่มเกิดที่เด็กมัธยมศึกษา รวมถึงการศึกษาพิเศษ การสร้างคนแตกต่างกันมากเพราะเป็นการสร้างตามลักษณะงาน ลักษณะงานของการมัธยมศึกษา ก็สร้างคนเพื่อรองรับการมัธยมศึกษา ลักษณะงานของการประถมศึกษาก็สร้างคนเพื่อรองรับการประถมศึกษา และลักษณะงานวิชาการก็สร้างคนมาอีกแบบหนึ่ง ไพบูลย์ เสียงก้อง ยังอธิบายต่อไปว่า วัฒนธรรมองค์การเดิม คือความเชื่อเดิมว่างานของตนดีกว่างานของคนอื่นมีอยู่ทุกจุด เพราะฉะนั้น ถ้าหากว่าเอาไปรวมกันแล้วก็

อยากผลักดันให้วิธีการทำงานของตนที่เคยยึดถือ เคยปฏิบัติ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง แต่เนื่องจากเป็นหน่วยงานในส่วนกลาง มีจุดบริการประชาชนน้อย ไม่ถึงประชาชนและสถานศึกษาโดยตรง ปัญหาที่ขัดแย้งกันจึงแก้ไขได้ง่ายกว่าที่อยู่ในเขตพื้นที่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเดิมสามารถทำได้ด้วยการประชุม สัมมนา ทำความเข้าใจ และจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน แต่ในส่วนของเขตพื้นที่การศึกษา วัฒนธรรมแรกคือการยึดติดสถานที่ วัฒนธรรมที่สองคือยังรักที่จะอยู่ในเขตเมือง และวัฒนธรรมที่สามคือวิธีการทำงาน ดังนั้นการจะเปลี่ยนแปลงให้มีวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะเดียวกันจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องเข้าไปดำเนินการ โดยใช้เทคนิคของการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในเรื่องของจิตวิทยาจูงใจให้คนในองค์การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงานร่วมกัน ให้มีความรักงาน และรักองค์การ

วัฒนธรรมการทำงาน เนื่องจากบุคลากรที่มารวมกัน ซึ่งในเขตพื้นที่การศึกษามีวิธีการทำงานของส่วนราชการที่มีมีที่มาแตกต่างกัน กล่าวคือ ในสำนักงานปลัดกระทรวง คือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ เป็นงานประสานงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพราะฉะนั้นบุคลากรจากกลุ่มนี้จะมีความถนัดในเรื่องการประสานราชการ สำหรับเรื่องการตัดสินใจ เรื่องการผลักดันโครงการ หรือการจัดทำข้อมูลที่เป็นระบบ บุคลากรในกลุ่มนี้จะกระทำในระดับน้อย แต่ก็หนักไปในทางประสานราชการ เพราะฉะนั้นการฝึกคนมาสำหรับการติดต่อประสานงานจะทำได้ดี สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลิตคนมาสำหรับงานการประถมศึกษา มีการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคล ได้แก่ อกค., กปอ., กปจ. มีรูปแบบคณะกรรมการ มีสำนักงานที่รองรับการทำงานแบบคณะกรรมการ คือต้องมีระบบข้อมูลชัดเจนจึงสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการกระจายอำนาจ จึงเป็นองค์กรที่เข้มแข็งองค์กรเดียวก่อนที่จะมารวมกัน คือมีรูปองค์คณะบุคคลทั้งรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เรียกว่า อกค.จังหวัด และรูปแบบการบริหารงานที่เรียกว่า กปจ. คือคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เพราะฉะนั้น สิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมค่อนข้างแข็งที่ติดตัวมา ส่วนของสามัญศึกษาจังหวัด ไม่มีคณะกรรมการและไม่มีเครือข่ายในระดับอำเภอ วัฒนธรรมองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่ติดต่อกับโรงเรียนโดยตรง และมีลักษณะความสัมพันธ์กับโรงเรียนค่อนข้างมาก แต่ขณะเดียวกันโรงเรียนในสังกัด มีน้อย ระบบไม่ค่อยแข็งแรง แต่มีความเอื้ออาทรกันสูง ลักษณะการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ความขัดแย้งระหว่างสำนักงานกับโรงเรียนมีน้อย วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบหลวม ๆ ซึ่งมาจากลักษณะการทำงาน ที่เป็นลักษณะการประสานราชการจากพื้นที่มายังกรม ในสำนักงานเหล่านี้มาเมื่อหลอมรวมกันแล้วพบว่า ภาพของงานการประถมศึกษาทั้งส่วนที่เป็นปริมาณ และรูปแบบการทำงานที่เข้มแข็งก็มักจะก้าวล่วงเข้าไปในวัฒนธรรมอีก 2 องค์กรอื่น เพราะฉะนั้นในสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา จะมีความขัดแย้งกันในเรื่องของวิธีการทำงาน ถ้าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด ก็รู้สึกว่าจะโน้มเอียงไปในทางใช้ระบบผลักดันระบบงานของการประถมศึกษาจังหวัด ถ้าบุคลากรที่มาจากสังกัดอื่นปรับตัวไม่ได้ก็จะเกิดความรู้สึกขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดการร้องเรียน ในเรื่องว่า เอาพวกของตน แล้วก็ไม่เปลี่ยนวิธีทำงาน ทำนองเดียวกัน ถ้าที่ใดศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก็มีลักษณะคล้ายกับว่างานที่ทำในระบบของตนจะดีกว่า แล้วก็นำความสำเร็จมา เพราะฉะนั้นก็พยายามผลักดัน แนวคิด วิธีการทำงานแบบประสานราชการ แต่ที่อ่อนแอที่สุด คงจะเป็นกรณีของผู้อำนวยการสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพราะว่า เนื่องจากความจริงแล้วบุคลิกของผู้บริหารมิได้อ่อนแอแต่อย่างใด แต่อ่อนแอ เพราะว่าจำนวนข้าราชการในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนน้อยที่สุด เนื่องจากสำนักงานเดิมมีจำนวนข้าราชการน้อย บุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดทั้งหลายนี้ จะเป็นครูช่วยราชการเกือบทั้งหมดไม่มีตำแหน่งข้าราชการพลแต่อย่างใด เมื่อเวลาหลอมรวมมาแล้ว ก็จะมีบุคลากรไปหลอมรวมในเขตพื้นที่การศึกษาน้อย

ไพบูลย์ พงศ์ทัศนา (สัมภาษณ์, 2548) อดีตผู้อำนวยการสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ให้สัมภาษณ์ว่าในระยะแรกมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม ในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนถือว่าเป็นหัวใจหลัก โดยจัดตั้งทีมงานจากบุคคลที่เคยดำรงตำแหน่งในพื้นที่อำเภอต่าง ๆ ภายในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเรียนรู้เกี่ยวการจัดหลักสูตรปฐมวัย วิธีวัดผลประเมินผลที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียน การพัฒนาบุคลากร และพบว่าสำนักงานการประถมแห่งชาติจะมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แม้อยู่ในเขตพื้นที่เดียวกันก็ยังสามารถจัดแบ่งกลุ่มตามวัฒนธรรมจากพื้นที่อำเภอเดียวกัน ไพบูลย์ พงศ์ทัศนา ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า หน้าที่หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากการกำกับดูแลนโยบายให้ไปสู่การปฏิบัติให้ได้จริงแล้ว โดยใช้กลยุทธ์รู้เขารู้เรามาใช้ในการทำงานรู้ความต้องการของบุคลากร การมอบหมายภารกิจให้เหมาะสมกับความสามารถและใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิมโดยใช้กิจกรรมเป็นสื่อเพื่อละลายพฤติกรรม ชิต นาสัก (2548) อธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมเด่นคือความสามัคคีของบุคลากร เพราะเหตุที่ว่ามีบุคลากรน้อยเพียง 74 คน ซึ่งตามกรอบงานมี 130 คน เมื่อมีคนน้อยแต่งานมากจึงจำเป็นต้องระดมคนจากกลุ่มงานต่าง ๆ มาช่วยกันตลอดเวลา เพราะฉะนั้นจึงเกิดวัฒนธรรมการช่วยเหลือกันและกันก็เพื่อให้เกิดความ อยู่รอดขององค์การเป็น

การสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นแก่ทุกคนในองค์การ ซึ่งต่างให้ความร่วมมือกันสูง มีน้ำใจกันสูง สำหรับค่านิยมของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 ชิต นาสัก (สัมภาษณ์, 2548) ชี้แจงเพิ่มเติมว่า บุคลากรมีค่านิยมในความสำเร็จของงาน ทุกคนมุ่งผลสำเร็จเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และอีกประการหนึ่งที่พบเห็นตลอดเวลาคือการยิ้มให้เป็นนิสัย ถึงแม้ว่าตัวเองจะเดือดร้อนจะลำบากแต่เมื่อมีผู้มารับบริการต้องยิ้มรับ โดยถือว่าเมื่อเรายิ้มแล้ว ความยาก ลำบากจะค่อยคลี่คลายไปทุกเรื่อง ฉะนั้นบุคลากรทุกคนจะต้องยิ้มแย้มแจ่มใส และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน วันชัย พงษา (สัมภาษณ์, 2548) ให้สัมภาษณ์ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การต้องมาจากผู้นำก่อน สำหรับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรังเขต 1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้สื่อความหมายให้บุคลากรในสังกัดทราบถึงอุดมการณ์ในการทำงานโดยใช้อุดมการณ์ในการพัฒนาประเทศในสมัยอดีตมาใช้ กล่าวคือ คนต้องเป็นสุข ครอบครัวต้องอบอุ่น ชุมชนต้องเข้มแข็ง สิ่งแวดล้อมยั่งยืน วัฒนธรรมในการทำงานคือทุกคนไม่เครียด มีความสุขในการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส มาทำงานด้วยความรู้สึกดี ๆ การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการปรึกษาหารือกัน สามารถแนะนำกันได้ และประเด็นที่สอง ผู้บริหาร จะต้องให้ความรัก ความเข้าใจ เอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกับครอบครัว เหมือนพี่เหมือนน้อง เหมือนลุงป้าน้าอา ให้เกียรติกันตามวัยวุฒิ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ในเรื่องชุมชนเข้มแข็งนั้น เนื่องจากบุคลากรมาจากหลายสังกัด ทั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จึงจำเป็นต้องหลอมรวมให้เป็นเนื้อเดียวกันให้มากที่สุด อย่าได้แบ่งพรรค แบ่งพวก เป็นกลุ่ม เป็นเหล่า ผู้บริหารพยายามไม่ยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นสังกัดเดิมแต่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นครอบครัวเดียวกัน ฉะนั้นในการจัดคนลงตำแหน่งก็ดี การพิจารณาความดีความชอบก็ดี ก็จะพิจารณาอย่างเสมอภาค และกระจายไปตามกลุ่มต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม สำหรับสิ่งแวดล้อมยั่งยืนคือจะต้องกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีจุดเน้น โดยสังเคราะห์จากนโยบายรัฐบาล ของกระทรวงศึกษาธิการ ของแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ สภาพปัจจุบันปัญหาในเขตพื้นที่การศึกษา มีทิศทางในการพัฒนาโดยคำนึงถึงเรื่องปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ สิทธิและโอกาสของเด็ก สำหรับลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่ตรังเขต เขต 1 วันชัย พงษา (สัมภาษณ์, 2548) อธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับกับความเชื่อทางศาสนา และประเพณีวัฒนธรรมที่รับมาจากบรรพบุรุษ สำหรับวัฒนธรรมเด่นในเขตพื้นที่การศึกษาคือเรื่องการพูดคุยกัน เช่นเรื่องความซื่อสัตย์ เรื่องของการตรงต่อเวลา เรื่องการช่วยเหลือเผื่อแผ่ มีการเกื้อกูลกัน การทำงานเป็นทีม การที่มีอะไรทำให้ขัดข้องหมองใจ ไม่สบายใจก็ให้โอกาสในการแก้ข้อขัดแย้ง มีการแก้ปัญหาโดยไม่ใช้ความรุนแรงในแง่ที่จะไปกล่าวโทษ ไม่ระบายออกในหน้าหนังสือพิมพ์ บัตรสนเท่ห์ในสื่ออินเตอร์เน็ต ต่าง ๆ เป็นวัฒนธรรมที่คิดว่าจะทำอย่างไรให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทำให้

งานออกมาดี และทุกคนเกิดความภูมิใจในผลงาน รักอาชีพ พร้อมทั้งน้อมนำหลักธรรมในศาสนามาปฏิบัติ วินัย ทองรัตน์ (สัมภาษณ์, 2548) ให้สัมภาษณ์ว่า วัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาระนอง เดิมเท่าที่วิเคราะห์คนในองค์การ พบว่า อยู่บนพื้นฐานความไม่เชื่อมั่นคนในองค์การ ซึ่งก่อนที่จะหลอมรวมเป็นเขตพื้นที่การศึกษาโดยพื้นฐานสันนิษฐานว่า น่าจะคิดว่าถ้าสมมติว่าศึกษาธิการจังหวัดมาเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจจะเอาคนของตนเองมา หรือถ้า ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดมาเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คนในส่วนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดคิดว่าเราจะถูกทอดทิ้ง ไม่ได้รับการดูแล นี้คือฐานความคิดของคนในองค์การในตอนแรกสุด จึงได้นำเอาประเด็นนี้มาให้ความสำคัญสูงสุด โดยสร้างความเข้าใจว่าเราอยู่ด้วยกัน เป็นพี่น้องกันซึ่งมีแนวคิดว่าถ้าเปลี่ยนแปลงความคิดพื้นฐานเดิมได้จะนำไปสู่ความความสำเร็จขององค์การ สำหรับลักษณะวัฒนธรรมเด่นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนองนั้น วินัย ทองรัตน์ (2548) อธิบายว่า ลักษณะเด่น บุคลากรคือ การยิ้มแย้มแจ่มใส บริการดี การแสดงความคิดเห็นที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม ไม่ใช่เอื้อประโยชน์ส่วนตน มองคนในองค์การเป็นคนสังคมเดียวกัน เพราะฉะนั้นเมื่อสร้างสังคมเอื้ออาทรให้กับตนเองได้ เราก็ต้องสร้างสังคมเอื้ออาทรให้กับสังคมอื่นได้ด้วย นี้คือลักษณะเด่นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง สมบูรณ์ สว่างวรชาติ (2548) ให้สัมภาษณ์ว่า วัฒนธรรมองค์การในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นวัฒนธรรมหลากหลาย คือรอให้งานมาแล้วจึงทำ คล้ายกับว่าภารกิจของแต่ละคนทำของตัวเองให้เสร็จซึ่งเหมือนกับข้าราชการทั่วไปทั้งนี้อาจจะเกิดจากระบบโดยโครงสร้างของหน่วยงานซึ่งเมื่อทำงานจะมองเฉพาะงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังไม่คำนึงถึงโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานรับบริการทางการศึกษา อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอของบุคลากรในองค์การคือ จะมีความยิ้มแย้มแจ่มใส มีไมตรีต่อกัน ส่งข่าวถึงกัน ไปลามาไหว้ สำหรับวัฒนธรรมองค์การ ที่อยากให้เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4 นั้น สมบูรณ์ สว่างวรชาติ (2548) ชี้แนะว่า ประการแรก อยากให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความภูมิใจร่วมกัน ประการที่สองมีการสื่อสารระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็วโดยใช้ระบบ ICT เข้ามาช่วย

จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความหลากหลาย วัฒนธรรมองค์การเป็นปัญหาเบื้องต้น แต่ก็มีโอกาสแก้ได้ในเชิงระบบของมัน เครื่องมือการบริหารงานบุคคล ได้แก่ พรบ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพราะสิ่งนี้ เป็นการจัดบริหารงานบุคคล รวมถึงการออกกฎ กระทรวง ระเบียบ ประกาศ เพื่อให้งานบริการงาน

บุคคลดำเนินไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว เอื้อประโยชน์แก่ราชการและประชาชน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

3. ความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาความพึงพอใจในงาน 10 ด้าน คือ การใช้ความรู้ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของงาน และประโยชน์เกื้อกูล พบว่า มีเพียง 2 ด้าน ที่บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีมีความพึงพอใจระดับมาก คือการบรรลุผลสำเร็จ และความรับผิดชอบ ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลางแต่คอนข้างไปทางมาก คือการใช้ความสามารถและความเป็นอิสระ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรต้องการปัจจัยกระตุ้นที่มีลักษณะท้าทาย งานที่ทำนั้นตรงกับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ จึงทำให้เกิดความสนใจและมีความพึงพอใจในด้านนี้มาก ซึ่งโดยปกติแล้ว เมื่อบุคคลปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน มีวัสดุ อุปกรณ์ครบถ้วน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ก็จะมุ่งทำงานตามหน้าที่ โดยใช้ความสามารถของตนที่มีอยู่เต็มตามศักยภาพ ภายใต้ภาวการณ์ที่อำนวยขององค์การ เมื่องานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะมีความภาคภูมิใจในตนเอง มีกำลังใจที่ทุ่มเท และสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นแก่องค์การต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าการทำงานมีอุปสรรค์ขัดขวางไม่ให้บรรลุความสำเร็จบ่อย ๆ บุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น จะรู้สึกผิดหวัง ท้อแท้ หลีกเลี่ยงงาน และลดแรงจูงใจลงจนในที่สุดจะหมดความพยายามที่จะทำงานต่อไป อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของงานก็ต่อเมื่อบุคคลมีความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งตามหลักหลักธรรมาภิบาล เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ คือ สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ โดยมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกรับผิดชอบ การเอาใจใส่ปัญหาการบริหารงาน รวมทั้งความกล้าที่จะรับผิดและผลเสียที่เกิดจากการกระทำของตน ซึ่งความรับผิดชอบจะมาคู่กับความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ หมายถึงสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ มีกระบวนการให้ประชาชนได้ตรวจสอบความถูกต้องได้อย่างชัดเจน เป็นลักษณะแสดงถึงความบริสุทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน ดังพระกระแสรับสั่งว่า “ผู้มีความสุจริต และบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อยก็ย่อมทำประโยชน์แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มากแต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ”

นอกจากนี้บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ได้แสดงถึงแนวคิดในการมององค์การตามทฤษฎี Y ของ Mc Gregor ที่มองบุคคลในองค์การว่าเป็นผู้มีความรับผิดชอบ มี

ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน จึงได้มอบหมายหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรได้ทำงานอย่างอิสระไม่เคร่งครัดในการกำกับควบคุม ดูแลมากนัก เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบราชการทั่ว ๆ ไป มีบรรยากาศขององค์การแบบสมานฉันท์ อันจะนำมาซึ่งความสามัคคีของบุคลากร มีความสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การมาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้อยู่ภายใต้สภาวการณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั่งการเสริมแรงทั้งลักษณะบรรยากาศองค์การ สายการบังคับบัญชา สิ่งอำนวยความสะดวก ผลประโยชน์เกื้อกูล มีอำนาจ หน้าที่ที่ชัดเจน และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4. ประสิทธิผลองค์การ

จากการศึกษาประสิทธิผลองค์การใน 3 ด้านคือความสามัคคี นวัตกรรมองค์การ และการพัฒนาบุคลากร พบว่า ประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับปานกลาง แต่ที่อยู่ในระดับปานกลางและค่อนข้างไปทางมากคือ นวัตกรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีความตระหนัก และมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกันสร้างสรรค์ผลงาน และแสวงหานวัตกรรมองค์การมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมในการบริหารงาน นวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนการสอนในสถานศึกษา

น่าจะเกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ถ้าเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีนโยบายที่จะสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นแก่หมู่คณะ ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การในรูปแบบต่าง ๆ มีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้รับการศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การมีคู่มือปฏิบัติงานที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญแก่บุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ สุจริต มีตำแหน่งหน้าที่การงาน และฐานะทางสังคมที่มั่นคง

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลขององค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

2. เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ อยู่ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต มีจำนวนรวมกันทั้งสิ้น 917 คน ประกอบด้วย

1. บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต จำนวน 316 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 เขต จำนวน 558 คน
3. กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 เขต จำนวน 43 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้นภูมิ (stratified random sampling) จากประชากรกลุ่ม จำนวน 459 คน ประกอบด้วยบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 203 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 232 คน และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ สำหรับสอบถามบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา แบบสอบถามสำหรับบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งเป็น 4 ตอน คือแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลองค์การ ส่วนแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน คือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว วัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป เป็นแบบรายการ (check list) และเติมข้อความ แบบสอบถามชุดนี้ใช้สอบถามข้อมูลส่วนตัว สถานที่ปฏิบัติงาน และสังกัดเดิมก่อนมาดำรงตำแหน่งในเขตพื้นที่การศึกษา

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ Likert แบบสอบถามชุดนี้ใช้วัดความคิดเห็น/ ความรู้สึก ที่มีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ Likert แบบสอบถามชุดนี้ใช้วัดระดับความพึงพอใจในงาน

4. แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ likert แบบสอบชุดนี้ใช้วัดการรับรู้ประสิทธิผลองค์การ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยส่งถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขตเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานเขพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

2. จัดเก็บข้อมูลโดยตรงกับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมด้วยแนบซองปิดแสตมป์เพื่อส่งแบบสอบถามกลับคืน ถ้าได้รับกลับคืนไม่ครบถ้วนผู้วิจัยใช้วิธีการติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อขอความร่วมมือกับกลุ่มตัวอย่างโดยตรง

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้สถิตพรรณนา (descriptive statistic) โดยใช้ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้สถิติ t-test และเปรียบเทียบความแตกต่างกันของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต ด้วย F-test และเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่มโดยวิธีการของ Scheffe

3. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การโดยใช้วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยรวมเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชายเล็กน้อย (ร้อยละ 51.7) เมื่อจำแนกเป็นรายเขตพื้นที่การศึกษาก็เช่นเดียวกัน ยกเว้นเพียง เขต 1 เท่านั้นที่เป็นผู้หญิงน้อยกว่า (ร้อยละ 47.6) สำหรับอายุของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีการกระจายค่อนข้างมาก อยู่ระหว่าง 25-60 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 46 ปี จำนวนมากที่สุดในกลุ่มมีอายุสูงกว่า 50 ปี ทุกเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกัน

วุฒิการศึกษา บุคลากรกลุ่มตัวอย่างโดยรวม จำนวนมากกว่าครึ่งเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 58.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยเฉพาะในเขตพื้นที่สุราษฎร์ธานี เขต 3 มีมากกว่าทุกเขต (ร้อยละ 61.4) ส่วนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีประมาณ 1 ใน 3 (ร้อยละ 37.0) โดยเขต 2 มีจำนวนมากกว่าทุกเขต คือเกือบเท่ากับปริญญาตรี (ร้อยละ 42.2) รองลงมาเป็นของเขต 1 มีจำนวนร้อยละ 36.5

ประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม มีการกระจายค่อนข้างมากระหว่าง 3–39 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 22 ปี มากอยู่ในกลุ่มที่ 16-20 ปี แต่มีเพียงร้อยละ 26.1 เท่านั้น เมื่อแยกแยะในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาก็มีลักษณะใกล้เคียงกัน

สังกัดเดิมของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีกลุ่มใหญ่มาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) มีจำนวนมาถึงร้อยละ 78.3 แต่เมื่อจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าเขต 3 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 87.7 ที่น้อยกว่าในกลุ่มได้แก่ เขต 1 แต่ก็มีจำนวนมากถึงร้อยละ 87.7 ส่วนที่สังกัดเดิมมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีจำนวนรองลงมา แต่โดยรวมก็มีจำนวนไม่มากนัก เพียงร้อยละ 17.8 เท่านั้น โดยที่มีจำนวนมากกว่าในกลุ่มอยู่ที่เขต 1 ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 21.9 ที่น้อยที่สุดอยู่ที่ เขต 3 มีเพียงร้อยละ 10.6 เท่านั้น สำหรับข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จำนวนมากกว่าร้อยละ 90 เป็นผู้ชาย เมื่อจำแนกเป็นรายเขตพื้นที่การศึกษาก็เช่นเดียวกัน ยกเว้นเขต 1 เท่านั้นที่มีจำนวนเพียงร้อยละ 81.3 อายุของผู้บริหาร มีการกระจายค่อนข้างมาก อยู่ระหว่าง 37-60 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 51 ปี จำนวนมากที่สุดในกลุ่มมีอายุสูงกว่า 50 ปี ทุกเขตพื้นที่ก็สอดคล้องกัน วุฒิการศึกษาโดยรวมผู้บริหารจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 เล็กน้อย (ร้อยละ 68.5) มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี โดยเฉพาะในเขต 1 มีจำนวน

มากกว่าทุกเขต (ร้อยละ 78.1) ส่วนที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 31.5 เท่านั้น ในจำนวนนี้ เขต 2 มีจำนวนมากกว่าทุกเขต แต่มีเพียงร้อยละ 38.5 รองลงมาเป็นของเขต 2 มีจำนวนร้อยละ 31.2 ประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม มีการกระจายค่อนข้างมากระหว่าง 11-42 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 28 ปี มากกว่าในกลุ่มอยู่ที่สูงกว่า 25 ปี มีจำนวนร้อยละ 67.7 เมื่อแยกแยะในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มเดียวกัน เขต 1 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 79.7 สำหรับระยะเวลาอยู่ในตำแหน่งบริหารก็มีความแปรปรวนมากเช่นกัน โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 15 ปี โดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนานกว่า 15 ปี มีจำนวนมากกว่าครึ่งเล็กน้อย (ร้อยละ 53.9) ในกลุ่มนี้ เขต 2 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 62.6 ส่วนสังกัดเดิมของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี กลุ่มใหญ่มาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) มีจำนวนมากถึงร้อยละ 88.4 แต่เมื่อจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า เขต 3 มีจำนวนมากถึงร้อยละ 70. 3 ส่วนที่สังกัดเดิมมาจากสามัญศึกษาจังหวัดมีจำนวนรองลงมา แต่โดยรวมเพียงร้อยละ 10.3 เท่านั้น

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มาจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 24 คน เป็นผู้ชายทั้งหมด โดยรวมมีอายุระหว่าง 45-59 อายุเฉลี่ย 54 ปี ส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 83.3 มีอายุสูงกว่า 50 ปี รวมทั้งส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 87.5 มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยเขต 3 มีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 และระดับการศึกษาระดับเดียวกัน ที่เขต 1มีจำนวนน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 57.5 เท่านั้น

2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษา

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การทั้งสามแบบคือแบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และตั้งรับ-ก้าวร้าว ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า ไม่มีวัฒนธรรมองค์การแบบใดมีลักษณะเด่น แต่ทุกแบบอยู่ในระดับปานกลาง

3. เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ทั้ง 3 เขต

จากผลการทดสอบทางสถิติ พบว่า วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า F tes t = 14.5, P = .00) โดย เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีลักษณะของการแสดงวัฒนธรรมองค์การมากกว่าเขตอื่น ๆ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ ด้วยวิธีการของ

Scheffe พบว่าที่มีความแตกต่างกันนั้น เป็นความแตกต่างระหว่าง เขต 1 กับเขต 3 และเขต 2 กับเขต 3 ส่วนเขต 1 กับ เขต 2 ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การจำแนกเป็นรายลักษณะ พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า F-test = 10.07, P = .00) จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่าที่มีความแตกต่างกันเป็นความแตกต่างระหว่างเขต 1 กับเขต 3 เขต 2 กับเขต 3 ส่วนเขต 1 กับเขต 2 ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า F-test = 6.07, P = .00) และเมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่างของวัฒนธรรมดังกล่าวด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่าที่มีความแตกต่างกันนั้น เป็นความแตกต่างระหว่าง เขต 1 กับเขต 3 และเขต 2 กับเขต 3 ส่วนเขต 1 กับเขต 2 ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวตามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า แต่ละเขตพื้นที่การศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า F-test = 3.34, P = .04) และจากการพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่า ที่มีความแตกต่างกันนั้น เป็นความแตกต่างระหว่าง เขต 1 กับเขต 2 เท่านั้น ส่วนเขต 1 กับเขต 3 และเขต 2 กับเขต 3 ไม่มีความแตกต่างกัน

4. ความพึงพอใจในงานของบุคลการในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ที่ทำการศึกษาใช้ตัวแบบด้านงาน (facet model of job) ตามทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ (Weiss D. J., *et al*, 1967 cited in Jones 1999) ประกอบของความพึงพอใจในงาน 10 ด้าน ได้แก่การ ใช้ความรู้ ความสามารถ การบรรลุผลสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ การมีอำนาจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นอิสระ ความหลากหลายของงานและผลประโยชน์เกื้อกูล จากการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า โดยรวมบุคลากรมีความพึงพอในในงานระดับปานกลาง และในแต่ละองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานทั้ง 10 ด้าน มีเพียง 2 ด้านเท่านั้นที่บุคลากรมีความพึงพอใจระดับมากคือ การบรรลุผลสำเร็จ ($\overline{X}$ =3.90, S.D.=.85) และความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ =3.56, S.D.=.84) ส่วนด้าน อื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในจำนวนนี้ก็มีอยู่ 2 ด้าน คือการใช้ความรู้ความสามารถและความเป็นอิสระ แม้จะมีระดับความพึงพอใจปานกลาง แต่ค่อนข้างไปทางระดับมาก

5. ประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

ประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีที่ทำการศึกษาครั้งนี้ ใช้ตัวแบบการแข่งขันคุณค่าของ Quinn and Rohrbaugh (1979) ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมองค์การ และ การพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาเฉพาะในส่วนที่พิจารณาโดยบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าประสิทธิผลองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และในแต่ละส่วนประกอบอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน แต่จากการรับรู้ประสิทธิผลองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกดูเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นวัตกรรมองค์การของเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.68)

6. วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันไดระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ มิติการให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้นวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว มิติมุ่งคัดค้าน และมิติมุ่งการแข่งขัน สำหรับปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในด้านได้รับการยอมรับและ ความพึงพอใจในด้านการบรรลุผลสำเร็จ ทั้งหมดร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้มากถึงร้อยละ 68

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีลักษณะผสมผสานกัน ระหว่างวัฒนธรรมองค์การทั้งสามลักษณะ คือลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และตั้งรับ-ก้าวร้าว แต่อย่างไรก็ตามทั้ง 3 ลักษณะก็มีเพียงระดับปานกลางเท่านั้น ไม่มีวัฒนธรรมใดที่แข็งแกร่ง ที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมเด่น มีเพียงวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาเท่านั้นที่แม้จะอยู่ในระดับปานกลางแต่ก็ค่อนไปทางมาก วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อผู้ทำงาน

ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมนั้นว่าจะแข็งหรืออ่อน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ขนาดองค์การ อายุขององค์การ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ และอัตราการหมุนเวียน การเข้าออกจากงานของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งคือความเชื่อหรือค่านิยมองค์การที่ใช้กันอย่างเหนียวแน่นและกว้างขวาง ยิ่งองค์การมีความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมเท่าไร ยิ่งทำให้องค์การมีเสถียรภาพ และทำให้องค์การมีชีวิตอันยาวนาน รวมทั้งการมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะนำองค์การไปสู่ประสิทธิผลดียิ่งขึ้น จากการวิจัยพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็ง พนักงานมีความผูกพันกับองค์การมากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อน องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งพนักงานสามารถระดมความคิด ความพยายาม และการใช้กระบวนการสังคม (socialization practice) ให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ และผลการศึกษายังระบุว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งส่งผลต่อการปฏิบัติงานงาน สำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนจะส่งผลให้ประสิทธิผลองค์การลดลง วัฒนธรรมอ่อนจะมีอาการคือ อาการเกิดภายในองค์การ เกิดปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจ ไม่มีระบบที่จะทำให้บุคลากรในองค์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ การติดต่อระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์การหยุดชะงักหรือขาดตอนทำให้ขาดความเข้าใจ เกิดการโต้แย้งกันระหว่างหน่ายงาน/กลุ่ม/ฝ่าย ต่าง ๆ ภายในองค์การ และประการสุดท้าย คือวัฒนธรรมย่อย มีความสำคัญกว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลให้แต่ละหน่วยงานย่อยแยกกันอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ควรพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา

2. ควรสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในเขตพื้นที่การศึกษา

3. การจัดทำนโยบายพัฒนาการศึกษาควรมีจุดเน้นและดัชนีชี้วัดวัฒนธรรมองค์การในทุกระดับการศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. เป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่ เห็นสมควรปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นแบบวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

2. ผู้นำองค์การซึ่งเชื่อกันว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมดั้งเดิมให้เป็นค่านิยมที่ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมพึงพอใจต่อประสิทธิผลของงาน ควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม ทั้งในแง่นโยบาย หรือการ พัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี คือวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มิติมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรและการกระตุ้น

3. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งพัฒนาองค์การ ให้เป็นเป็นองค์การเรียนรู้ และวิจัย

4. เขตพื้นที่การศึกษาควรตรวจสอบระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็น ระยะ ๆ และมีมาตรการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ

5. ควรเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การมอบหมายหน้าที่การงานที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศองค์การ การจัดสรรประโยชน์เกื้อกูลอย่างเป็นธรรม ให้การยอมรับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานควบคู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ทุกเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงสถานศึกษาในสังกัด และศึกษาเป็นระยะ ๆ

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด

3. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การในเชิงคุณภาพประกอบด้วย เพื่อสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในแนวลึก

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์.

กิติมา ปรีดีดิลก. 2529. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ: ธนาการพิมพ์.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2539. **เปิดโลกความคิด ศึกษิตแห่งศตวรรษที่ 21: แนวคิดปฏิรูปการศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ: ซัคซีส มีเดีย.

ขวัญใจ ไทยทอง และคณะ. 2543. **แนวคิดพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม**. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.

จังหวัดสุราษฎร์ธานี. 2547. **แผนพัฒนาจังหวัด ประจำปี 2547 จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. สุราษฎร์ธานี: ม.ป.ท.

จันทรานี สงวนนาม. 2533. **คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. 2545. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพ ฯ: บริษัทบุ๊คพอยท์.

จำนง บุญชู. 2531. **องค์การและการบริหาร**. เชียงใหม่: คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์. 2541. ทิศทางการพัฒนา. **ปฏิรูปการศึกษา.** (1 มกราคม 2541): 8.

ชิต นาสัก. 2548. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2. **สัมภาษณ์**, 10 พฤศจิกายน 2548

ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทมั่นยิ่ง จำกัด.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาแนะแนว, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัติ พิทักชาติ. 2543. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า.** เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยกองทัพบก

ทองใบ สุดชารี. 2542. **วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์.** อุบลราชธานี: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิมพ์อักษร.

ธงชัย สันติวงษ์. 2541. **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542. การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ**. วารสารบริหารธุรกิจ.** 22 (83): 45-59.

นภดล เวชสวัสดิ์. 2544. “คิดสร้างสรรค์ ต่างสรรค์” **นิตยสารสารคดี.** 17(196): 82-87.

นารี อาแว. 2545. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิวัติ โชติวงษ์. 2544. **เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร/จัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: รอย์ล เฟรส แอนด์ แพค จำกัด.

บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เบญจวรรณ เนตรแขม. 2541. **ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพสังกัดระทรวงสาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสมุทรสาคร.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาพัฒนาการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญชม ศรีสะอาด. 2545. **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประเสริฐ จริยานุกูล. 2536. **การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.

เปรื่อง กิจรัตน์กร และคณะ. 2546. **รายงานการวิจัย และการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา "การปฏิรูปการศึกษา"**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนคร.

พงศ์ หรดาล. 2546. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: มปท.

พร ภิเศก. 2546. **วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พรรณี สุวัตถี. 2537. **การวิเคราะห์สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2543. **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พิสณุ ฟองศรี. 2542. **การศึกษารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญณี แนรอต และถนอมวรรณ ประเสริฐสุข. 2547. การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2539 – 2542. Journal of National Research Council Thailand. 36 (6) 10 – 22.

ไพบูลย์ ช่างเรียน. 2532. **วัฒนธรรมกับการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.

ไพบูลย์ พงศ์ทัศนา. 2548. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่, **สัมภาษณ์**. 27 ตุลาคม 2548.

ภรณี กีร์ติบุตร. 2529. การประเมินประสิทธิผลองค์การ. กรุงเทพ: โอเดียนสโตร์.

รงรอง สาธุพันธ์. 2544. **การศึกษาความพึงพอใจในการฝึกอบรมประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาโปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี**. http://www.thaiedresearch.org/result/detail.php?id=5519.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. 2540. **วิจัยทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

รังสรรค์ โฉมยา. 2546. **ประสิทธิผลองค์การ ตามกรอบแนวคิดความเป็นเลิศ ด้านพฤติกรรมการการบริหารสุขภาพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตการสาธารณสุข 5**. กรุงเทพ ฯ: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **พฤติกรรมองค์การ: แบบทดสอบ และการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.

รัตนไตร พรรคพวก. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ราชกิจจานุเบกษา. 2546. เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 หน้า 3.

วรนุช เนตรพิศาลวนิช. 2538. **การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาลกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรพจน์ สุทธิชม. 2536. **วัฒนธรรมกับการบริหารตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วันชัย ดนัยตโมนุต และไกร เกษทัน. 2543. **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.** กรุงเทพ ฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

วันชัย พงษา, 2548. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2. **สัมภาษณ์**, 24 ตุลาคม 2548.

วัลลภ แดงใหญ่. 2542. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสังกัดของกองทัพบก.** วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. 2535. **ความลับขององค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์นิติ.

วิทยากร เชียงกุล. 2544. **รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาไทย และสังคมไทย.** กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี.

วินัย ทองรัตน์. 2448. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารนอง. **สัมภาษณ์**, 30 ตุลาคม 2548.

วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์. 2539. **การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลศึกษา, จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. 2540. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด.

ศิลปชัย ศรีเกียรติ. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 6**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมชาติ คงพิกุล. 2537. **ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดจังหวัดเพชรบูรณ์.** ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมบูรณ์ สว่างวรชาติ, 2548. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4. **สัมภาษณ์**, 13 ตุลาคม 2548.

สมยศ นาวีการ. 2526. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

_____. 2530. **การบริหารความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: หจก. บรรณกิจเทรดดิ้ง.

_____. 2538. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร.

สมศักดิ์ ฐิตะยารักษ์. 2546. **บรรณิทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.** สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. 2546. **แผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2549**. สุราษฎร์ธานี: ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2539. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540-2544). กรุงเทพ ฯ: อรรถพลการพิมพ์.

_____. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพ ฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545. **แนวทางการบริหารและจัดการการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพ ฯ: บริษัทพิมพ์ดี.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2543. **การศึกษาข้อมูลเชิงลึกใน 12 เขตพื้นที่การศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.

สิทธิโชค วรานุกูลสันติกุล. 2546. **วัฒนธรรมในองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงาน.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเทพ สุนทรเภสัช. 2540. **ทฤษฎีสังคมวิทยาร่วมสมัย: พื้นฐานแนวความคิดตามทฤษฎีสังคมและวัฒนธรรม**. กรุงเทพ ฯ:โกลบอลวิชั่น.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์.** กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ.

สุวิทย์ มูลคำ. 2548. **ครบเครื่องเรื่องการคิด**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

เสนาะ ติเยาว์. 2544. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพ ฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. 2541. **การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา**. รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัดสำเนา).

อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์. 2539. **การศึกษาวัฒนธรรมของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อารี เพชรผุด. 2530. **มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์

Anderson, J.A. 2000. **Explanatory Roles of Mission and Culture: Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges**. Dissertation, Ed.D. (Higher and Adult Education). Menphis: The University of Menphis. Phtocopied.

Bahamond-Gunnell, M.A. 2000. **Teachers' Perception of School Culture in Relation to Job Satisfaction and Commitment.** Dissertations. Ed.D. (Teaching Learning and Leadership). Kalamazoo: The Graduate College West Michigan University. Photocopied.

Browder. R. M. 1993. **Organizational Culture: How Change Attitude Toward Job Satisfaction (Employee Attitude)** East Tennessee: State University.

Brown, Ouida M., 2001. **The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Selected Urban Middle School Teachers in the Clark County Schools District.** (Online). Available: DAI-A 62/05: 1644. http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3016202.

Cencirulo, Roy C. 2001. **The Relationship Between Hardiness and Job Satisfaction in Elementary School Teachers**. (Online). Available: DAI-A 62/04: 1279. http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3012888.

Chaves, Wanda V. 2001. **An Empirical Analysis of the Effect of Work-Related Values and Value Congruence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Task Performance, and Organizational Citizenship Behavior**. (Online) Available: DAI-B 61/01: 584. http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3001937**.**

Clott, Christopher B. 1995. **Predictors of Organizational Effectiveness in Schools of Business (Business Schools)** (Online). Available: DAI-A 56/01: 263. http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9516667.

Cooke R. and Lafferty. 1989. **Organizational culture inventory.** Plymouth, Ml: Human Synergistics.

Daft, Richard L. 1999. **Leadership: Theory and Practice**. Orlando. Fl: Dryden.

Davis Gary A. and Margaret Thommas A. 1989. **Effective School and Effective Teachers**. Boston: Allyn and Bacon.

Davis, K. and Newstrom, John, W. 1989. **Human Behavior at work Organizational Behavior**. 8th ed., New York: McGraw-hill book company.

Deal, Terence, E. and Kennedy, Allan, A. 1982. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Anderson-Wesley: Reading, Mass.

Denison, Deniel R. 1990. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley and Sons.

Dessler, Gary. 1991. **Personnel/Human Resource Management**. 5th ed. Englewood Griffs, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.

Dill, D. D. 1982. The Management of Academic Culture: Note on the Management of Meaning and Social Integration. **Higher Education** 11: 303-320.

Elliott-Kemp, John. 1999. Sigma Organizational Redesign: The self-Renewing Organization. **Workshop Paper Presented at Mahasarakham University, Faculty of Education, Department of Education Administration,** 24-25 January 2001.

Feldman, D.C. and Arnold, H.J. 1983. **Managing Individual and Group Behavior in Organization**. New York: McGraw-Hill Book Company.

Gary D. Saddefur. 1983. "Efficiency in Social Service Organizations" **Administration and Society** 14: 449-468.

George, Jenifer N. and Jones, Gareth R. 1999. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 2nd ed. Reading MA: Addison-Wesley.

Gibson, James L., Ivancevich, John, M. and Donnelly, J.H. 1991. **Organization: Behavior, Structure, Process,** Dallas, Texas: Business Publisher Inc.

Goens, George A. and Sharoni R. Clover. 1991. **Mastering School Reform**. Boston: Allyn and Bacon.

Good, Gwendolyn R., 2002. **Teachers' Perception of Their Professional Status as Relates to Job Satisfaction.** (Online). Available: DAI-A 66/10: 3252. http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3030688.

Gordon, Judith R. 1991. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Guber, Jasson S. 2002. **Predicting on Employee's Commitment Using an Organization's Common Cultural Elements**. (Online). Available: DAI-B 62/08: 3834 http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3024549.

Gunningham, William G. and Gresso, Down W. 1993. **Cultural Leadership: The Culture of Excellence in education**. Boston: Allyn and Bacon.

Handson, E. Mark. 1991. **Educational administration and Organizational Behavior**. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Herzberg, F. 1982. **The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human**. Saft Lake City, UT: Olympus.

Hoy K. Wayne and Miskel, Cecil G. 2001. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. 6th ed. New York: McGraw Hill Company Inc.

Hurley, M. 2002. **The Relation of Stress, Power, and Job Satisfaction in Female Nurse Managers Within Rogers' Science of Unitary Human Beings (M.E) Rogers, E.A.M. Barret).** (0nline). Available: DAI-B 62/10: 4466. http:/wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3031304.

Ivancevich, John M. and Matteson Michael T. 1990. **Organizational Behavior and Management**. 2nd ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.,

Jenk, Virginia O. 1990. **Human Relation in Organization**. New York: Harper & Row.

Johns, Gary. 1996. **Organizational Theory : Text and Cases**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Lucas, Christopher, J. 1984. **Foundation of Education Schooling and the Social Order.** Englewood Gliffs New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Maslow A.H. 1970. **Motivation and personality.** 2nd ed. New York: Harper.

McClelland, D.C. 1961. **The Achieving Society**. Princeton: Van No strand.

Moats, Scott H. 1997. **The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Effectiveness : Producing Pastoral Ministry and World-Mission Major Graduates in four Denominational Colleges**. Dissertation, Ph.D. Twin city, MN: Graduate School the University of Minnesota. Photocopied.

Olivier, Diane F. 2001. **Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective School: Toward a model of Professional Learning Community**. (Online). Available: DAI-A 62/06: 2001. http://wwwlib.umi. Com/dissertations/fullcit/3016566**.**

Ouchi, William G. 1980. "Markets, Bureaucracies, and Clans" **Administrative Science** Quarterly. 25: 129-140.

Paterson, Suzannah A. 1999. **Organizational culture and Performance in Academia**. (Online) DAI-A/07: 2739. http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9840839.

Pokomey, John J. 1997. **Education: Relationships with Job Satisfaction and Organizational Commitment.** (Online) Available: DAI-A 58/07: 2483. http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/9803734.

Poppens, Betty B. 2001. **Perspective and preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment at Midwestern Private, Nonprofit Colleges**. (Online). Available: DAI-A /10 : 3919. http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659.

Quinn, Robert E. and John Rohrbaugh. 1993. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational analysis" **Management Science**. 29: 363-367. http://Links,jstor.org/sici?=2025 – 1909 (198303).

Ritzer, George. 1996. **Sociological Theory**. 4th ed New York: McGraw Hill.

Sathe, Vijay. 1985. **Culture and Related Corporate Realites**. Homewood, Illinois: Rich D. Irwin, Inc.

Sawner, Thomas E. 2000. **An Empirical Investigation of Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organization**. Dissertation, Ed.D. (Human Resource Development) Washington: The George Washington University. Photocopied.

Schein, Edger H. 1970. **Organizational Psychology.** 2nd Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

_____. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco: Josey-Bass.

Schermerhorn jr, Jonh R; Hunt, Jame G & Osborn, Richard N. 1991. **Managing Organizational Behavior**. New York : John &son.

_____. 2003. **Organizational Behavior**. 8th ed. USA: John Willey & Sons, Inc.

Smart, Iohn C.; Kuh, George D. & Tierney, William G. 1997. "The Roles of Institution Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in two-year colleges." **The Journal of Higher Education.** 68 (3): 256-262.

Smircich, Linda. 1983. "Concept of Culture and Organizational Analysis" **Administrative Science Quarterly.** 28: 339 – 353**.**

Soler, Carole H. 1998. **The Relationship of Organizational Structure and Job Characteristics to teacher's Job Satisfaction and Commitment**. (Online). DAI-A 61/06: 2136. http:wwwlib.umi.com/dissertationsfullcit/9953699.

Squillini, Catherine A. 1999. **Motivators of Commitment and Longevity: A Study of the Characteristics of Job Satisfaction That Influence Catholic Elementary School Lay Teachers.** (Online). Available: DAI-A 60/06: 1861.

Steers, Richard M. 1991. **Introduction to Organizational Behavior**. New York: Harper Dollins Publishers, Inc

_____. 1997. **Organization Effectiveness : A behavior View**. Santa Monica: Goodyear Publishing.

Stephen P. Robbins and Neil Barnwell. 1994. **Organization Theory in Australia**. 2nd Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Stratemeyer, Andreas W. 2002. **The Relationship of Rewards, Professionalism, Market Oreintation, Job Satisfaction and Service Quality Among Professional ServiceProviders: The case of College Professore.** (Online). DAI-A: 4254. http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullci/3034675.

Tafao-Helsham, Irene. 2002. **Using Job Satisfaction Indicators to Improve Work Performance: A Case Study at the American Samoa Community College.** (Online). DAI-A 62/11 http://wwwlib.umi.com/dissertations/fuulcit/3034810.

William, H. Staburk. 1965. "**Organizational Growth and development" in James March, Handbook of Organizations**. New York: Rand McNally**.**

Yamane, T. 1993. Statistical and Introductory analysis. Tokyo: Harper and Row. Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.จักรพรรดิ์ วะทา
   เลขาธิการคุรุสภา

2. ดร. สุพรรณี สมานญาติ
   ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุตรบำเพ็ญ

3. ดร. บัณฑิต แท่นพิทักษ์
   ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

4. ดร.สุวิทย์ มูลคำ
   ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

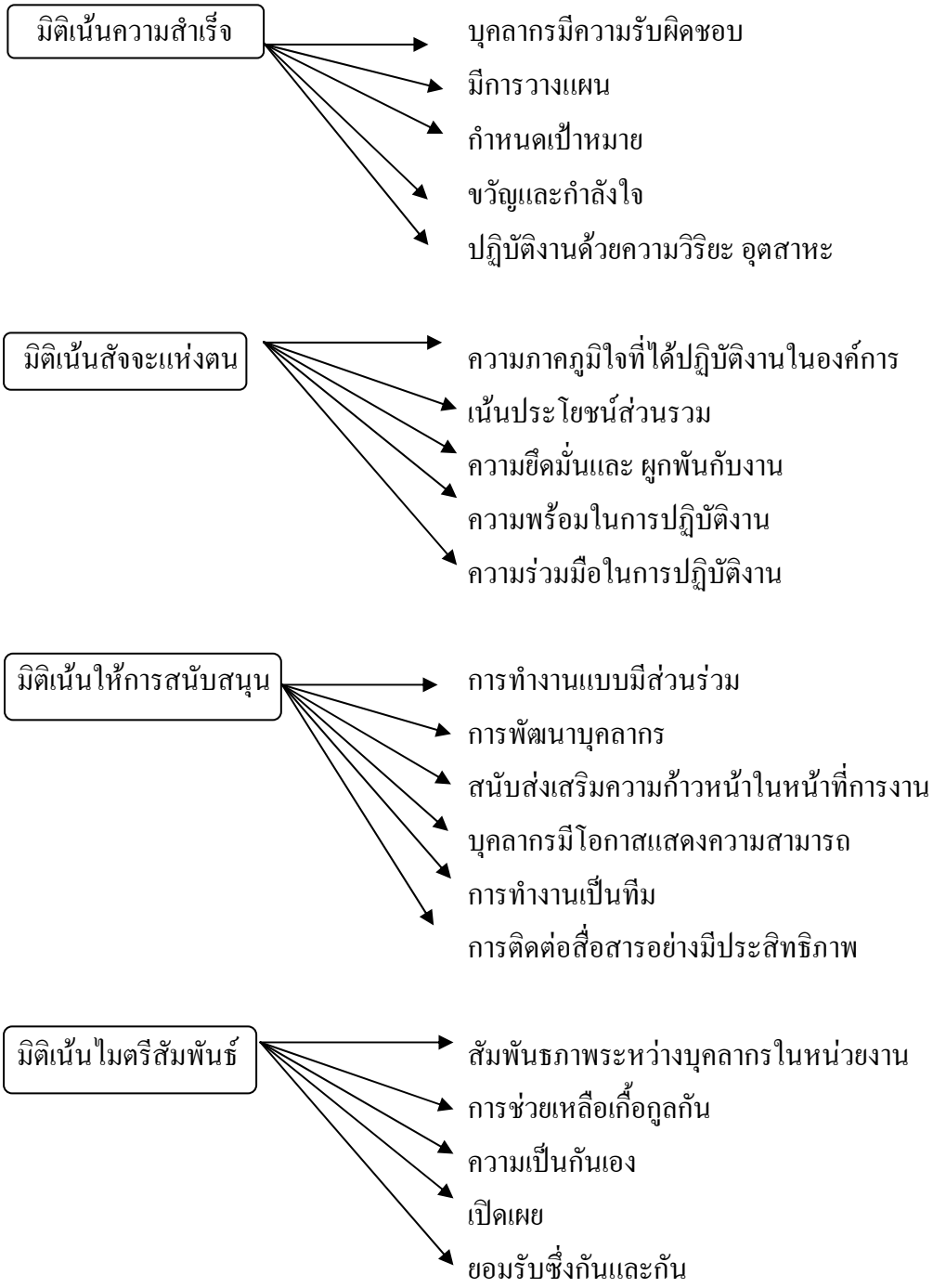
5. ดร. ปัญญา แก้วกียูร
   ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

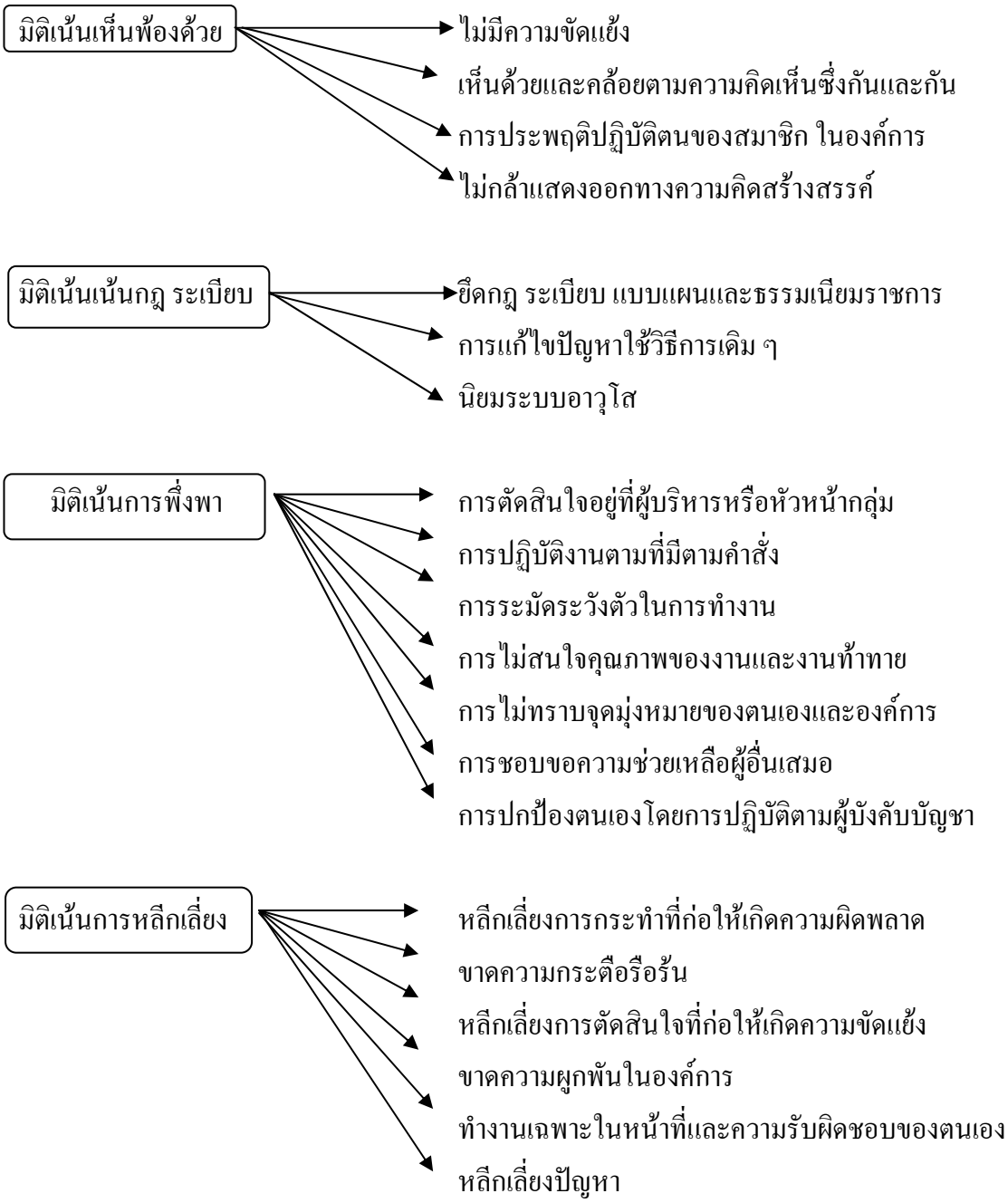
ภาคผนวก ข

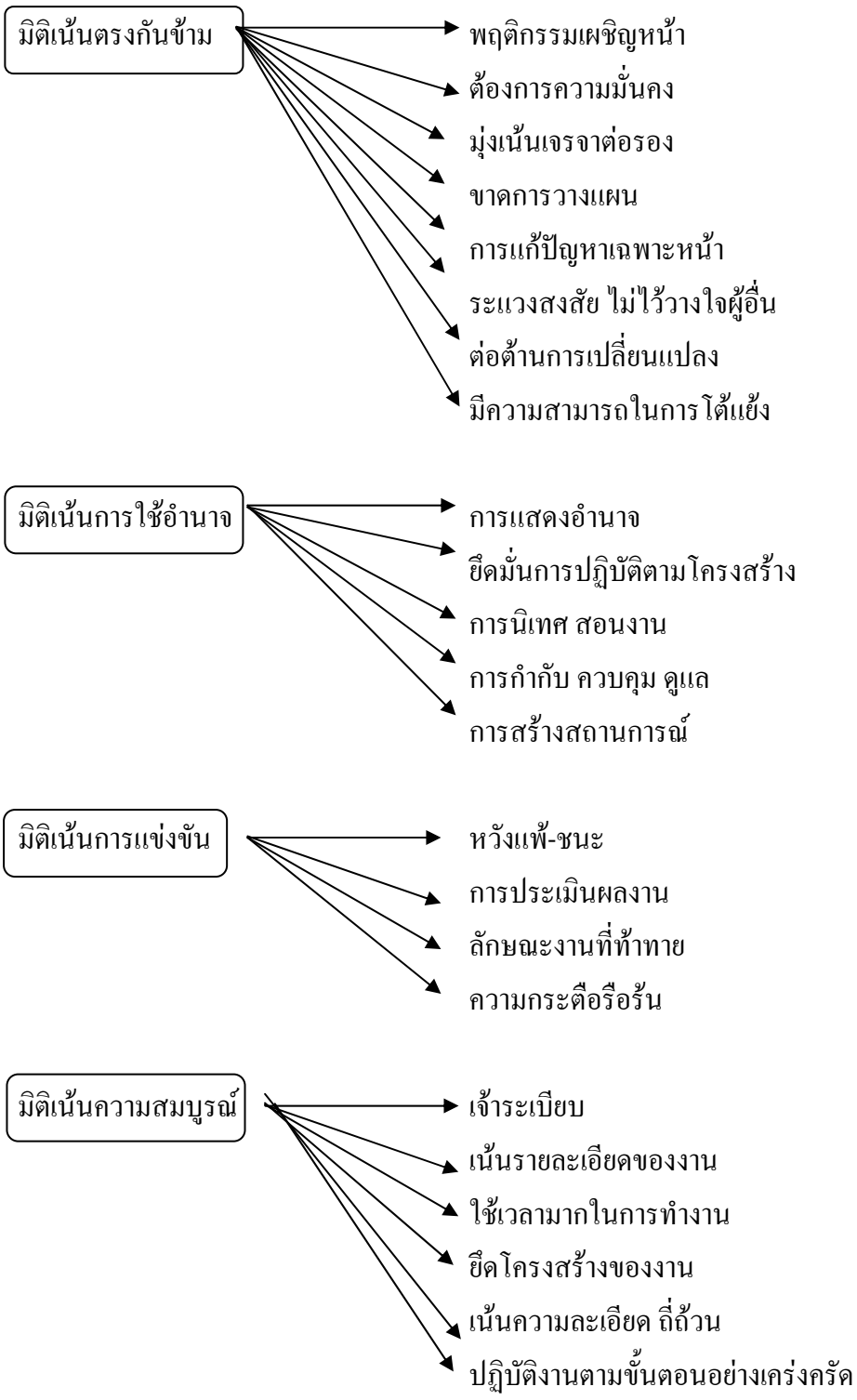
ผังความคิด (concept map) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ, ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์การ

ผังความคิด (concept map) เกี่ยวกับตัวแปรและดัชนีบ่งชี้
วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษา
สุราษฎร์ธานี

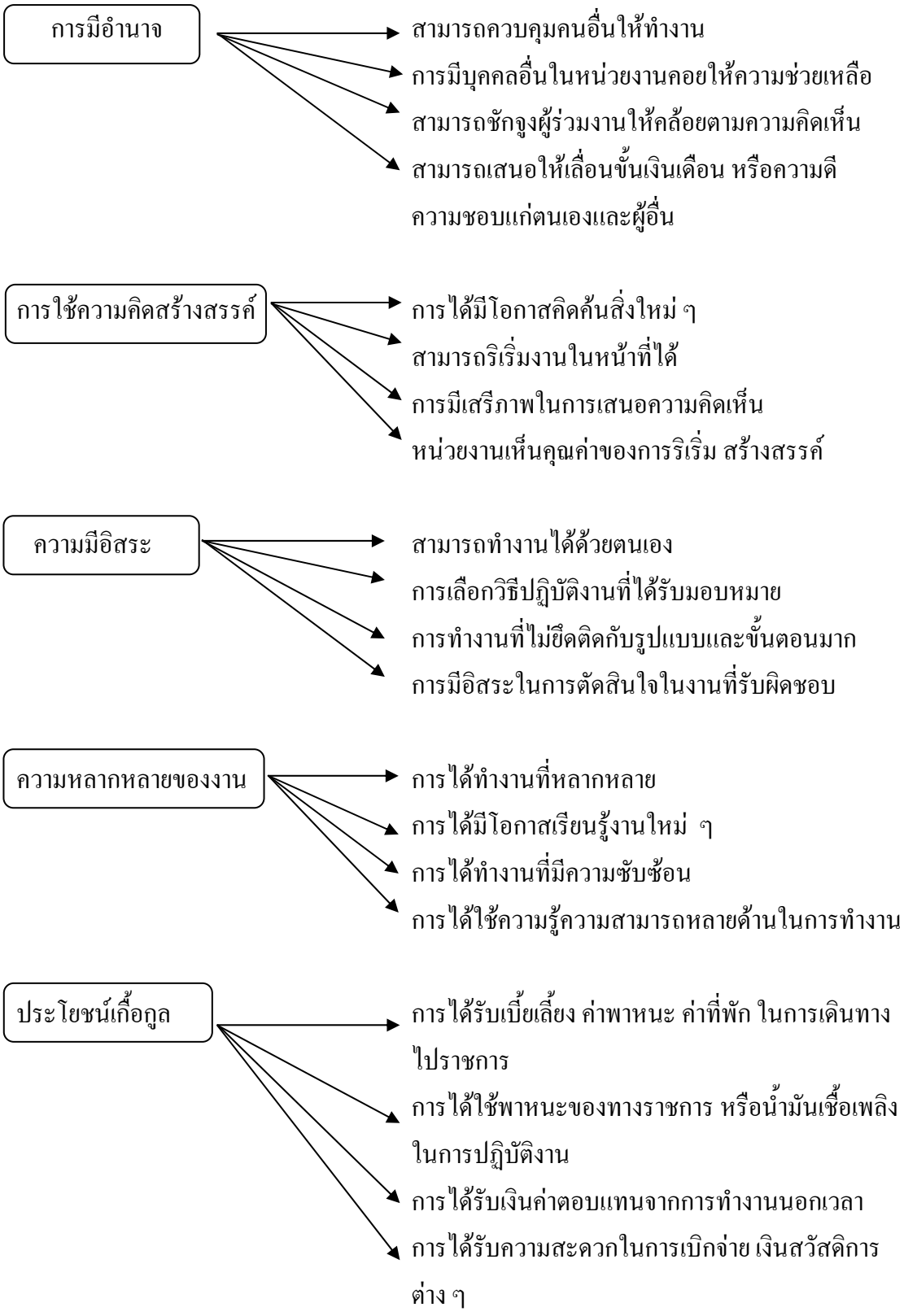
ตัวแปรอิสระ: วัฒนธรรมองค์การ




มิติเน้นเห็นพ้องด้วย
ไม่มีความขัดแย้ง
เห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
การประพฤติปฏิบัติตนของสมาชิก ในองค์การ
ไม่กล้าแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์
มิติเน้นเน้นกฎ ระเบียบ
ยึดกฎ ระเบียบ แบบแผนและธรรมเนียมราชการ
การแก้ไขปัญหาใช้วิธีการเดิม ๆ
นิยมระบบอาวุโส
มิติเน้นการพึ่งพา
การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่ม
การปฏิบัติงานตามที่มีตามคำสั่ง
การระมัดระวังตัวในการทำงาน
การไม่สนใจคุณภาพของงานและงานท้าทาย
การไม่ทราบจุดมุ่งหมายของตนเองและองค์การ
การชอบขอความช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ
การปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา
มิติเน้นการหลีกเลี่ยง
หลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด
ขาดความกระตือรือร้น
หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
ขาดความผูกพันในองค์การ
ทำงานเฉพาะในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
หลีกเลี่ยงปัญหา


มิติเน้นตรงกันข้าม
พฤติกรรมเผชิญหน้า
ต้องการความมั่นคง
มุ่งเน้นเจรจาต่อรอง
ขาดการวางแผน
การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
ระแวงสงสัย ไม่ไว้วางใจผู้อื่น
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
มีความสามารถในการโต้แย้ง
มิติเน้นการใช้อำนาจ
การแสดงอำนาจ
ยึดมั่นการปฏิบัติตามโครงสร้าง
การนิเทศ สอนงาน
การกำกับ ควบคุม ดูแล
การสร้างสถานการณ์
มิติเน้นการแข่งขัน
หวังแพ้-ชนะ
การประเมินผลงาน
ลักษณะงานที่ท้าทาย
ความกระตือรือร้น
มิติเน้นความสมบูรณ์
เจ้าระเบียบ
เน้นรายละเอียดของงาน
ใช้เวลามากในการทำงาน
ยึดโครงสร้างของงาน
เน้นความละเอียด ถี่ถ้วน
ปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด

ตัวแปรอิสระ: ความพึงพอใจในงาน


การมีอำนาจ
สามารถควบคุมคนอื่นให้ทำงาน
การมีบุคคลอื่นในหน่วยงานคอยให้ความช่วยเหลือ
สามารถชักจูงผู้ร่วมงานให้คล้อยตามความคิดเห็น
สามารถเสนอให้เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือความดี
ความชอบแก่ตนเองและผู้อื่น
การใช้ความคิดสร้างสรรค์
การได้มีโอกาสคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
สามารถริเริ่มงานในหน้าที่ได้
การมีเสรีภาพในการเสนอความคิดเห็น
หน่วยงานเห็นคุณค่าของการริเริ่ม สร้างสรรค์
ความมีอิสระ
สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง
การเลือกวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
การทำงานที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบและขั้นตอนมาก
การมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ
ความหลากหลายของงาน
การได้ทำงานที่หลากหลาย
การได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ
การได้ทำงานที่มีความซับซ้อน
การได้ใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านในการทำงาน
ประโยชน์เกื้อกูล
การได้รับเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก ในการเดินทาง
ไปราชการ
การได้ใช้พาหนะของทางราชการ หรือน้ำมันเชื้อเพลิง
ในการปฏิบัติงาน
การได้รับเงินค่าตอบแทนจากการทำงานนอกเวลา
การได้รับความสะดวกในการเบิกจ่าย เงินสวัสดิการ
ต่าง ๆ

ตัวแปรอิสระ: ประสิทธิผลองค์การ

ภาคผนวก ค

เครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี"

ชุด ก. สำหรับบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ❍ หน้าข้อความ หรือเติมในช่องว่างที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ
   - ❍ ชาย
   - ❍ หญิง
2. อายุ……ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน……ปี
5. สังกัดเดิมก่อนมาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
   - ❍ สำนักงานปลัดกระทรวง
   - ❍ กรมสามัญศึกษา
   - ❍ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
   - ❍ อื่นๆ (โปรดระบุ).....
6. ปฏิบัติงานอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี
   - ❍ เขต. 1
   - ❍ เขต. 2
   - ❍ เขต. 3

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความความคิดเห็น/ความรู้สึกที่ท่านมีต่อปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่ละช่องมีความหมายดังนี้

1 หมายถึง เกิดขึ้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เกิดขึ้นน้อย
3 หมายถึง เกิดขึ้นปานกลาง
4 หมายถึง เกิดขึ้นมาก
5 หมายถึง เกิดขึ้นมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	**มิติเน้นความสำเร็จ** บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน					
2.	บุคลากรมีการวางแผนทำงานร่วมกัน					
3.	องค์การมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน					
4.	บุคลากรมีการทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ					
5.	บุคลากรเน้นงานที่ท้าทายความสามารถของตน					
6.	บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และมีความสุขในการทำงาน					
7.	**มิติเน้นสัจจะแห่งตน** บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
8.	บุคลากรเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					

ข้อที่	รายการ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
9	บุคลากรมีความยึดมั่นและผูกพันกับงาน					
10	บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
11	บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
12	**มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคคล** บุคลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม					
13	นโยบายสำคัญขององค์การ คือมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
14	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
15	บุคลากรมีโอกาสแสดงความสามารถ					
16	บุคลากรทำงานเป็นทีม					
17	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
18	**มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์** สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเสมือนญาติพี่น้อง					
19	บุคลากรมีความเสมอภาคกัน					
20	บุคลากรมีความรักและมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน					
21	บุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุก ๆ เรื่อง					
22	บุคลากรมีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย					
23	**มิติเน้นเห็นพ้องด้วย** บุคลากรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
24	บุคลากรเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นของกันและกัน					
25	บุคลากรเห็นด้วยและคล้อยตามผู้บริหาร					
26	บุคลากรประพฤติตนเหมือนคนส่วนใหญ่ในองค์การ					

ข้อที่	รายการ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
27	**มิติเน้น กฎ ระเบียบ** บุคลากรเน้นกฎ ระเบียบ และธรรมเนียมราชการอย่างเคร่งครัด					
28	บุคลากรยอมรับ กฎ ระเบียบ และการปฏิบัติที่เคยปฏิบัติกันมา					
29	บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่มีกฎ ระเบียบกำหนดไว้ชัดเจน					
30	บุคลากรทำตามคำสั่งของหน่วยเหนือ หรือผู้บังคับบัญชา					
31	**มิติเน้นการพึ่งพา** บุคลากรทำงานตามการตัดสินใจของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่ม/งาน					
32	ผู้บริหารมีหน้าที่แก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
33	บุคลากรขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ					
34	บุคลากรต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ					
35	**มิติหลีกเลี่ยง** บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า จึงปฏิบัติงานเพื่อการอยู่รอดเป็นวัน ๆ					
36	บุคลากรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง					
37	บุคลากรเลือกปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเสี่ยงน้อย					
38	บุคลากรมีความรู้สึกว่าการทำงานมากหรือน้อยก็มีผลไม่แตกต่างกัน					

ข้อที่	รายการ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
39	**มิติเน้นตรงกันข้าม** บุคลากรมุ่งเน้นการเอาชนะซึ่งกันและกัน					
40	บรรยากาศขององค์การมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล					
41	บุคลากรในหน่วยงานมีลักษณะชิงดีชิงเด่น					
42	บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
43	บุคลากรมีค่านิยมในการต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งตนเองต้องการ					
44	บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ถ้าได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า จึงไม่มีการวางแผนล่วงหน้า					
45	บุคลากรเกิดความขัดแย้งในลักษณะสงสัย ไม่ไว้วางใจผู้อื่น					
46	**มิติเน้นการใช้อำนาจ** บุคลากรแสดงออกให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ดำรงอยู่					
47	รางวัลหรือผลงาน คือการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง					
48	บุคลากรมีความต้องการที่จะกำกับ ควบคุม และดูแลบุคลากรในระดับที่ต่ำกว่า					
49	บุคลากรมีความต้องการที่จะผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ					
50	**มิติเน้นการแข่งขัน** การวัดค่าของคนอยู่ที่ความสำเร็จของงานเหนือคนอื่น					
51	บุคลากรมุ่งเน้นงานที่มีการแข่งขันเพื่อให้ได้รับการยอมรับ					
52	การแข่งขันจะกระตุ้นให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานสูง					

ข้อที่	รายการ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
53	**มิติเน้นความสมบูรณ์** บุคลากรทำงานหนัก และยึดมั่นในการทำงาน					
54	บุคลากรทำงานเพื่อหนักเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ					
55	การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างของงาน					
56	การปฏิบัติงานมีความละเอียด ถี่ถ้วน และปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด					

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความพึงพอใจในงาน ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด
2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย
3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง
4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก
5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
	การใช้ความรู้ความสามารถ					
1	การได้ทำงานที่มีลักษณะท้าทาย					
2	การได้ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถ					
3	การใช้ความพยายามทำงานมากกว่าปกติ					
4	การใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้งานสำเร็จ					
	การบรรลุผลสำเร็จ					
5	การทำงานให้สำเร็จตามเวลา					
6	การทำงานให้เรียบร้อยสมบูรณ์					
7	ความสามารถแก้ปัญหาการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้					
8	ความภูมิใจในผลงานของตนเอง					
	ความก้าวหน้า					
9	การมีโอกาสได้เลื่อนวิทยฐานะ					
10	การมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น					
11	การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
12	**ความรับผิดชอบ** การมีงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างแน่นอน					
13	ความสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง					
14	การได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
15	การสามารถทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ต้นจนจบ โดยไม่มีการถูกแทรกแซง					
16	**การได้รับการยอมรับ** การได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อทำหน้าที่ได้ดี					
17	การรู้สึกตัวว่าตัวเองมีคุณค่าในหน่วยงาน					
18	การได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากผู้ร่วมงาน					
19	การที่เพื่อนผู้ร่วมงานยอมรับในความรู้ ความสามารถ					
20	**การมีอำนาจ** กรมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆในการทำงาน					
21	การที่บุคคลอื่น ๆ เกรงใจ คอยช่วยเหลือในการทำงาน					
22	ความสามารถชักจูงให้เพื่อนร่วมงานคล้อยตามความเห็น					
23	ความสามารถเสนอให้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือความดีความชอบอื่น ๆ แก่เพื่อนร่วมงานได้					
24	**การใช้ความคิดสร้างสรรค์** การได้มีโอกาสคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน					
25	ความสามารถริเริ่มงานในหน้าที่					
26	ความมีเสรีภาพในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ					
27	การที่หน่วยงานเห็นคุณค่าเห็นคุณค่าของการริเริ่มสร้างสรรค์					

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
28	**ความมีอิสระ** ความสามารถทำงานด้วยตนเอง					
29	การเลือกวิธีทำงานที่ไดรับมอบหมายได้					
30	การทำงานที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบขั้นตอนมาก					
31	การมีอิสระในการตัดสินใจกับงานที่รับผิดชอบ					
32	**ความหลากหลายของงาน** การได้ทำงานอย่างหลากหลาย					
33	การมีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ					
34	การได้ทำงานที่มีความซับซ้อน					
35	การได้ใช้ความรู้ ความสามารถหลายด้านในการทำงาน					
36	**ประโยชน์เกื้อกูล** การได้รับเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พัก ในการเดินทางไปราชการ					
37	การใช้พาหนะของทางราชการ หรือน้ำมันเชื้อเพลิงในการปฏิบัติงาน					
38	การได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลา					
39	การได้รับความสะดวกในการเบิกจ่ายค่าสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาบุตร เป็นต้น					
40	การได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับงานที่ทำ					

ตอนที่ 4 ประสิทธิผลองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับประสิทธิผลองค์การของท่าน ซึ่งแต่ละช่องจะมีความหมายดังต่อไปนี้

1 หมายถึง ประสิทธิผลระดับน้อยที่สุด

2 หมายถึง ประสิทธิผลระดับน้อย

3 หมายถึง ประสิทธิผลระดับปานกลาง

4 หมายถึง ประสิทธิผลระดับมาก

5 หมายถึง ประสิทธิผลระดับมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
	ความสามัคคี					
1	ความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร					
2	การเข้าร่วมในกิจกรรมส่วนรวมต่าง ๆ ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
3	ความยุติธรรม ตรงไปตรงมาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
4	การไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกของบุคลากร					
5	การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันของบุคลากร					
6	การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่ม/งาน					
7	การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
8	**<u>นวัตกรรมองค์การ</u>** การนำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
9	การพัฒนาระบบสื่อสารขึ้นมาใช้ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
10	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
11	การพัฒนาซอร์ฟแวร์มาใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
12	**<u>การพัฒนาบุคลากร</u>** การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ไปฝึกอบรม ดูงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน					
13	การจัดประชุม สัมมนา ภายในให้กับบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
14	การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ/วิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่บุคลากร					
15	การแนะช่วยเหลือผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่					
16	การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น					
17	การสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการเข้ารับการศึกษาหรืออบรมเพิ่มเติม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง ค่าเช่าที่พัก เป็นต้น					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี"

ชุด ข. สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ❍ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ให้ไว้

1. เพศ
   - ❍ ชาย
   - ❍ หญิง
2. อายุ.....ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
4. อายุราชการ.....ปี
5. ดำรงตำแหน่งในการบริหาร.....ปี
6. สังกัดเดิมก่อนมาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
   - ❍ สำนักงานปลัดกระทรวง
   - ❍ กรมสามัญศึกษา
   - ❍ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
   - ❍ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
7. ขณะนี้ปฏิบัติงานอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี
   - ❍ เขต. 1
   - ❍ เขต. 2
   - ❍ เขต. 3

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความความคิดเห็น/ความรู้สึกที่ท่านมีต่อปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ท่านสังกัด แต่ละช่องมีความหมายดังนี้

1 หมายถึง เกิดขึ้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เกิดขึ้นน้อย
3 หมายถึง เกิดขึ้นปานกลาง
4 หมายถึง เกิดขึ้นมาก
5 หมายถึง เกิดขึ้นมากที่สุด

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน					
2.	บุคลากรมีการวางแผนทำงานร่วมกัน					
3.	องค์การมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน					
4.	บุคลากรมีการทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ					
5.	บุคลากรเน้นงานที่ท้าทายความสามารถของตน					
6	บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และมีความสุขในการทำงาน					
7.	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
8.	บุคลากรเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
9	บุคลากรมีความยึดมั่นและผูกพันกับงาน					
10	บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
11	บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
12	บุคลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม					

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	นโยบายสำคัญขององค์การ คือมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
14	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
15	บุคลากรมีโอกาสแสดงความสามารถ					
16	บุคลากรทำงานเป็นทีม					
17	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
18	สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเสมือนญาติพี่น้อง					
19	บุคลากรมีความเสมอภาคกัน					
20	บุคลากรมีความรักและมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน					
21	บุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุก ๆ เรื่อง					
22	บุคลากรมีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย					
23	บุคลากรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
24	บุคลากรเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นของกันและกัน					
25	บุคลากรเห็นด้วยและคล้อยตามผู้บริหาร					
26	บุคลากรประพฤติตนเหมือนคนส่วนใหญ่ในองค์การ					
27	บุคลากรเน้นกฎ ระเบียบ และธรรมเนียมราชการอย่างเคร่งครัด					
28	บุคลากรยอมรับ กฎ ระเบียบ และการปฏิบัติที่เคยปฏิบัติกันมา					
29	บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่มีกฎ ระเบียบกำหนดไว้ชัดเจน					
30	บุคลากรยึดถือความอาวุโสในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
31	บุคลากรทำงานตามการตัดสินใจของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่ม/งาน					
32	ผู้บริหารมีหน้าที่แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่					
33	บุคลากรขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ					
34	บุคลากรต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ					
35	บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า จึงปฏิบัติงานเพื่อการอยู่รอดเป็นวัน ๆ					
36	บุคลากรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง					
37	บุคลากรเลือกการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเสี่ยงน้อย					
38	บุคลากรมีความรู้สึกว่าการทำงานมากหรือน้อยก็มีผลไม่แตกต่างกัน					
39	บุคลากรมุ่งเน้นการเอาชนะซึ่งกันและกัน					
40	บรรยากาศขององค์การมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล					
41	บุคลากรในหน่วยงานมีลักษณะชิงดีชิงเด่น					
42	บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
43	บุคลากรมีค่านิยมในการต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งตนเองต้องการ					
44	บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ถ้าได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า จึงไม่มีการวางแผนล่วงหน้า					
45	บุคลากรเกิดความขัดแย้งในลักษณะสงสัย ไม่ไว้วางใจผู้อื่น					
46	บุคลากรแสดงออกให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ดำรงอยู่					

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
47	รางวัลหรือผลงาน คือการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง					
48	บุคลากรมีความต้องการที่จะกำกับ ควบคุม และดูแลบุคลากรในระดับที่ต่ำกว่า					
49	บุคลากรมีความต้องการที่จะผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ					
50	การวัดค่าของคนอยู่ที่ความสำเร็จของงานเหนือคนอื่น					
51	บุคลากรมุ่งเน้นงานที่มีการแข่งขันเพื่อให้ได้รับการยอมรับ					
52	การแข่งขันจะกระตุ้นให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานสูง					
53	บุคลากรทำงานหนัก และยึดมั่นในการทำงาน					
54	บุคลากรทำงานหนักเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ					
55	การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างของงาน					
56	การปฏิบัติงานมีความละเอียด ถี่ถ้วน และปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด					

ตอนที่ 4 ประสิทธิผลองค์การ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ท่านสังกัด ซึ่งแต่ละช่องจะมีความหมายดังต่อไปนี้

1 หมายถึง ประสิทธิผลระดับน้อยที่สุด

2 หมายถึง ประสิทธิผลระดับน้อย

3 หมายถึง ประสิทธิผลระดับปานกลาง

4 หมายถึง ประสิทธิผลระดับมาก

5 หมายถึง ประสิทธิผลระดับมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
1	ความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร					
2	การเข้าร่วมในกิจกรรมส่วนรวมต่าง ๆ ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
3	ความยุติธรรม ตรงไปตรงมาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
4	บุคลากรไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก					
5	การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันของบุคลากร					
6	การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่ม/งาน					
7	การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
8	การนำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
9	การพัฒนาระบบสื่อสารขึ้นมาใช้ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
10	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
11	การพัฒนาซอร์ฟแวร์มาใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
12	การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ไปฝึกอบรม ดูงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน					
13	การจัดประชุม สัมมนา ภายในให้กับบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
14	การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ/วิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่บุคลากร					
15	การแนะนำช่วยเหลือผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่					
16	การสนับสนุนให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น					
17	การสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการเข้ารับการศึกษาหรืออบรมเพิ่มเติม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะเดินทาง เป็นต้น					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี"

ชุด ค. สำหรับกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ❍ หน้าข้อความหรือเติมคำในช่องว่างตามสถานภาพของท่าน

1. เพศ

❍ ชาย ❍ หญิง

2. อายุ.....ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด……

4. ขณะนี้เป็นกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี

❍ เขต. 1 ❍ เขต. 2

❍ เขต. 3

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความความคิดเห็น/ความรู้สึกที่ท่านมีต่อปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ท่านเป็นกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา แต่ละช่องมีความหมายดังนี้

1 หมายถึง เกิดขึ้นน้อยที่สุด
2 หมายถึง เกิดขึ้นน้อย
3 หมายถึง เกิดขึ้นปานกลาง
4 หมายถึง เกิดขึ้นมาก
5 หมายถึง เกิดขึ้นมากที่สุด

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน					
2	บุคลากรมีการวางแผนทำงานร่วมกัน					
3	องค์การมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน					
4	บุคลากรมีการทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ					
5	บุคลากรเน้นงานที่ท้าทายความสามารถของตน					
6	บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และมีความสุขในการทำงาน					
7	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
8	บุคลากรเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
9	บุคลากรมีความยึดมั่นและผูกพันกับงาน					
10	บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
11	บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
12	บุคลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม					
13	นโยบายสำคัญขององค์การ คือมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
15	บุคลากรมีโอกาสแสดงความสามารถ					
16	บุคลากรทำงานเป็นทีม					
17	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
18	สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเสมือนญาติพี่น้อง					
19	บุคลากรมีความเสมอภาคกัน					
20	บุคลากรมีความรักและมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน					
21	บุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุก ๆ เรื่อง					
22	บุคลากรมีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย					
23	บุคลากรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
24	บุคลากรเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นของกันและกัน					
25	บุคลากรเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร					
26	บุคลากรประพฤติตนเหมือนคนส่วนใหญ่ในองค์การปฏิบัติกัน					
27	บุคลากรเน้นกฎ ระเบียบ และธรรมเนียมราชการอย่างเคร่งครัด					
28	บุคลากรยอมรับ กฎ ระเบียบ และการปฏิบัติที่เคยปฏิบัติกันมา					
29	บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่มีกฎ ระเบียบกำหนดไว้ชัดเจน					
30	บุคลากรยึดถือความอาวุโสในการปฏิบัติงาน					
31	บุคลากรทำงานตามการตัดสินใจของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่ม/งาน					

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
32	ผู้บริหารมีหน้าที่แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่					
33	บุคลากรขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ					
34	บุคลากรต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ					
35	บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า จึงปฏิบัติงานเพื่อการอยู่รอดเป็นวัน ๆ					
36	บุคลากรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง					
37	บุคลากรเลือกการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเสี่ยงน้อย					
38	บุคลากรมีความรู้สึกว่าการทำงานมากหรือน้อยก็มีผลไม่แตกต่างกัน					
39	บุคลากรมุ่งเน้นการเอาชนะซึ่งกันและกัน					
40	บรรยากาศขององค์การมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล					
41	บุคลากรในหน่วยงานมีลักษณะชิงดีชิงเด่น					
42	บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
43	บุคลากรมีค่านิยมในการต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งตนเองต้องการ					
44	บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ถ้าได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า จึงไม่มีการวางแผนล่วงหน้า					
45	บุคลากรเกิดความขัดแย้งในลักษณะสงสัย ไม่ไว้วางใจผู้อื่น					
46	บุคลากรแสดงออกให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ดำรงอยู่					
47	รางวัลหรือผลงาน คือการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง					

ข้อที่	ปรากฏการณ์/พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
48	บุคลากรมีความต้องการที่จะกำกับ ควบคุม และดูแลบุคลากรในระดับที่ต่ำกว่า					
49	บุคลากรมีความต้องการที่จะผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ					
50	การวัดค่าของคนอยู่ที่ความสำเร็จของงานเหนือคนอื่น					
51	บุคลากรมุ่งเน้นงานที่มีการแข่งขันเพื่อให้ได้รับการยอมรับ					
52	การแข่งขันจะกระตุ้นให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานสูง					
53	บุคลากรทำงานหนัก และยึดมั่นในการทำงาน					
54	บุคลากรทำงานหนักเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ					
55	การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างของงาน					
56	การปฏิบัติงานมีความละเอียด ถี่ถ้วน และปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด					

ตอนที่ 4 ประสิทธิผลองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ท่านเป็นกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งแต่ละช่องจะมีความหมายดังต่อไปนี้

1 หมายถึง ประสิทธิผลระดับน้อยที่สุด

2 หมายถึง ประสิทธิผลระดับน้อย

3 หมายถึง ประสิทธิผลระดับปานกลาง

4 หมายถึง ประสิทธิผลระดับมาก

5 หมายถึง ประสิทธิผลระดับมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
1	ความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร					
2	การเข้าร่วมในกิจกรรมส่วนรวมต่าง ๆ ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
3	ความยุติธรรม ตรงไปตรงมาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
4	บุคลากรไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก					
5	การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันของบุคลากร					
6	การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่ม/งาน					
7	การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
8	การนำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
9	การพัฒนาระบบสื่อสารขึ้นมาใช้ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
10	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
11	การพัฒนาซอร์ฟแวร์มาใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
12	การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ไปฝึกอบรม ดูงาน ในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน					
13	การจัดประชุม สัมมนา ภายในให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
14	การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ/วิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่บุคลากร					
15	การแนะนำช่วยเหลือผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่					
16	การสนับสนุนให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น					
17	การสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการเข้ารับการศึกษาหรืออบรมเพิ่มเติม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะเดินทาง เป็นต้น					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ฆ

การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	403.6842	2606.1138	.6146	.9616
C2	403.9211	2603.9125	.5949	.9616
C3	403.9474	2605.6188	.5964	.9616
C4	403.2895	2620.9139	.5630	.9618
C5	403.8947	2607.2859	.5944	.9617
C6	404.8421	2600.4609	.6450	.9616
C7	404.1316	2604.3876	.5981	.9616
C8	404.0263	2604.8912	.7013	.9615
C9	403.8421	2608.9474	.6377	.9616
C10	403.6316	2610.7255	.6645	.9616
C11	403.7895	2586.6572	.8102	.9613
C12	404.0000	2607.6757	.6398	.9616
C13	404.6053	2598.7859	.6276	.9616
C14	404.7632	2596.4018	.6515	.9615
C15	404.2368	2616.2397	.5337	.9618
C16	404.1842	2599.9381	.6361	.9616
C17	404.0263	2624.4047	.4922	.9619
C18	404.1842	2619.7760	.5625	.9618
C19	404.5000	2611.2838	.5557	.9617
C20	404.0526	2629.7809	.4505	.9619
C21	404.2368	2600.8883	.7293	.9615
C22	404.1053	2627.5562	.4901	.9616
C23	404.0789	2626.8855	.4928	.9619
C24	404.3421	2626.2852	.5467	.9618

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C25	404.0263	2629.1615	.4344	.9619
C26	403.9737	2625.3777	.5465	.9618
C27	404.0789	2649.5882	.1911	.9623
C28	403.8421	2625.1095	.4708	.9619
C29	403.7105	2630.2112	.4161	.9620
C30	403.6316	2624.1309	.5493	.9618
C31	403.8158	2604.4246	.6900	.9615
C32	403.5789	2658.6828	.0853	.9624
C33	404.1579	2688.7852	-.2346	.9631
C34	403.5263	2670.5804	-.0572	.9628
C35	404.5263	2602.1479	.5166	.9618
C36	404.3684	2613.5363	.4885	.9618
C37	404.0789	2634.2368	.3255	.9621
C38	403.4474	2639.3890	.3298	.9621
C39	404.3421	2665.4744	-.0075	.9628
C40	403.6842	2623.0327	.4109	.9620
C41	403.7632	2624.0235	.4214	.9620
C42	403.3684	2653.3741	.1283	.9624
C43	403.5526	2678.5782	-.1306	.9629
C44	404.0000	2675.9459	-.1013	.9629
C45	404.3947	2715.1102	-.4105	.9637
C46	404.6053	2736.4075	-.5630	.9641
C47	404.5789	2705.7098	-.3263	.9636
C48	404.6316	2682.6714	-.1538	.9631
C49	404.3684	2695.1038	-.2470	.9634
C50	404.4474	2694.1458	-.2513	.9633
C51	404.4211	2693.3855	-.2690	.9632
C52	403.8947	2640.4751	.3535	.9621

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C53	403.6579	2639.5284	.3231	.9621
C54	404.5000	2618.6892	.4941	.9618
C55	404.3684	2618.5092	.3827	.6920
C56	404.4737	2668.5263	-.0349	.9628
C57	404.5526	2635.4972	.3294	.6921
C58	403.8684	2648.2255	.1654	.6924
C59	404.5263	2698.4182	-.3054	.6933
C60	404.3684	2652.5092	.1199	.9625
C61	404.1579	2646.2447	.1844	.9624
C62	404.1316	2634.1714	.3111	.9621
C63	404.2632	2668.6856	-.0396	.9627
C64	403.8421	2608.3528	.5493	.9617
C65	403.6053	2607.4886	.5588	.9617
C66	403.6053	2612.1913	.5274	.9618
C67	403.5263	2620.4723	.4859	.9619
S1	403.7368	2607.0640	.6407	.9616
S2	403.2895	2625.7248	.4127	.9620
S3	403.6579	2623.7447	.4314	.9619
S4	403.3421	2632.6095	.3944	.9620
S5	403.1579	2630.1366	.4471	.9619
S6	403.1053	2631.6643	.4597	.9619
S7	403.1579	2632.6230	.4906	.9619
S8	403.1316	2631.0903	.4288	.9620
S9	404.6053	2615.2724	.3374	.9622
S10	404.2632	2621.1721	.3117	.9623
S11	404.6579	2615.5825	.3194	.9523
S12	403.7105	2639.2383	.2428	.9623
S13	403.7632	2590.7262	.6419	.9615

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S14	403.2368	2609.8613	.5659	.9617
S15	403.9737	2601.8101	.4943	.9618
S16	404.0263	2626.7831	.3994	.9620
S17	403.8421	2619.1095	.4706	.9619
S18	403.8421	2615.4339	.4798	.9618
S19	403.5526	2611.8215	.5957	.9617
S20	404.2632	2629.6586	.3781	.9620
S21	404.1053	2631.3940	.3858	.9620
S22	404.2105	2625.6842	.4101	.9620
S23	405.0789	2602.3450	.5643	.9617
S24	404.5263	2619.9317	.4470	.9619
S25	403.8158	2614.5327	.5967	.9617
S26	404.0526	2598.0512	.6152	.9616
S27	404.0789	2591.1017	.7884	.9613
S28	403.6316	2623.5363	.5573	.9618
S29	403.6579	2606.2852	.7133	.9615
S30	403.9211	2599.0477	.5241	.9617
S31	404.0000	2598.9189	.6016	.9616
S32	403.8158	2608.7489	.5971	.9617
S33	404.2105	2605.2518	.5315	.9617
S34	404.0526	2605.3485	.5340	.9617
S35	403.7368	2595.9829	.6751	.9615
S36	404.6579	2616.9879	.3497	.9622
S37	404.8158	2636.8570	.2187	.9624
S38	404.7105	2629.8329	.3422	.9621
S39	403.3421	2631.6906	.3743	.9620
S40	403.7632	2623.0505	.4315	.9619
E1	404.4474	2581.0107	.6956	.9614

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
E2	404.0000	2584.0541	.6768	.9614
E3	404.2368	2599.2127	.5780	.9616
E4	404.7105	2609.0220	.5477	.9617
E5	404.1842	2610.9111	.5132	.9618
E6	404.2105	2604.0626	.6012	.9616
E7	403.9211	2594.7233	.6677	.9615
E8	404.1579	2594.5690	.6832	.9615
E9	404.0789	2590.1828	.7106	.9614
E10	403.9737	2611.1615	.5975	.9617
E11	404.0526	2613.7809	.6015	.9617
E12	404.3158	2575.1949	.7347	.9613
E13	404.5263	2565.3371	.8117	.9611
E14	404.8421	2572.0825	.7165	.9613
E15	404.7105	2582.2653	.7199	.9613
E16	404.6053	2581.8129	.6768	.9614
E17	405.0263	2608.0804	.4387	.9619

Reliability Coefficients

N of Cases = 38.0 N of Items = 124

Alpha = .9623

ภาคผนวก ง

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 0513.109/ว.1270

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ.1104 ปทฝ.เกษตรศาสตร์
เขตจตุจักร กทม. 10900

11 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. โครงสร้างตัวแปรและดัชนีบ่งชี้ จำนวน 1 ชุด
3. แบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด

ด้วย นายพินิจ หนูเกตุ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี" ภายใต้การควบคุมของ

1. อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D กรรมการวิชาเอก
2. อาจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D ประธานกรรมการ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พีรพงศ์ ทิพนาค, Ph.D กรรมการวิชารอง

บัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าวโดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างมือวิจัยของนิสิต

บัณฑิตวิทยาลัยจึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่นายพินิจ หนูเกตุ ในการตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) วินัย อาจคงหาญ
(รองศาสตราจารย์วินัย อาจคงหาญ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร.02-942-8445-50
โทรสาร. 02 – 942-8445 ต่อ 206

ภาคผนวก จ

หนังสือความร่วมมือในการทดสอบเครื่องมือวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 0513.109/ว.1270

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ.1104 ปทฝ.เกษตรศาสตร์
เขตจตุจักร กทม. 10900

18 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นายพินิจ หนูเกตุ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี" ภายใต้การควบคุมของ

1. อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D กรรมการวิชาเอก
2. อาจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D ประธานกรรมการ
3. ผู้ช่วยศาสตราจาร พีรพงค์ ทิพนาค, Ph.D กรรมการวิชารอง

ในการนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป จึงใคร่ขออนุญาตให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในสังกัดของท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามดังกล่าว

บัณฑิตวิทยาลัยจึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่นายพินิจ หนูเกตุ ในการทดสอบ เครื่องมือวิจัยดังกล่าว และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) วินัย อาจคงหาญ
(รองศาสตราจารย์วินัย อาจคงหาญ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร.02-942-8445-50
โทรสาร. 02 – 942-8445 ต่อ 206

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

(สำเนา)

ที่ ศธ 0513.109/ว.1270

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ.1104 ปทฝ.เกษตรศาสตร์
เขตจตุจักร กทม. 10900

18 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นายพินิจ หนูเกตุ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี" ภายใต้การควบคุมของ

1. อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D กรรมการวิชาเอก
2. อาจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D ประธานกรรมการ
3. ผู้ช่วยศาสตราจาร พีรพงค์ ทิพนาค, Ph.D. กรรมการวิชารอง

การวิจัยครั้งนี้ จำเป็นต้องทำการทดลองเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์จากบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่นายพินิจ หนูเกตุ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) กัญจนา ธีระกุล
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญจนา ธีระกุล)
รองคณบดี รักษาราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร.02-942-8445-50
โทรสาร. 02 – 942-8445 ต่อ 206

(สำเนา)

ที่ ศธ 0513.109/ว.1270

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ.1104 ปทฝ.เกษตรศาสตร์
เขตจตุจักร กทม. 10900

18 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นายพินิจ หนูเกตุ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี" ภายใต้การควบคุมของ

1. อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D กรรมการวิชาเอก
2. อาจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D ประธานกรรมการ
3. ผู้ช่วยศาสตราจาร พีรพงค์ ทิพนาค, Ph.D. กรรมการวิชารอง

การวิจัยครั้งนี้ จำเป็นต้องทำการทดลองเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์จากบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่นายพินิจ หนูเกตุ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) กัญจนา ธีระกุล
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญจนา ธีระกุล)
รองคณบดี รักษาราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร.02-942-8445-50
โทรสาร. 02 – 942-8445 ต่อ 206

(สำเนา)

ที่ ศธ 0513.109/ว.1270

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ.1104 ปทฝ.เกษตรศาสตร์
เขตจตุจักร กทม. 10900

18 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นายพินิจ หนูเกตุ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี" ภายใต้การควบคุมของ

1. อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D กรรมการวิชาเอก
2. อาจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D ประธานกรรมการ
3. ผู้ช่วยศาสตราจาร พีรพงค์ ทิพนาค, Ph.D. กรรมการวิชารอง

การวิจัยครั้งนี้ จำเป็นต้องทำการทดลองเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์จากบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่นายพินิจ หนูเกตุ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) กัญจนา ธีระกุล
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญจนา ธีระกุล)
รองคณบดี รักษาราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร.02-942-8445-50
โทรสาร. 02 – 942-8445 ต่อ 206

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1
ที่ …….. **วันที่** 22 มกราคม 2550
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำปริญญานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ด้วย กระผม นายพินิจ หนูเกตุ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี" และบัณฑิตวิทยาลัยได้ขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ในการนี้ กระผมใคร่ขอความจากท่านได้โปรดแจ้งให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทุกท่าน ได้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยดังกล่าว และส่งคืนกระผม ภายในวันที่ 29 มกราคม 2550 ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณอย่างสูง

(ลงชื่อ) นายพินิจ หนูเกตุ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1
ที่ …….. **วันที่** 22 มกราคม 2550
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำปริญญานิพนธ์

เรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, หัวหน้ากลุ่ม, ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรในสำนักงานทุกท่าน

ด้วย กระผม นายพินิจ หนูเกตุ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี” และบัณฑิตวิทยาลัยได้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังกล่าว

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ให้ให้ท่านได้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รายละเอียดดังแนบมาพร้อมนี้ และโปรดส่งคืน นายพินิจ หนูเกตุ ภายในวันที่ 29 มกราคม 2550 ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อดำเนินการ และขอขอบคุณอย่างสูง

(ลงชื่อ) นายอุทิศ ภูมิชัย
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล	นายพินิจ หนูเกตุ
วันเดือนปีที่เกิด	วันที่ 5 มิถุนายน 2497
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	จบการศึกษาบัณฑิต (ภาษาไทย-เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา เมื่อปีการศึกษา 2523 จบการศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา เมื่อปีการศึกษา 2533
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน	20/13 ซอยการุณราษฎร์ 13 ถนนการุณราษฎร์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000