

วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

โดย

นายพิสิฐ พูลสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-11-6117-4

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CULTURE AND TEACHERS' ORGANIZATIOAL COMMITMENT
IN THE OFFICE OF NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA 2

By

Pisit Poonsawat

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2005

ISBN 974-11-6117-4

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรม
องค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม
เขต 2” เสนอโดย นายพิสิฐ พูลสวัสดิ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิสาข์ จัฒติวัตร)
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(นายชำนาญ สอนชื่อ)

...../...../.....

K 44252316 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร/ความผูกพัน

พินิจ พูลสวัสดิ์ : วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต2 (ORGANIZATIONAL CULTURE AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE OFFICE OF NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA 2) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์, รศ.ดร. สิริชัย ชินะตั้งกูร และ ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร. 166 หน้า. ISBN 974 - 11 -6117 - 4

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แบบวัฒนธรรมองค์กร 2) มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร 3) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถานศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน โดยมี ผู้อำนวยกาหรือรองผู้อำนวยกา 1 คน และครูผู้สอนโรงเรียนละ 4 คน รวม 485 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบวัฒนธรรมองค์กรและมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn)และความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ตามแนวคิดของเมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ฐานนิยม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบเครือข่าย รองลงมาเป็นแบบลำดับขั้น
2. มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านคุณลักษณะของผู้นาองค์กร มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร และมิติด้านตัวประสานองค์กร ตามลำดับ สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 มิติ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านตัวประสานองค์กร มิติด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านคุณลักษณะของผู้นาองค์กร ตามลำดับ สำหรับมิติด้าน ลักษณะเด่นขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง
3. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบเครือข่าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากหนึ่งด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และ อยู่ใน ระดับปานกลาง สองด้านเรียงจากมากไปหาน้อย คือความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร สำหรับ สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเรียง ตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพัน ด้านจิตใจ
4. วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2548
ลายมือชื่อนักศึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

K 44252316 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ORGANIZATIONAL CULTURE/COMMITMENT

PISIT POOLSAWAT : ORGANIZATIONAL CULTURE AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE OFFICE OF NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA II.

THESIS ADVISORS : ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D., ASSOC.PROF.SIRICHA CHINATANGKUL, Ph.D., AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 166 pp.

ISBN 974-11-6117-4

The purposes of this research were to find 1) the types of organizational culture, 2) dimensions of factors of organizational culture, 3) the teachers' commitment to schools, and 4) the relationship between organizational culture and teachers' commitment to schools under the Office of Nakorn Pathom Education Service Area II. The samples consisted of 97 schools. The respondents were 1 directors or vice director and 4 teachers from each school, totalling 485 respondents. The instrument was a questionnaire concerning organizational culture and dimensions of factors of the organizational culture based on Cameron and Quinn's viewpoint and the teachers' commitment to schools based on Meyer and Allen's viewpoint. The statistical treatment were Frequency, Percentage, Mean, Mode, Standard Deviation, and Pearson's Product moment Correlation Coefficient.

The findings revealed as follows :

- 1) The Majority of school organizational culture were a clan type and a hierarchy type respectively.
- 2) The dimensions of factors of organizational culture of a clan culture, as a whole and as individual aspect, were at a high level, ranging as follows : managements of employees dimension, criteria of success dimension, strategic emphases dimension, organizational leadership dimension, dominant characteristics dimension, and organizational glue dimension respectively. For the schools with organizational culture of hierarchy type, as a whole, were at a high level. As an individual aspect, there were five dimensions at a high level, ranging as follows: strategic emphases dimension, criteria of success dimension, organizational glue dimension, organizational leadership dimension, managements of employees dimension respectively, and dominant characteristics dimension were at an moderate level.
- 3) The teachers' commitment to schools of a clan type culture as a whole was at an moderate level; and as an individual aspect, the normative commitment was rated at a high level, for the rest such as affective commitment and continuous commitment were rated at moderate level. For schools with organizational culture of a hierarchy type, the teachers' commitment to schools, as a whole and as an individual aspect, were at moderate level, they are normative commitment, continuous commitment and affective commitment respectively.
- 4) There was significance relationship between organizational culture and teachers' commitment to schools at .05 level.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2005

Student's signature.....

Thesis Advisors' signatures 1.....2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี จากความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช และนายชำนาญ สอนชื่อ ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ส่งสอนอบรมให้ความรู้ และแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์คุสิต ทิวถนอม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์ ดร. สำเริง กุจิรพันธ์ ดร. พิเชฐ ตรีเมฆ นายสุรพล คำวงษ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือสำหรับการวิจัย ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูของโรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ และเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณ นายมานิช ฤทธิชัย นายบุญชัย ช่างชัย นางทิพวรรณ แสงทับทิม นางสาวศศิธร สุวรรณดี ตลอดจนพี่ เพื่อนและน้องนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อคุณแม่ ครูอาจารย์ ตลอดจนกำลังใจจากครอบครัวและพี่น้องที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม.....	16
ความหมายของวัฒนธรรม.....	16
ประเภทของวัฒนธรรม.....	18
หน้าที่ของวัฒนธรรม.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	20
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	20
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	21
คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ.....	23
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ.....	25
แนวคิดเกี่ยวกับมิติและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ.....	28
แบบของวัฒนธรรมองค์การ	29

บทที่	หน้า
วัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน.....	41
พัฒนาการของแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน	41
แบบวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน.....	43
การประยุกต์ใช้และประโยชน์ของค่านิยมการแข่งขัน	49
ค่านิยมการแข่งขันกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	52
บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	53
แนวทางการเกิดวัฒนธรรมและการรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่.....	54
แนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ.....	55
แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน	57
แนวคิดความผูกพันต่อองค์การ	59
ความหมายของความผูกพัน.....	59
ความสำคัญของความผูกพัน.....	61
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน	64
ผลของความผูกพัน	70
การสร้างเสริมความผูกพัน	74
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2	77
สภาพทั่วไป	79
วิสัยทัศน์	79
พันธกิจ	79
เป้าประสงค์	79
กลยุทธ์	80
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	80
สรุป	94
3 การดำเนินการวิจัย.....	95
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	95
ระเบียบวิธีการวิจัย	96
แผนแบบการวิจัย.....	96
ประชากร.....	97

บทที่	หน้า
กลุ่มตัวอย่าง	97
ตัวแปรที่ศึกษา.....	98
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	102
การสร้างเครื่องมือ.....	105
การเก็บรวบรวมข้อมูล	106
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	107
สรุป	108
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	109
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานะภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	109
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	111
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์มิติองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ.....	112
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู	115
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู	117
5 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	120
สรุปผลการวิจัย.....	120
การอภิปรายผล.....	122
ข้อเสนอแนะ	132
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	133
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป.....	134
บรรณานุกรม	135
ภาคผนวก	146
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย รายนามผู้เชี่ยวชาญ	147
ภาคผนวก ข หนังสือ รายชื่อ โรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อ โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	150

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ค การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	155
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	157
ประวัติผู้วิจัย	166

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลการย้ายการลาออกปกติและการลาออกตาม โครงการเกษียณอายุ ก่อนกำหนดของครูเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2	7
2	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กร จากผลการศึกษาของ อัลเลน และ ไมเยอร์	68
3	แสดงจำแนกประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2	98
4	ค่าจำนวนความถี่ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงาน.....	110
5	ค่าความถี่และร้อยละของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2	112
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรม ของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบเครือข่าย	113
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรม ของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	114
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับความผูกพันต่อสถานศึกษา ของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม.....	115
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับความผูกพันต่อสถานศึกษา ของครูในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย.....	116
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับความผูกพันต่อสถานศึกษา ของครูในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น	117
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพัน ต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การ แบบเครือข่าย	118
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพัน ต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การ แบบลำดับขั้น	119

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	12
2	ของเขตทางทฤษฎีของการวิจัย	14
3	แบบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ โจนส์ และ กอฟฟี	31
4	แบบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของดีล และเคนเนดี	37
5	กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน	42
6	แสดงค่านิยมการแข่งขันขององค์การด้านความเป็นผู้นำ ความมีประสิทธิภาพ และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ	50
7	แสดงค่านิยมการแข่งขันขององค์การและยุทธศาสตร์การจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ	52
8	แสดงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามค่านิยมการแข่งขัน	53
9	แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน	65

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

องค์การเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีกิจกรรมที่จะกระทำร่วมกัน เพื่อเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในกิจกรรมที่กระทำเพื่อนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย การที่องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์หรืออยู่รอดและเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วยเป้าหมาย (purpose) คน (people) โครงสร้าง (structure) เทคนิคการบริหาร (technique) ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (information) ที่มีอยู่ในองค์การนั้น¹ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะ “คน” ซึ่งเป็นเสมือนจักรกลหรือกลไกที่สำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ การที่องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์นอกจากผู้บริหารจะมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการบริหารแล้ว สิ่งสำคัญคือ องค์การจะพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมาจากส่วนหนึ่งของสมาชิกที่มีความจงรักภักดี มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกทั้งในด้านพฤติกรรมและจิตใจ เช่น พร้อมทั้งจะอุทิศกายและใจของตนเพื่องาน โดยไม่มีใครบังคับ เกิดขึ้นเองภายในจิตใจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความยึดมั่นผูกพันอยู่กับองค์การเพื่อทำงานและพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างให้องค์การมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า

สถานศึกษาเป็นองค์การระดับหน่วยปฏิบัติที่มีบทบาทสำคัญต่อภารกิจในการจัดการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน สามารถดำเนินชีวิตในสังคม ได้อย่างสงบสุข สามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศในทุกด้าน² ครูเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการเพื่อให้กิจการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เนื่องจากครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนารทุก ๆ ด้านของผู้เรียนซึ่งจะเติบโตเป็นกำลังสำคัญของชาติในอนาคต ดังนั้นประเทศชาติใดก็ตามที่ได้ครูเป็นคนมีความรู้ เป็นคนเสียสละ ตั้งใจทำงาน

¹ วรางคณา รัชต์สุจิตร์รัตน์, องค์การและการจัดการ [Online], accessed 31 March 2003.

Available from <http://www.pibul1.rip.ac.th/org1/or01.htm>

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 (กรุงเทพฯ : ฟีนีქซ์บุ๊คส์, 2535), 8.

เพื่อประโยชน์ของนักเรียน ประเทศชาตินั้นก็จะได้พลเมืองที่เก่งและฉลาด มีศักยภาพ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาอารยประเทศได้³ ภาระหน้าที่ของครูในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานับเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่ การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต้องอาศัยบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจ มีความศรัทธา เชื่อมมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร ดังนั้น “ความผูกพันต่อองค์กร” ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็ย่อมจะมีพฤติกรรมที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การขาดความผูกพันต่อองค์กรกลายเป็นปัญหาสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานของรัฐ ปัญหาผลกระทบจากการมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานในระบบราชการไทย ดังจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบลักษณะการทำงานของระบบราชการไทยว่า “ทำงานแบบเช้าชาม เย็นชาม” ขาดความกระตือรือร้น ไม่ทุ่มเท ไม่เสียสละ ปฏิบัติงานเพียงให้ผ่านไปในแต่ละวัน ปัญหาดังกล่าวถูกสะสมมานาน ข้าราชการบางคนที่ยันทุ่มเททำงานอาจทนกับสภาพดังกล่าวไม่ได้ ก็ลาออกไป ข้าราชการส่วนที่เหลือบางคนก็ถูกรอรับทำ ทำตัวผสมกลมกลืนกับระบบ ส่งผลให้การบริหารระบบราชการของประเทศไทยไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร

บทที่ ๑๑ ศึกษาศาสตร์ศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ประเทศไทยได้จัดการศึกษาให้แก่เยาวชนมาตั้งแต่อดีต จวบจนปัจจุบันสภาพการจัดการศึกษาไทย อ่อนแอทุกระดับ ขาดความสามารถในการเตรียมคนทั้งเพื่อนำสังคมและเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมาวิกฤติการณ์หลายด้านปรากฏผลกระทบออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็น ด้านเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ประเทศมีหนี้สินธุรกิจขาดทุนต้องพึ่งการกู้ยืม และการลงทุนจากต่างชาติ มีคนตกงานเป็นจำนวนมาก คนยากจน มีคุณภาพชีวิตต่ำ สภาพกายใจอ่อนแอ ท้อถอย หวังพึ่งพิงผู้อุปถัมภ์ หรือแรงบันดาลใจความสำเร็จที่ไม่ได้มา

³ รุ่ง แก้วแดง, อ้างถึงใน ณรงค์ รอดพันธ์, “ครูกับการพัฒนาตนเอง,” วารสารข้าราชการครู (กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2542) : 37 – 38.

จากการทำงาน⁴ ผลกระทบต่าง ๆ ที่ปรากฏผลออกมาอาจเกิดจากปัจจัยต้นเหตุที่หลากหลายประกอบกัน ความอ่อนแอ สัมหละของระบบการศึกษาเป็นหนึ่งในต้นเหตุของปัญหาดังกล่าว

การสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของครู และการที่ครูจะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ครูจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดี มีจิตสำนึกที่ดี เพราะการที่ครูมีจิตสำนึกที่ดีจะทำให้ตระหนักในภาระหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติ นอกจากจิตสำนึกที่ดีแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรจะมีก็คือ ความผูกพันต่อองค์กรของครู ซึ่งนับเป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับ ซีเลฟ (Celep) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าประสิทธิผลหรือคุณภาพของสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อสถานศึกษา ต่อกิจกรรมการเรียนการสอน ต่ออาชีพและต่อเพื่อนร่วมงานของครู⁵ ดังนั้นการสร้างความรู้สึกรักและผูกพันต่อสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้คงอยู่กับสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งจำเป็นอันจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โรเบิร์ตสัน และ แตง (Robertson and Tang) ก็ได้กล่าวว่าการทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่าเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับชี้นำพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน⁶ สำหรับ บลาส และ เคอร์บี้ (Blass and Kirby) ก็เชื่อว่าความผูกพันของครูที่จะขยายบทบาทและเพิ่มความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นเงื่อนไขที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปรับปรุงสถานศึกษา

ความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กรของครูนั้นวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้สึกรักของครู ดาวน์เนอร์ (Downer) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับ

⁴สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงาน โครงการนำร่องระดับชาติเรื่อง สถานภาพการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษานำร่อง : บทเรียนและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (กรุงเทพมหานคร : สกศ, 2545), 1.

⁵Cevat Celep, Teacher's Organizational Commitment In Educational Organizational [Online], accessed 2 January 2002. Available from [http:// www.nationalforum.com/17celep.htm](http://www.nationalforum.com/17celep.htm)

⁶ P. J. , Robertson and S.Y. Tang, "The Role of Commitment in Collective Action : Comparing the Organization Behavior and Rational Choice Perspective," Public Administration Review 55 (January – February 1995) : 67 – 76.

⁷Joseph Blass and Peggy C. Kirby, Bringing out the Best in Teacher : What Effectiveness Principals Do (California : Corwin Press, Inc., 1992), 121 - 123.

พฤติกรรมที่ดีของครู⁸ ทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวกัน เป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้บุคคลทุ่มเทพลังกาย ใจ ให้ความจงรักภักดีต่อองค์กร มีเป้าหมายเดียวกับองค์กร ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความผูกพันและเสียสละให้กับองค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในตัวพนักงาน ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้¹⁰ นอกจากนี้ ชาร์ลอตต์ และ ลินดา (Charlotte and Linda) ก็ยืนยันเช่นเดียวกันว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญในโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียน อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การปรับตัว การพัฒนาของบุคลากรและโรงเรียน ทำให้สมาชิกภายในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข ผูกพันต่อองค์กร และช่วยลดปัญหาการ โอน ย้าย การลาออกได้¹¹

จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพขององค์กรและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลได้ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่กว้างขวางและสลับซับซ้อน และหมายถึงวิธีการดำเนินชีวิตของคนในรูปแบบต่าง ๆ ในแต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือวัฒนธรรมในสังคมหนึ่งจะแตกต่างไปจากสังคมหนึ่ง ทำให้แบบแผนการดำเนินชีวิต ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป¹² การรับรู้และเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และศึกษาถึงองค์ประกอบหรือมิติทางวัฒนธรรม จะนำมาซึ่งองค์ความรู้ที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาจะได้นำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละสถานศึกษา

⁸ Donovan Francis Downer, "A Comparison of the Attitude of Five Sub-Public in Newfoundland Concerning the Factors and Definitions of Effective School." Dissertation International 25 (September 1989) : 3136 – A.

⁹ กริช สืบสนธิ, วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 25.

¹⁰ สิทธิโชค วราสันตินุกุล, จิตวิทยาการจัดการองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์นุกแบงค์, 2540), 26.

¹¹ M. D. Charlotte and S. Linda, "The Organizational Culture Implication for Nurse Service," Jona 23 (1993) : 54 – 60.

¹² ไพบูลย์ ช่างเรียน, สังคม วัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543), 21 – 23.

ปัญหาของการวิจัย

การศึกษาเป็นภารกิจทางสังคมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการสร้างคนให้เป็นคนดี ให้เป็นคนมีวัฒนธรรม เป็นคนที่สามารถประกอบอาชีพและดำรงตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงแทบทุกด้านอย่างรวดเร็ว ประเด็นที่สำคัญที่น่าพิจารณาอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาของไทย คือ สังคมได้ลงทุนเพื่อการศึกษาในจำนวนไม่น้อย แต่ถ้าประชากรที่เข้ารับการศึกษามิได้ การศึกษาที่มีคุณภาพหรือมาตรฐานความที่ต้องการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยจะไม่บรรลุผลอีกทั้ง นับเป็นการสูญเสียเปล่าในแง่ของการลงทุนของชาติ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพการศึกษาไว้อย่างชัดเจน คือ เป็นองค์กรแห่งความร่วมมือ มีการบริหารจัดการและบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน เยาวชนเป็นคนดี คนเก่ง รักวิถีไทย ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล¹³ ในการดำเนินการให้บรรลุจุดประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจากผลการดำเนินการที่ผ่านมาพบว่าคุณภาพการศึกษาเมื่อพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังมีคุณภาพไม่สูงนัก ซึ่งจากผลการทดสอบวัดคุณภาพ การศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2546 พบว่า คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในรายวิชา ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละอยู่ต่ำกว่า ร้อยละ 50¹⁴ ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เช่น

ปัญหาด้านนโยบาย

การเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายระดับกระทรวง มีผลทำให้นโยบายต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดความสับสนกับ ผู้ปฏิบัติ¹⁵ เช่น นโยบายด้านบุคลากรของภาครัฐ เช่น โครงการประเมินผลงานครูเพื่อส่งเสริมความ มีประสิทธิภาพของรัฐ การให้อาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงซึ่งยังไม่ชัดเจน การส่งเสริมความ

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2, สารสนเทศการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมจังหวัดนครปฐม ปีการศึกษา 2547, นครปฐม : กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2, 2547

¹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2, “รายงานผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาระดับชาติ,” ปีการศึกษา 2546. อ้างถึงใน ขวนชม ชินะดังกูร, ปัจจัยของค์การที่ส่งผลต่อ การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 6- 8.

¹⁵ มติชน , 24 มกราคม 2541, 10

เจริญก้าวหน้าของครู โดยเน้นผลงานในเชิงประจักษ์ แต่ในทางปฏิบัติจริงการประเมินผลงาน ยังไม่ได้สร้างเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตัวครู

ปัญหาด้านการบริหาร

จากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุให้มีการกระจายอำนาจทางการศึกษา สถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จากการคอยรับคำสั่งจากหน่วยงานที่สูงกว่า มาเป็นการบริหารโดยการริเริ่มและสนองความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ครู บุคลากร ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร บรรยากาศการทำงาน บทบาทของครูนั้นต้องเปลี่ยนแปลงไปโดยต้องรับผิดชอบงานอื่น ๆ มากขึ้นนอกเหนือจากการสอน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องเปลี่ยนไปเป็นอันมาก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้พฤติกรรมการบริหารกับการปฏิบัติงานของครู เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวได้ ด้านหนึ่งที่จะมองข้ามไม่ได้ คือ พฤติกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเป็นวัฒนธรรมใหม่เช่นกัน เพราะอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารแบบเดิมในอดีต ผลที่ปรากฏออกมาดูเหมือนจะ ได้พบว่าเป็นอุปสรรค ไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามที่คาดหวังมากนัก¹⁶ เพราะ การบริหารจัดการ ไม่ได้มีการกระจายอำนาจบริหารลงไปอย่างแท้จริง ทำให้เกิดข้อขัดแย้งในระบบการตัดสินใจ และส่งผลกระทบต่อความล่าช้าในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังเป็นสถานศึกษาของรัฐถึงแม้จะมีความพยายามกระจายอำนาจการจัดการไปยังท้องถิ่นและสถานศึกษา เคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ซึ่งพบปัญหาการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ที่เกิดจาก 1) การจัดโครงสร้างที่ไม่เหมาะสม ไม่มีการกำหนดขอบเขตของการทำงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน การจัดวางตัวบุคลากรเข้ารับผิดชอบงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ดังผลการศึกษาของ ชีระพงษ์ ศรีโพธิ์ ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการจัดบุคลากรและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เมื่อเรียงตามลำดับแล้วยังอยู่ในลำดับท้าย¹⁷ 2) ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ในการบริหารมุ่งผลสำเร็จระยะสั้น ขาดการวางแผนในการทำงาน เอาตนเองเป็นศูนย์กลาง การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรอยู่ในระดับน้อย และขาดความเอาใจใส่ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ

¹⁶ สำนักนายกรัฐมนตรีย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 142-143.

¹⁷ ชีระพงษ์ ศรีโพธิ์, การพัฒนาแบบจำลองการนิเทศปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐาน (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 124.

ปัญหาด้านบุคลากร

ปัจจุบันสถานศึกษา มีปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุที่สำคัญอยู่หลายประการ และที่น่ากล่าวถึงก็คือ 1) รายได้ของครูตกต่ำภาระงานมีมาก การพิจารณาเรื่องขึ้นและการเลื่อนตำแหน่งยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนาครู ทำให้ครูขาดกำลังใจครูบางส่วนจึงมักใช้เวลาไปประกอบอาชีพอื่นเสริม เพื่อให้มีรายได้พอกับรายจ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน จิตวิญญาณของความเป็นครูเลือนน้อยลงทุกที สังคมให้ความเคารพนับถือครูน้อยลง เนื่องจากมีครูบางส่วนประพฤติตนไม่เหมาะสมกับความเป็นครู¹⁸ จากปัญหาดังกล่าวทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการทำงานซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 2) การขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา เพราะการผลิตครูในบางสาขาวิชาไม่เพียงพอกับความต้องการ

จากประเด็นปัญหาทั้ง 3 ประการดังกล่าวมาข้างต้น นอกจากจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้วยังส่งผลกระทบต่อครูโดยส่วนใหญ่เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับสถานภาพ ความไม่มั่นคงในอาชีพ ส่งผลต่อ การทุ่มเทในการทำงาน ความศรัทธาต่ออาชีพครู ต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร ของครูก็ลดน้อยลง ซึ่งสังเกตได้จากพฤติกรรมของครูที่แสดงออกให้เห็นถึงความขัดแย้งกัน ความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้สึกรักและผูกพันต่อสถานศึกษา อีกทั้งความต้องการที่จะทำงานอยู่กับสถานศึกษาก็มีน้อยลง พิจารณาได้จาก การโอน ย้าย ลาออกของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ที่มีเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ดัง ปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลการย้าย การลาออกปกติ และ การลาออกตาม โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด
เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

ปี พ.ศ.	ย้ายสถานศึกษา (คน)	ลาออกปกติ (คน)	เกษียณอายุ ก่อนกำหนด/ (คน)
2546	20	2	-
2547	25	9	99
2548	33	11	-

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2, “เอกสารข้อมูลการย้าย การลาออกของครู,” (นครปฐม, 2548.). (อัดสำเนา)

¹⁸ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) (กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2540), 43.

จากปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วหากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข แนวโน้มความรุนแรงของปัญหาการขาดแคลนครูอาจมีมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา จึงเห็นสมควรที่จะแก้ไขและพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ในการที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในแง่ของควมมีคุณภาพการบริหารงานในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การวิถีการดำเนินชีวิตของสังคมนั้น จึงจะทำให้เข้าใจถึงเหตุและผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู เพราะว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบโดยตรงต่อความผูกพันต่อสถานศึกษา ผลที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 สถานศึกษาในสังกัด และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่จะใช้ผลการวิจัยประกอบการพิจารณาสภาพ ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้

ดังนี้

1. เพื่อทราบแบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2
2. เพื่อทราบมิติองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2
3. เพื่อทราบความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2
4. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. แบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นแบบใด

2. มิติองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด

4. วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานในการวิจัยดังนี้คือ วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ ถ้าหากสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็เชื่อได้ว่าคุณภาพของประชากรในชาติจะมีคุณภาพ และจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม ประสิทธิภาพของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยการปฏิบัติงานร่วมกันของครู และการที่ครูจะปฏิบัติภาระหน้าที่ได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันของครู เพราะความผูกพันจะทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของเป้าหมายขององค์การ และพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ¹⁹ อย่างไรก็ตามความผูกพันต่อองค์การของครู จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เกื้อหนุนหรือส่งเสริมให้เกิดขึ้น (Steers) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความ ผูกพัน พบว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันนั้นประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล (personal factors)
- 2) คุณลักษณะด้านคุณลักษณะด้านบทบาทสัมพันธ์ (role – related characteristics)
- 3) คุณลักษณะด้านโครงสร้าง (structure characteristics) และ
- 4) ประสบการณ์ในการทำงาน (work experience)²⁰ ขณะเดียวกัน เซอร์จิโอวานนี และ สตาร์เรท (Sergiovanni and Starratt) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครูนั้นประกอบด้วย

¹⁹Fremont E. Kast, and Jame E. Rosenzweig, Organizational and Management : A System and Contingency Approach, 4th ed. (Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1985), 647 - 648.

²⁰Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 3rd ed. (Boston : Scott Fore Snan and Company, 1988), 578 – 579.

1) บรรยากาศสถานศึกษา 2) ค่านิยมของ ผู้ร่วมงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) วัฒนธรรมสถานศึกษา 4) แรงจูงใจ และ 5) คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู²¹ ในขณะเดียวกัน ซาเท (Sathe) ที่ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของบุคคล ต่อความสำเร็จ และประสิทธิภาพขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก ในองค์การ 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจในการสื่อสาร 5) ช่วยให้เกิด ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 6) ช่วยให้การรับรู้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกัน และ 7) ช่วยให้เกิด การใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม²²

เมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบหรือสิ่งบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การก็มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดไว้ เช่น เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยของวัฒนธรรมสถานศึกษาว่ามีอยู่ 5 ประการ คือ 1) ประวัติสถานศึกษา 2) ความเชื่อ 3) ค่านิยม 4) ปทัสถานและมาตรฐาน และ 5) รูปแบบพฤติกรรม²³ แพตเตอร์สัน และ คณะ (Patterson and others) ก็มีความเชื่อว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของครู ในสถานศึกษามี 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) บุรณภาพ และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร²⁴ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ ที่คาดกันว่าจะส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การ ที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง ซึ่งมิติองค์ประกอบ ต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ 1) คุณลักษณะเด่นขององค์การ (dominant characteristics) 2) คุณลักษณะ ของผู้นำองค์การ (organizational leadership) 3) การบริหารงานบุคลากร (managements of

²¹Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Supervision : Human Perspective, 4th ed. (New York : McGraw – Hill Book Company, 1988), 158.

²²Vijay Sathe, Culture and Related Corporate Realities (Illinois : Richard D. Irwin, Inc, 1985), 25 – 31.

²³Jerry Patterson, Stewart Purkey , and Jackson Parker, “Guiding Beliefs of Our School District,” Productive School System for a Nonrational World (Arlington, Va : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50 – 51, quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starrett, Supervision ; Human Perspectives , 105.

²⁴Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Supervision : Human Perspectives, 4th ed. (New York : McGraw – Hill Book Company, 1988), 158.

employees) 4) ตัวประสานองค์การ (organizational glue) 5) ยุทธวิธีที่ใช้ (strategic emphases) และ 6) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (criteria of success)²⁵ ซึ่งปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์การ จากรายงานการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ที่พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพัน เช่น เซลดอน (Sheldon) ได้ทำการศึกษาพบว่า การปฏิสังสรรค์ในทางสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันได้มากขึ้น²⁶ ในขณะที่ เรบินีเยกและอัลทโท (Hrebiniak and Alutto) ได้ศึกษาพบว่า การร่วมมือ ช่วยเหลือ เป็นมิตร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ แต่ถ้าองค์การใด มีลักษณะของการขาดความร่วมมือหรือความเป็นมิตรน้อยก็จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ²⁷ และจากการศึกษาของมอททาส (Mottaz) ก็พบว่า การสนับสนุน ช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์การ²⁸

จากที่กล่าวมาจะพบว่าความผูกพันนั้นเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ หลายด้าน เช่น ปัจจัยด้านบุคลากร คุณลักษณะด้านบทบาทสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านโครงสร้าง บรรยากาศสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา แรงจูงใจ ค่านิยมของผู้ร่วมงาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

²⁵Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 20 – 25.

²⁶M. E. Sheldon, “Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization”, Administrative Science Quarterly 16 (June) 1971) : 143.

²⁷Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, “Personal and Role – Related Factor in the Development of Organizational Commitment,” Administrative Science Quarterly 17 (December 1972) : 557.

²⁸Clifford J. Mottaz, “An Analysis of the Relationship between Satisfaction and Commitment,” The Sociology Quarterly 28 (1987) : 542 – 558.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย
ที่มาบูรณาการจาก

: Richard M. Steer, Introduction to Organizational Behavior, 3rd ed. (Boston : Scott Fore Saman and Company, 1988), 578 – 576.

: Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Supervision : Human Perspective, 4th ed. (New York : McGraw – Hill Book Company, 1988), 158.

: Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 20 – 25.

ขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย

นักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ซอนเนนฟิลด์ (Sonnenfeld) ได้แบ่งแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบทีมเบสบอล (baseball team culture) 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบสโมสร (club culture) 3) วัฒนธรรมแบบวิทยาลัย (academy culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ (fortress culture)²⁹ การ์เร็ต โจนส์ และ รอป กอฟฟี (Gareth Jones and Rob Goffee) ได้กำหนด

²⁹Jeffrey Sonnenfeld, The Hero's Farewell : What Happens When CEO's Retire (New York : Oxford University Press,1998), quoted in Richard L Daft, Management, 3rd ed. (Orlando : The Dryden Press,1994),129 -130.

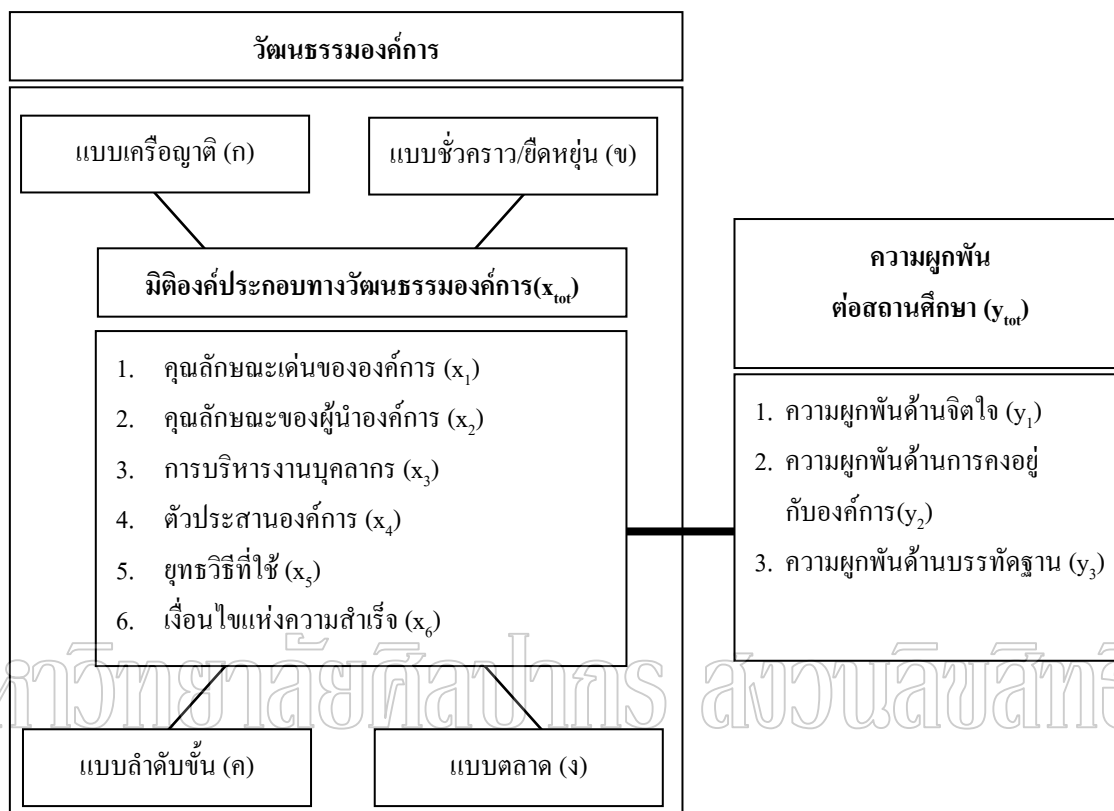
รูปแบบของวัฒนธรรมโดยศึกษาจากระดับความสัมพันธ์ทางสังคม (social relationship) ของสมาชิกภายในองค์กร 4 แบบเช่นเดียวกัน คือ 1) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (networked culture) 2) วัฒนธรรมแบบการค้า (mercenary culture) 3) วัฒนธรรมแบบแตกกระจาย (fragmented culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบชุมชน (communal culture)³⁰ คูก์ และ ชูมัล (Cook and Szumal) ได้พยายามศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร โดยศึกษาจากความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรกับความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน เป็นหลักในการจำแนกแบบของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งแบ่งออกได้ 3 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (constructive) 2) วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (passive – defensive) และ 3) วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (aggressive – defensive)³¹ แต่สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม 4 แบบ ของ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) ซึ่งได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) 2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น (adhocracy culture) 3) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (hierarchy culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (market culture) ซึ่งในแต่ละแบบของวัฒนธรรมนั้นจะประกอบด้วยมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรม 6 มิติ ที่แตกต่างกัน คือ 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร (dominant characteristics) 2) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (organizational leadership) 3) การบริหารงานบุคลากร (management of employee) 4) ตัวประสานองค์กร (organizational glue) 5) ยุทธวิธีที่ใช้ (strategic emphases) และ 6) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (criteria of success)³² และแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรนั้นผู้วิจัยได้ยึดเอาแนวคิดของ เมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) ซึ่งได้กล่าวว่างค์ประกอบของความผูกพันนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่

³⁰Gareth Jones and Rob Goffe, The character of a Corporation (n.p. :Harpers Collins, 1998), quoted in Robert Kreitner, Angelo Kinicki and Marc Buelens, Organizational Behavior . 2nd ed. (New York : McGraw – Hill ,2002),67 - 68.

³¹R.A.Cook and J.L.Szumal, “The Measuring Normative Beliefs and Sheared Behavioral Expectations in Organizations : The Reliability and Validity of the Organizational culture Inventory” (Psychological Reports,1993), 1299 – 1330, quoted in Robert Kreitner , Angelo Kinicki and Marc Buelens, Organizational Behavior, 2nd ed. (New York : McGraw – Hill, 2002),65 – 67.

³²Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company,1999), 20 – 25.

กับองค์การ (continuous commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment)³³ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 20 – 25.

: John P. Meyer and Nathalie J. Allen, “The measurement and antecedents of affective”, “Continuance and normative commitment to the organization.” Journal of Occupational Psychology 63 (1990) :1 – 18.

³³ John P. Meyer and Nathalie J. Allen, “The measurement and antecedents of affective”, “Continuance and normative commitment to the organization,” Journal of Occupational Psychology 63 (n.p. :1990) :1 – 18.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำต่าง ๆ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ทักษะคติ เป้าหมาย พฤติกรรม ระเบียบแบบแผน แนวปฏิบัติหลักขององค์กรนั้นและเป็นสิ่งที่คุณส่วนใหญ่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน ซึ่งจำแนก ออกเป็น 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบยึดหยุ่น/ชั่วคราว วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมแบบตลาด ซึ่งความแตกต่างของแบบทางวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบเป็นผลที่เกิดมาจากการผสมผสานกันระหว่างองค์ประกอบของมิติทางวัฒนธรรมที่วัดได้จากตัวบ่งชี้ในแง่มุมต่าง ๆ ประกอบด้วย คุณลักษณะเด่นขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำองค์กร การบริหารงานบุคลากร ตัวประสานองค์กร ยุทธวิธีที่ใช้ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ

2. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก และ พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่แสดงออกต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยการยอมรับจุมุ่งหมาย และค่านิยมขององค์กร แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

3. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เป็นของรัฐ ที่เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 1 ถึงช่วงชั้นที่ 3 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 หมายถึง หน่วยงานราชการที่บริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงสร้างการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย ท้องที่อำเภอนครชัยศรี สามพราน บางเลน และพุทธมณฑล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และการศึกษาเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

ในทุก ๆ สังคม จะประกอบไปด้วยผู้คนที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย ซึ่งผู้คนเหล่านั้นเป็นสมาชิกของสังคมนั้น คนและวัฒนธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม ทำให้ระบบสังคมเป็นระบบกระทำการที่มีความสามารถในการเรียนรู้ระบบหนึ่ง ความสามารถในการเรียนรู้ของระบบสังคม ทำให้สังคมมนุษย์มีลักษณะเฉพาะของตนเอง มีความเคลื่อนไหวและสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ระบบสังคมมนุษย์มีความสามารถที่จะพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ได้

ความหมายของวัฒนธรรม

วัฒนธรรม (culture) มีผู้ให้คำอธิบายหรือให้ความหมายไว้หลายท่าน บรูม และ เซลส์นิก (Broom and Selznick) ได้ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมคือ มรดกของสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ¹ สำหรับไทเลอร์ (Tylor) กล่าวว่าวัฒนธรรม

¹Leonard Broom and Phillip Selznick, Sociology (New York : Harper & Row, 1969), 53 - 55.

²E.B. Tylor, Primitive Culture (London : John Murray Publishers Ltd., 1871), 21.

คือสิ่งทั้งมวลที่ซับซ้อน (complex whole) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลธรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความสามารถและพฤติกรรมที่ทำจนเป็นนิสัย ซึ่งมนุษย์ได้มา ในฐานะเป็นสมาชิกของสังคมนั้น² บราวน์ (Brown) ให้ข้อคิดว่าวัฒนธรรมเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของชีวิตที่คอยแนะแนวทางพฤติกรรมของคนในชุมชน หรือสังคมและปลูกฝังอบรมชีวิตให้ดำเนินไปตามรูปแบบที่เป็นแนวนิยม หรือบรรทัดฐาน และความคาดหวังของคนในสังคม และวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดสืบต่อกันได้ ส่วน ไชน์ (Schein) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่าการให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง ควรจะเน้นให้เห็นวัฒนธรรมในระดับลึก ซึ่งจะแสดงให้เห็นโดยคติฐานเบื้องต้นอยู่ในระดับลึกของการรับรู้ และเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เป็นสิ่งที่อยู่ในระดับจิตใต้สำนึก ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม โดยจะมีการถ่ายทอดสืบต่อไปยังคนรุ่นใหม่ เป็นการที่คนในองค์การมององค์การเองและมองไปถึงสิ่งแวดล้อม โดยคติฐานและความเชื่อนี้ ได้รับการเรียนรู้ เพื่อที่จะตอบสนองในการแก้ปัญหาของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดการปรับตัว สำหรับความอยู่รอดได้ในสภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและปัญหาจากการบูรณาการภายใน ทั้งนี้คติฐานในระดับลึกนี้ จะถูกแยกออกจากสิ่งที่มนุษย์คิดประดิษฐ์ขึ้นและจากค่านิยม ซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่หรือเป็นวัฒนธรรมในระดับตื้น ๆ แต่ไม่ใช่เป็นแก่นสำคัญของวัฒนธรรมโดยแท้จริง⁴ วิลเลียม (Williams) กล่าวว่า วัฒนธรรมคือค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การ⁵

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่นำเสนอมาพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมคือ แบบอย่างของพฤติกรรมทั้งหลาย ที่แสดงออกถึงวิธีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ศิลธรรม ประเพณี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ซึ่งสามารถถ่ายทอดทางสังคมได้ โดยผ่านความรู้ แบบแผน หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันจะทำให้บุคคลอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี

³ Douglas H. Brown, Principles of Language Learning and Teaching (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1980), 123.

⁴ Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco : Jossey – Bass, 1985), 19 - 20.

⁵ Richard L. Williams, Essentials of Total Quality Management (New York : Amacom, 1994), 23.

ประเภทของวัฒนธรรม

นักสังคมวิทยาแบ่งประเภทของวัฒนธรรมไว้หลายลักษณะ เช่น ฮอร์ตอนและฮันท์ (Horton and Hunt) แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ (material culture) วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่เป็นรูปธรรม (concrete) ได้แก่ สิ่งของหรือวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้นมา เช่น เครื่องมือ รถยนต์ สิ่งก่อสร้าง อาคารบ้านเรือน โทรศัพท์

2. วัฒนธรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ (non-material culture) วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่เป็นนามธรรม (abstract) ได้แก่ ภาษาถ้อยคำที่ใช้พูด ความคิด ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อที่มนุษย์ยึดถือเกี่ยวกับศาสนา ลัทธิการเมือง บางครั้งรวมเอาการศึกษาการแข่งขันกีฬาไว้ด้วย⁶

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ แซวิล-ทรอยด์ (Saville - Troike) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ (material culture) หมายถึงระบบทั้งหมด เทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ ที่สร้างวิถีชีวิตของสังคม มีความเป็นรูปธรรม เห็นได้ชัดเจน เช่น อาคาร สิ่งก่อสร้าง เฝือก รถยนต์ เสื้อผ้า และอาวุธต่าง ๆ

2. วัฒนธรรมที่ไม่เป็นวัตถุ (non-material culture) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก แต่มีความสำคัญเท่าเทียมกับวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เข้าใจวิถีชีวิตของบุคคล เป็นต้นว่า ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม วิถีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และระหว่างมนุษย์กับสิ่งที่อยู่นอกเหนือจากธรรมชาติ⁷

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมที่เห็นเป็นรูปธรรม (concrete) หรือวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ สิ่งของ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมา และวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (abstract) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ไม่เป็นวัตถุ

หน้าที่ของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญและหน้าที่ของวัฒนธรรม จึงมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้คือ

⁶ Paul B. Horton and Chester L. Hunt, Sociology (New York : McGraw-Hill Book Company, 1980), 60-61.

⁷ Murie Saville – Troike, The Ethnography of Communication : An Introduction (Baltimore : University Park Press, 1982), 7.

1. เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน (institutions) เช่น รูปแบบของครอบครัวชายจะมีภรรยาได้กี่คน เช่น ชายไทยที่นับถือศาสนาอิสลามมีภรรยาได้ 4 คน หรือหญิงจะมีสามีได้กี่คน เป็นต้น

2. เป็นตัวกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ (role and relations) หรือพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ในสังคมไทยชายจะบวชเมื่อมีอายุครบ 20 ปี หรือเด็กควรปฏิบัติตนต่อผู้ใหญ่หรือผู้ที่มีอายุสูงกว่า เช่น เมื่อพบแล้วยกมือไหว้พูดจาเรียบร้อย เป็นต้น

3. ทำหน้าที่ควบคุมสังคม (social control) เช่น การมีประเพณีต่าง ๆ ที่ผู้ฝ่าฝืนจะได้รับการตำหนิจากสังคม เช่น ในสังคมไทยถือว่าการกระทำของหญิงที่หนีตามผู้ชายโดยไม่ได้มีการขออนุญาตตามประเพณีนั้น เป็นการกระทำที่สมควรได้รับการตำหนิจากสังคม เพื่อนบ้านจะมีการไม่คบค้าสมาคมด้วย (sanction)

4. ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ (trade mark) ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง เช่น วัฒนธรรมการพบปะกันในสังคมไทย จะมีการยกมือไหว้กัน แต่ในสังคมญี่ปุ่นใช้การคำนับกัน เป็นต้น

5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม (foster the unity) เกิดความเป็นปึกแผ่น (solidarity) จงรักภักดี และอุทิศตนให้กับสังคม (loyalty and devotion) ทำให้สังคมมีความอยู่รอด (survival)

6. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง หล่อหลอม (moulding) บุคลิกภาพทางสังคมให้กับสมาชิก (social personality)

7. ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมาย และวัตถุประสงค์การมีชีวิตของตน เช่น ในสังคมไทยวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อบางอย่างของคนบางคน กลุ่มเชื่อว่าเกิดมาแล้วใช้กรรม เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตของคนกลุ่มนี้เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับชีวิตของตนก็คิดว่าเป็นเรื่องกฎแห่งกรรมที่ตนเกิดมาแล้วต้องชดใช้ เป็นต้น

8. สร้างหรือจัดแบบความประพฤติการปฏิบัติ (pattern of behavior) เพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็นจะต้องคิดหาวิธีประพฤติปฏิบัติโดยไม่จำเป็น หมายความว่า วัฒนธรรมจะกำหนดแบบความประพฤติไว้ หน้าที่ของสมาชิกสังคมคือปฏิบัติตาม เช่น ในสังคมไทยนักเรียนพบครู พบพระสงฆ์จะต้องเคารพกราบไหว้ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ ในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น กำหนดรูปแบบของสถาบัน กำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้ว วัฒนธรรมยังมีหน้าที่ ควบคุมสังคม ทำหน้าที่สร้างความเป็นเอกลักษณ์ หรือสัญลักษณ์แสดงความ

เป็นสังคม เป็นกลุ่มชน ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม และสร้างหรือจัดแบบความประพฤติปฏิบัติให้กับสมาชิกในสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ในการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าสังคมย่อย ๆ ในสังคมใหญ่ ซึ่งจะต้องบริหารงานด้านบุคลากร ซึ่งมาจากแต่ละสังคมของตนที่มีวัฒนธรรมต่าง ๆ กันออกไป บุคลากรแต่ละคนอาจมีสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมย่อย (subculture) ติดตัวมาซึ่งวัฒนธรรมย่อยเหล่านี้ ก็เป็นผลมาจากวัฒนธรรมใหญ่ในสังคมที่บุคคลเหล่านั้นดำรงชีวิตอยู่นั่นเอง และเมื่อบุคคลเหล่านี้มาอยู่รวมกันในองค์กร ก็จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันออกไปให้เป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่มีปทัสถานเป็นที่ยอมรับของกลุ่มสมาชิกในองค์กรนั้น และเมื่อเวลาผ่านไปวัฒนธรรมเหล่านั้นก็กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมา การบริหารงานจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความคิดคำนึง รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติของบุคคลซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารงานและการพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งถ้าหากเราสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กร และสามารถชี้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบัน ได้แล้ว ก็จะสามารถให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างดี

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

จุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารงาน คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรพื้นฐานในด้านการบริหาร 4 ประการ คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และ วิธีการจัดการ ซึ่งในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดนี้ “บุคลากร” นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรเกี่ยวกับ “ความผูกพันต่อองค์กร” เป็นสิ่งสำคัญและควรตระหนักอยู่เสมอ เพราะการที่องค์กรจะพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมาจากส่วนหนึ่งของสมาชิกภายในองค์กรที่มีความจงรักภักดี มีความผูกพันต่อองค์กร มีความรักและศรัทธาต่อองค์กร ซึ่งการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร ให้เกิดขึ้นในหมู่มวลชนสมาชิก นั้นเกิดขึ้นได้จากปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านบุคลากร คุณลักษณะด้านบทบาทสัมพันธ์ แรงจูงใจ บรรยากาศขององค์กร ค่านิยม การมีส่วนร่วมในการทำงาน คุณลักษณะด้านโครงสร้าง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กร นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และเนื่องจากในทุก ๆ สังคม

จะประกอบไปด้วยผู้คนที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย ซึ่งผู้คนเหล่านั้นเป็นสมาชิกของสังคมนั้น คนและวัฒนธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม ทำให้ระบบสังคมเป็นระบบกระทำที่มีความสามารถในการเรียนรู้ระบบหนึ่ง ความสามารถในการเรียนรู้ของระบบสังคม ทำให้สังคมมนุษย์มีลักษณะเฉพาะของตนเอง มีความเคลื่อนไหวและสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ระบบสังคมมนุษย์มีความสามารถที่จะพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ได้

สมอร์ซิช และ คาลาส (Smircich and Calas) เห็นว่านิยามวัฒนธรรมองค์กรทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ คือแนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์กร (culture as a variable) และแนวทางที่เห็นว่าองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรมวัฒนธรรมหนึ่ง (culture as a root metaphor) แนวทางแรกเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์กรมีอยู่ ตัวแปรอื่น ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี ฯลฯ แนวทางแรกจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “culture is something an organization has” ส่วนแนวทางหลังเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร แต่ตัวองค์กรเองทั้งหมดคือวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง หรืออุปมาได้ว่าเปรียบเสมือนวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม แนวทางหลังจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “culture is something an organization is”⁸

จากแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ 2 แนวคิดหลัก คือแนวคิดที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่องค์กรมีอยู่ กับ แนวคิดที่ 2 ที่มีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคน และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ชิลด์ (Shils) ได้ให้ทัศนะว่า ทุกองค์การในสังคมจะมีขอบเขตของ ค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์แห่งองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่า

⁸Linda Smircich and Marta B.Calas, “Organizational Culture : A Critical Assesment,” Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective (Newbury Park : CA : SAGE ,1987), 229 – 263.

แห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร⁹ แต่ เบคเกอร์ (Backer) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะแตกต่างกันออกไป¹⁰ วินคินส์ และแพตเตอร์สัน (Wilkins and Patterson) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำ และสิ่งใดไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน¹¹ โอเวน (Owen) กล่าวว่า เป็นคำที่มีความหมายลึกซึ้งซึ่งเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความที่แน่นอนลงไปได้¹² ส่วนไฮน์ (Schein) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่ม¹³ โดยคอล์บ, รูบิน และออสแลนด์ (Kolb, Rubin and Osland) ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ รูปแบบของคติฐานที่ทำให้กลุ่มได้เรียนรู้ที่จะคิดประดิษฐ์พัฒนา แก้ปัญหาในการปรับตัวจากภายนอก และการบูรณาการจากภายใน¹⁴ สุนทร วงศ์ไวยสวรรค์ ได้ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิดภายในจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออก เข้าด้วยกัน นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร¹⁵ นิวัต โชติวงษ์ ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรม

⁹Edward A. Shils, "Culture and Periphery," in The Logic of Personal Knowledge : Essays Presented to Michael Polanyi (London : Routledge and Kogan Page, 1961), 119.

¹⁰H.S. Backer, "Culture : A Sociological View," Yale Reveiw (Summer 1982) : 513-527.

¹¹Alan L. Wilkins and Kerry J. Patterson, "You Can't Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail," in Gaining Control of the Corporate Culture (San Francisco : Jossey – Bass, 1985), 267.

¹²Robert G. Owen, Organizational Behavior in Education (New Jersey : Prentice-Hali, 1987), 166-167.

¹³Edgar H. Schein, "How Culture Forms, Develops and Changes," in Gaining Control of Corporate Culture (San Francisco : Jossey – Bass, 1985), 19 - 20.

¹⁴David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and Joyce S. Osland, The Organizational Behavior Leader, 5th ed. (Endlewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall, 1991), 370.

¹⁵สุนทร วงศ์ไวยสวรรค์, วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2540), 11.

องค์การเป็นผลรวมของบุคลากรภายในองค์การ โดยสะท้อนออกมาทางรูปแบบของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การได้แสดงออกมา ตัวอย่างเช่น วิธีแสดงความยินดีต่อผู้ร่วมงาน วิธีการพูดคุยกับลูกค้า การสื่อสารระหว่างพนักงานกันเองหรือระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ลักษณะความเป็นผู้นำหรือแม่กระทั่ง กฎ กติกาภายในองค์การเอง ก็ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ¹⁶ โรบบินส์ (Robbins) ได้รวบรวมและเสนอความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ระบบของทุก ๆ อย่าง ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประเพณีปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์การนั้น เช่น การคิดริเริ่ม จะส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มได้มากแค่ไหน การเสี่ยง จะส่งเสริมให้มีการเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน การร่วมมือ จะส่งเสริมให้มีการร่วมมือมากน้อยแค่ไหน การควบคุม จะมีการควบคุมมากน้อยแค่ไหน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากน้อยแค่ไหน การจัดการกับความขัดแย้งจะจัดการอย่างไร การติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการแบบใด การสนใจในรายละเอียดหรือผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับคนหรือกับงานเป็นสำคัญ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากน้อยแค่ไหน ส่งเสริมการทำงานเชิงรุกมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น¹⁷

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุก ๆ อย่าง ภายในองค์การ ปรากฏการณ์ทางสังคมของกลุ่มคน ระเบียบแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยม ที่ส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์การ อันจะทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

การเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้เราได้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพราะวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนทั้งเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับ ค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก เป็นทั้งรูปธรรมซึ่งสังเกตเห็นได้ง่าย แม้ว่าจะมีนักวิชาการจะมีความเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายคน เช่น อัลเวสสัน (Alvesson) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่า มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ

¹⁶ นิวัต โขติวงษ์, เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์

(กรุงเทพมหานคร : บริษัท รอยัลเพรส แอนด์ แพลก จำกัด, 2544), 71.

¹⁷ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 7th ed. (New Jersey : Prentice – Hall, 2001), 510 – 511.

2. มีบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากขึ้นหรือน้อยลงในกาปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน

4. มีปรัชญาขององค์กร (philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์กร (organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย¹⁸ สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ ได้รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จากนักวิชาการหลายท่าน พบว่าการให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปบ้างตามแนวความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร มีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของคน ๆ เดียว วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความเชื่อ ความคิด และค่านิยม ที่หลายคนยอมรับ และนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม วัฒนธรรมองค์กรเป็นประสบการณ์ร่วมกันของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานร่วมกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (social interaction) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคม

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนภายในองค์กรจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์กรก็จะเชื่อ และทำในสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลาจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป จนคนไม่ได้ตระหนักถึง

¹⁸Mats Alvesson , “Organization, Culture and Ideology,” International Studies of Management and Organization 17 (1987) : 4-18, quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior (New York : McGraw-Hill Book Company, 1989), 50 - 51.

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol)

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้¹⁹ ซึ่ง เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่า “ในทุก ๆ องค์การย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน”²⁰

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์การ ที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตาม ความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์การเป็นระยะเวลาอันยาวนานจนกลายเป็นความเคยชิน และสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นพฤติกรรมของบุคคล

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องมาจากแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การเรียนรู้วิถีคิด วิถีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิถีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชย สรรเสริญ หรือได้รับรางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ บุคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิถีคิดวิถีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำงานอย่างมีระเบียบ

¹⁹สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์, 14-20.

²⁰Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starrett, Supervision Human Perspectives 4th ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1988), 103.

แบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานเป็นไปอย่างมีระบบและราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่ม จะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าวิธีคิดใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรใน หน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิก ของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตน เช่น ช่วยให้อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเปิดแบบสอนทางไกลแห่งหนึ่งเข้าใจความหมายและหน้าที่ ของ “ประธานคณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา” ว่าเป็นประธานของคณะกรรมการชุดหนึ่งที่ มหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ผลิตตำราเรียนในแต่ละชุดวิชา ให้เป็นไปตามมาตรฐานและ ภายในเวลาที่กำหนด การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานยังเป็นการแยก ผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วสมาชิกของ หน่วยงานหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่เข้าใจความหมายของเหตุการณ์และ พฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ดังที่กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัย จนกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้อง ตัดสินใจมากกว่าในแต่ละช่วงเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร ตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการและ เอกชนบางแห่งมีธรรมเนียมปฏิบัติในการเรียกรับเงินจากราชการหรือพนักงานเพื่อรวบรวมเงินไป ซื้อของขวัญให้แก่ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง เนื่องในโอกาสครบรอบวันเกิดและวันขึ้นปีใหม่ การเรียกรับเงินในโอกาสดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกปีจนสมาชิกหน่วยงานทราบดีว่า ควรจะอย่างไร และทำเมื่อใด

5. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่าน กาลเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์การส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วย แก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่า เป็นวิธี คิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมให้สมาชิก รุ่นใหม่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (organizational socialization) การหล่อหลอม ขัดเกลาสมาชิกใหม่ขององค์การมีจุดประสงค์เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ในองค์การที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขาปรับเอาวิธีคิดวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทาง ในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมขององค์การได้รับการสืบสาน ให้ดำรงอยู่ต่อไป

6. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะต่างมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์กรรู้สึกว่าคุณสมบัติของกลุ่มของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เครื่องแบบพนักงานของแต่ละธนาคารทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติของกลุ่มของตนมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ทำให้รู้สึกว่าผู้ที่ใส่เครื่องแบบเดียวกันเป็นพวกเดียวกัน มีความคุ้นเคยหรือใกล้ชิดกัน มีระเบียบวินัยและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน²¹

ซาเท (Sathe) กล่าวว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ความร่วมมือ (cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นจากการออกเป็นกฎระเบียบได้ แต่ระดับของความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์กรได้รับการที่สมาชิกในองค์กรมีคตินิยมร่วมกัน เช่น บางองค์กรจะให้ระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กร การแข่งขันกันระหว่างสมาชิกจะถือเป็นค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (decision making) วัฒนธรรมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดคตินิยมเบื้องต้นและความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์กรซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม (control) หัวใจของการควบคุมคือความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้วกลไกการควบคุมในองค์กรมี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการตลาด จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม 2) ด้านการปกครอง จะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นการควบคุม 3) ด้านเครือข่าย จะใช้ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกสำหรับควบคุม

ถึงแม้ว่ากลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้านข้างต้นไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้วยเครือข่าย เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดขอบข่ายแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. การสื่อสาร (communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์กรสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาของการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื้อหาสารนั้นมีความซับซ้อนมากเท่าไร

²¹สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์, 27-31.

ความผิดพลาดในการสื่อสารก็จะมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ 2 ทางคือ 1) ไม่จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องที่ถือว่ามีคติฐานร่วมกันอยู่แล้ว 2) การมีคติฐานร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่าง ๆ ที่ได้รับ

5. ความผูกพัน (commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า จะช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ที่บุคคลมีร่วมกับผู้อื่นในองค์การ

6. การรับรู้ (perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่การปฏิบัติ

7. การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (justification of behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์การก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงกันข้ามองค์การก็อาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน²²

สรุปได้ว่าถึงแม้ว่านักวิชาการจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันออกไปบ้าง เนื่องจากมีแนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป แต่ส่วนใหญ่แล้วนักวิชาการ ก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร จะมีดังต่อไปนี้ สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ จัดระเบียบในองค์การ กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ และช่วยชี้แนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวให้กับสมาชิกในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับมิติและประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

มิติแรก อาจแบ่งเป็น วัฒนธรรมเด่น (dominant culture) จะเป็นวัฒนธรรมหลัก ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้นและวัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน วัฒนธรรมย่อย (subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน หรือแผนกงาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงาน หรือหลายแผนกก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้

²² Vijay Sathe, Culture and Related Corporate Realities (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin ,1985), 25 – 31.

มิติที่ 2 อาจแบ่ง เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับการเห็นพ้องต้องกัน (consensus) การยึดเหนี่ยวกัน (cohesiveness) และการผูกพันของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การ (commitment) แบ่งเป็น วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (strong culture) จะหมายถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนักมาก คนยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์การมาก วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (weak culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกในองค์การมากนัก

มิติที่ 3 แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกไปได้ 4 แบบ ตามมิติของการเน้น คือเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (internal focus) กับการมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก (external focus) และมิติของการยืดหยุ่น (flexibility) กับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ (stability)²³

แบบของวัฒนธรรมองค์การ

ด้วยความหลากหลาย ความสลับซับซ้อนของสิ่งที่บ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ นักวิชาการ นักวิจัยจึงได้มีความพยายามอย่างยิ่งที่จะระบุ และทำการวัดแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ โดยยึดเอากรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ แต่ละคนให้ความสนใจ เช่น ซอนเนนเฟลด์ (Sonnenfeld) แห่งมหาวิทยาลัยเอ็มโมรี (emmorey university) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของวัฒนธรรมองค์การและได้กำหนดแบบของวัฒนธรรมองค์การ โดยยึดเอาองค์ประกอบทางวัฒนธรรมหลาย ๆ ด้าน มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา แล้วแบ่ง ออกเป็น 4 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (baseball team culture) 2) วัฒนธรรมแบบสโมสร (club culture) 3) วัฒนธรรมแบบวิทยาลัย (academy culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ (fortress culture) ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบนี้จะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (baseball team culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการสูง มุ่งเน้นผลผลิต หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขอบความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าได้กล้าเสีย การบริหารจัดการบุคลากรจะเน้นที่ตัวบุคคล เปิดโอกาสให้ บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (club culture) คุณลักษณะเด่นขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสมาคมหรือแบบสโมสรจะเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักของบุคลากรภายในองค์การ

²³สุพานี สฤกษ์วานิช, “วัฒนธรรมองค์การ : ควรเลือกให้เหมาะสม,” บริหารธุรกิจ 95 (กรกฎาคม – กันยายน 2545) : 56 – 57.

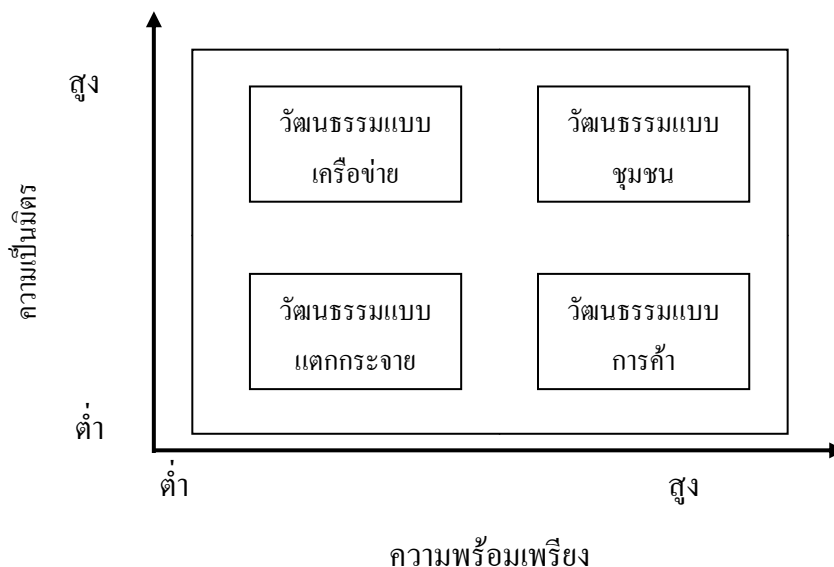
มากโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างสมาชิกภายในองค์กร ให้เกิดความรู้สึกผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์กร ภายในองค์กรจะให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบวิทยาลัย (academy culture) เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง เปิดโอกาสกว้างให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรให้ความสำคัญ อิสระกับสมาชิกภายในองค์กรอย่างเต็มที่ในการแสดงความรู้ความสามารถ การจัดการด้านบุคคลจะ เน้นในเรื่องของความสามารถในตัวบุคคลมากกว่าระบบอาวุโส

4. วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ (fortress culture) ลักษณะขององค์กรที่มีแบบของ วัฒนธรรมในแบบนี้จะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิต เพื่อตอบสนองความอยู่รอดของ องค์กรเป็นสำคัญ²⁴

โจนส์ และ กอฟฟี (Jones and Goffee) ได้ทำการกำหนดแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 แบบ โดยศึกษาจากระดับความสัมพันธ์ทางสังคม (social relationship) ของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมที่ โจนส์ และ กอฟฟี ได้นำมาศึกษานั้น มี 2 มิติ คือ มิติแรกเป็นมิติที่ เกี่ยวกับระดับของความเป็นมิตร (sociability) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ซึ่งวัดได้จาก สัมพันธภาพระหว่างกันและกัน ความสม่ำเสมอในการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรต่อกัน โดยไม่ มุ่งหวังสิ่งใดตอบแทน มีความจริงใจกัน ถ้าองค์กรใดมีระดับพฤติกรรมดังที่กล่าวมาของสมาชิก ภายในองค์กรสูง หมายถึงระดับการเป็นมิตรของสมาชิกอยู่ในระดับสูง (high sociability) มิติที่ 2 เรียกว่า ความพร้อมเพรียง (solidarity) หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความร่วมแรงร่วมใจ กันในการทำงานเพื่อ ไปสู่เป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่แต่ละคนมีความสนใจร่วมกัน การมี ระดับความพร้อมเพรียง (solidarity) สูง นั่นทุกคนจะแสดงพฤติกรรมออกมา โดยที่แต่ละคนจะ มองข้ามความคิดเห็นที่เป็นอคติส่วนตัว และมุ่งเป้าไปที่ความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โจนส์ และ กอฟฟี ได้สรุปว่าเมื่อนำมิติทั้ง 2 มาร่วมกันแล้วจะทำให้เกิดเป็นลักษณะเฉพาะของ แบบทาง วัฒนธรรมที่ต่างกัน 4 แบบ ดังแผนภูมิที่ 3

²⁴Sonnenfeld , Jeffrey, quoting in Richard L. Daft, Management, 3rd ed. (Orlando : The Dryden Press, 1994), 129 –130.



แผนภูมิที่ 3 แบบวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ โจนส์ และ กอฟฟี

ที่มา : Gareth Jones and Rob Goffee , quoting in Stphen P. Robbins, Organizational Behavior

(New Jersey : Prentice –Hall, 2001), 527.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนบัณฑิต

แบบของวัฒนธรรมองค์การของ โจนส์ และ กอฟฟี นั้นในแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. แบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (networked culture) องค์การที่มีลักษณะแบบนี้จะเป็นองค์การที่มีระดับความเป็นมิตรสูง ระดับความพร้อมเพรียงของบุคลากรจะมีอยู่ในระดับต่ำ ความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์การจะมีลักษณะเป็นครอบครัว อยู่กันเหมือนญาติมิตร ทุกคนภายในองค์การจะมีความรู้จักกันเป็นอย่างดี บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์การที่มีลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้ จะรู้สึกพึงพอใจ มีความสุข สนุกสนาน การทำงานจะเป็นไปในลักษณะการร่วมคิดร่วมทำ มีการรับฟังความคิดเห็นของซึ่งกันและกัน แต่บุคลากรภายในองค์การในลักษณะเช่นนี้ บางส่วนได้กล่าวว่าในบางครั้งสภาพความเป็นอยู่ของคนภายในองค์การแบบนี้จะเป็นตัวขัดขวางหรือบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงานได้ อันเป็นผลสืบเนื่อง มาจากการตัดสินใจที่ต้องอาศัยระดับการเห็นพ้องต้องกันจากสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ²⁵

2. แบบวัฒนธรรมองค์การแบบการค้า (mercenary culture) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้ จะมีระดับความเป็นมิตรของสมาชิกภายในองค์การ

²⁵ Robert Kreitner, Angelo Kinicki and Marc Buelens, Organizational Behavior, 2nd ed. (New York : McGraw – Hill , 2002), 68.

ในระดับต่ำ แต่ระดับความพร้อมเพียงกันในการทำงานจะมีค่อนข้างสูง ลักษณะเด่นขององค์การในรูปแบบนี้จึงมีความเป็นผู้ประกอบการสูง เน้นผลผลิต มากกว่าการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภายในองค์การจึงมีการแข่งขันกันสูง บุคลากรมีความกระตือรือร้นสูงในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง เป้าหมายของการทำงานนอกเหนือจากต้องการไปยังเป้าหมายแล้ว การมีชัยชนะเหนือคู่แข่งยังเป็นประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง โจนส์ และ กอฟฟ์ ยังกล่าวอีกด้วยว่า องค์การในลักษณะนี้จะเน้นที่ความอยู่รอด โดยในบางครั้งถึงไม่ได้ใส่ใจในเรื่องของความพึงพอใจสวัสดิการ หรือผลประโยชน์ ของบุคลากรในองค์การ

3. แบบวัฒนธรรมองค์การแบบแตกกระจาย (fragmented culture) วัฒนธรรมองค์การตามรูปแบบนี้ ระดับความเป็นมิตรและระดับความพร้อมเพียงกันในการทำงานจะมีอยู่ในระดับต่ำ ความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์การจะเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างอยู่ เพราะแต่ละคนจะมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมีการสั่งการจากเบื้องบนเป็นหลัก แต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การจะมีอิสระ มีการควบคุมตนเองในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

4. แบบวัฒนธรรมองค์การแบบชุมชน (communal culture) องค์การที่มีลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้จะมีระดับความเป็นมิตรและระดับความพร้อมเพียงกันของหมู่สมาชิกภายในองค์การในระดับสูง โจนส์ และ กอฟฟ์ กล่าวว่าองค์การในลักษณะนี้จะมีลักษณะคล้ายกับองค์การแบบการค้า (mercenary culture) แต่จะแตกต่างกันตรงที่องค์การในลักษณะนี้จะไม่มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกมากกว่า บุคลากรมีระดับของแรงจูงใจสัมฤทธิ์ มากกว่า ซึ่งเกิดจากการสร้างแรงบันดาลใจจาก การที่องค์การมีลักษณะแบบนี้จะมีผู้นำที่มีบารมีสูง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ²⁶

คูก์ และ ชูมัล (Cooke and Szumal) ได้พยายามศึกษาแบบของวัฒนธรรมองค์การโดยใช้วิธีการศึกษาจากความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์การกับความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานเป็นหลักในการจำแนกแบบของวัฒนธรรมองค์การแต่ประเภท ซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (constructive culture) 2) วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (passive – defensive culture) 3) วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (aggressive – defensive culture) คุณลักษณะของแบบวัฒนธรรมทั้ง 3 แบบนั้นจะมีความแตกต่างกันตามความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

²⁶Gareth Jones and Rob Goffee, quoting in Stephen P. Robbins, Organizational Behavior (New Jersey : Prentice – Hall, 2001), 527 - 528.

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (constructive culture) องค์กรจะมีค่านิยมในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับคน และงานไปพร้อม ๆ กัน ใ้บุคลากรมีความคิดที่อิสระ สมาชิกชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้นสูง บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารอย่างทั่วถึง มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผน มีการกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จ ใ้ได้อย่างชัดเจน ความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุขกับงานที่ทำ ได้รับผลประโยชน์ สวัสดิการต่าง ๆ อย่างพอเพียง ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ

1.1 การมุ่งผลิิตภัณฑ์ (achievement) คือสมาชิกจะได้รับการกระตุ้นใ้มุ่งสู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุผลอย่างท้าทายและเป็นไปได้ ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร (self – actualization) คือลักษณะองค์กรที่ใ้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใ้ใจกับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของบุคคล สมาชิกได้รับการกระตุ้นใ้มีความสุขกับการทำงาน พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

1.3 การมุ่งใ้ความสำคัญกับบุคลากร (humanistic – encouraging) ใ้ความสนใจกับความต้องการของผู้อื่น มุ่งการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยถือว่าคนมีความสำคัญ ยิงสมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาและสนับสนุนใ้เกิดความก้าวหน้า

1.4 การมุ่งผูกพันฉันท์พี่น้อง (affiliative) ใ้ความสำคัญสูงกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตรกัน เปิดเผย และใ้ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (passive – defensive culture) ใ้ความสำคัญกับคนมากจนขาดการใ้ใจกับงาน ถึงแม้ว่าจะใ้ความสำคัญกับบุคคลมากแต่บุคลากรก็ยังไม่รู้สึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างระมัดระวัง แม้ว่าบุคลากรจะยอมอยู่ใ้ต้องการแล้วก็ตามแต่ก็ก่อให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน องค์กรขาดความเจริญก้าวหน้าแม้ว่าจะสามารถคาดหมายผลการทำงานได้ในบางขณะและคูวิวิเินก็มีความมั่นคง แต่สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยใ้กับตนเอง เกิดผลเสียในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะมีลักษณะของความเห็นพ้องต้องกันในหมู่ของสมาชิกค่อนข้างสูง คนในองค์กรจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นองค์กรแบบอนุรักษ์นิยม ยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์คล้ายระบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การตัดสินใจจะมาจากเบื้องบน

3. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (aggressive – defensive culture) เป็นองค์การที่มีการแข่งขันกันสูง บุคลากรภายในองค์การจะมุ่งแข่งขันกันในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ตนเองพึงจะได้รับ ภายในองค์การจะมีค่านิยมในเรื่องของความสมบูรณ์แบบบุคลากรจะต้องทำงานโดยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิตมากกว่าเรื่องตัวบุคคล²⁷

แฮนดี และ เอตเคน (Handy and Aitken) และ ฟูลเลน และ ฮาร์กรีฟส์ (Fullen and Hargreaves) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมอันหลากหลายของโรงเรียนและองค์การ แต่ละโรงเรียนจะมีลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์การจะมีลักษณะของแบบทางวัฒนธรรมองค์การในแบบใดแบบหนึ่ง หรืออาจจะมีลักษณะเด่นที่ผสมกันอยู่ซึ่งรูปแบบทางวัฒนธรรมดังกล่าวแบ่งแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. วัฒนธรรมตามบทบาท ในวัฒนธรรมเช่นนี้้องค์การจะมีลักษณะแบบดั้งเดิมและบริหารงานแบบมีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจน มีขอบเขตของบทบาทและมีระบบการประสานงานที่เป็นทางการ มีขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งการเน้นให้แต่ละบุคคลทำงานในหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญของตน โรงเรียนที่จัดเข้ารูปแบบนี้มักจะเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการที่ดี แต่ไม่ได้หมายความว่าคนที่มีวิสัยทัศน์อยู่ในองค์การ คนเหล่านี้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสำหรับโลกที่มีความมั่นคง แต่โรงเรียนประเภทนี้ไม่มีความสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นอยู่ของการศึกษาในปัจจุบัน

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร ในวัฒนธรรมเช่นนี้ มีครูหรือผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะแนวคิดที่คล้าย ๆ กัน การบริหารเช่นนี้ทำให้มีแวดวงของเพื่อนสนิทเพิ่มขึ้นและผู้บริหารอาจมีอิทธิพลมากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการที่มีอยู่นอกสโมสร ผู้บริหารในโรงเรียนเช่นนี้มักจะใช้อำนาจตามที่ตนเองเห็นสมควร แทนที่จะตัดสินใจทำงานตามวิธีที่ได้ตกลงกันไว้ แต่จะใช้วิธีการอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน โดยปรึกษากลุ่มใกล้ชิดของตนเองและไม่ค่อยมีการบันทึกอย่างเป็นทางการ องค์การเช่นนี้เป็นที่ทำงานที่น่าตื่นเต้นสำหรับผู้ที่ยึดหัวหน้าเป็นใหญ่ แต่เพื่อนร่วมงานอื่นอาจรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความสำคัญและถูกกั้นออกนอกวงการปกครองแบบฉันทุมิตรในโรงเรียนเช่นนี้จะไม่เป็นธรรมและขัดต่อหลักการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันและการไว้วางใจผู้บริหารโดยสิ้นเชิง ในขณะที่โรงเรียนประถมศึกษาใช้ วัฒนธรรมแบบสโมสรจนเป็นธรรมดา โรงเรียนมัธยมหลายแห่งอ้างว่าในโรงเรียนของตนมีการใช้วัฒนธรรมแบบนี้เช่นกัน

²⁷ R. A. Cooke and J. L. Szmal Robert Kreiter, (n.p. , n.d.), quoted in Angelo Kiniciki and Marc Buelens, Organizational Behavior, 2nd ed. (New York : McGraw – Hill , 2002), 65 - 67.

3. วัฒนธรรมแบบภารกิจ ความอบอุ่น ความเป็นกันเอง และความร่วมมือ และยึดลำดับสายการบังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย คือลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้คนที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมและกลุ่มย่อยอาจเปลี่ยนแปลงและแยกกลุ่มตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป วัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยการทำงานแบบแก้ปัญหา และกระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า มีการซักถามปัญหาการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอย่างเปิดเผย โรงเรียนหลายโรงเรียนใช้ลักษณะใดลักษณะหนึ่งของวัฒนธรรมแบบภารกิจ การทำงานของทีมนและหมวดวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียนมัธยมจัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้เช่นกัน วัฒนธรรมแบบภารกิจไม่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ที่ยึดติดกับตำแหน่งของงานเพื่อความมั่นคงหรือคนที่รู้สึกถูกเลือกใหม่กำลังรุกไล่เข้ามาแทนที่

4. วัฒนธรรมแบบเน้นบุคคล ในองค์การที่ใช้วัฒนธรรมแบบเน้นบุคคล เสรีภาพทางอาชีพมีความสำคัญยิ่ง องค์การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถของตนโดย ผู้จัดการเข้าแทรกแซงน้อยที่สุด ให้ผู้ซึ่งมีความสามารถความเชี่ยวชาญทำงานของตน วิธีใช้กับนักวิชาชีพเหล่านี้คือหวานล่อม เลี้ยวเชิงและต่อรอง แต่จะไม่มีใครสั่งหรือชี้นำ ครูที่เคยทำงานในโรงเรียนเมื่อ 30 ปีก่อนเคยมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน คงต่อต้านการกำกับควบคุมดูแลซึ่งปัจจุบันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ที่จริงวัฒนธรรมเน้นบุคคลในรูปแบบบริสุทธ์ค่อนข้างหายาก แต่อาจจะมีหลงเหลืออยู่บ้างในบางโรงเรียน

5. วัฒนธรรมแบบเอกัตบุคคล ในวัฒนธรรมเช่นนี้คนจะทำงานแบบต่างคนต่างทำ มีความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนแนวความคิดกันน้อยมาก และไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงาน คนที่ใช้วัฒนธรรมนี้หลีกเลี่ยงนวัตกรรมและไม่มีการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ แต่ละบุคคลไม่เสาะหาหรือยอมรับความช่วยเหลือ แรงจูงในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนมีน้อย แม้ว่าแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังของตนเองในระดับสูง เมื่อมีการประชุมจะไม่ค่อยมีผู้เสนอความคิดเห็น และมีปฏิสัมพันธ์สังคมมีน้อยมาก และการประชุมคณะครูจะเสียเวลาเปล่า

6. วัฒนธรรมแบบเกาะกลุ่ม ในวัฒนธรรมแบบเกาะกลุ่มครูจะมีความผูกพันกับกลุ่มของตนเท่านั้น กลุ่มแตกแยกกันและกันและแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม หมวดวิชาจะมีลักษณะคล้ายรัฐต่าง ๆ มีวัฒนธรรมรองที่เห็นเด่นชัด ทำให้การทำงานที่ยึดเอาวัฒนธรรมร่วมกันเป็นไปได้อย่างยากลำบาก ไม่มีการสื่อสารกันในระหว่างกลุ่ม และมีแนวโน้มที่จะนึกถึงสมาชิกในกลุ่มอื่นในแง่ลบ ทำให้มีปัญหาเรื่องตารางเวลา ห้องเรียน ทรัพยากรอื่น ๆ และระบบการสอน ในโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบเกาะกลุ่ม การริเริ่มทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง

7. วัฒนธรรมแบบร่วมมือ โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมการร่วมมือจะมีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัดและร่วมมือกันหาค่านิยมและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน มีการทบทวนตรวจสอบวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ

เสียงของครุมีพลัง ความเห็นไม่ตรงกันมีมาก แต่ครูได้รับมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และมีความน่าเชื่อถือ การสอนแบบทีมและการเตรียมงานร่วมกันเป็นเรื่องปกติ ผู้สอนเต็มใจเป็นผู้เรียน และมีปณิธานที่จะพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทีมจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คนทำงานเชื่อใจและเปิดเผยต่อกันอย่างดียิ่ง ไม่มีการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด การพูดคุยหยอกล้อเล่าเรื่องขบขันและการฉลองในโอกาสต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจซึ่งกันและ²⁸

ดอบนี่ (Dobni) ได้ศึกษาโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การประเภทให้บริการของชาวแคนาดาตะวันตก จำนวน 92 แห่ง โดยใช้ระบบค่านิยมองค์การ ในการวัดวัฒนธรรมองค์การ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญ และการวิเคราะห์กลุ่ม พบว่ามีวัฒนธรรมองค์การอยู่ 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบนายทุน (entrepreneurial culture) 2) วัฒนธรรมแบบชนชั้นกลาง (bourgeoisie culture) 3) วัฒนธรรมแบบบูรณาการ (integrated culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance – pressured culture)²⁹

ดีล และ เคนเนดี (Deal and Kennedy) แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ปัจจัย 2 อย่าง ในตลาดการค้า คือ ระดับความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมของบริษัทและความเร็วของการได้รับข้อมูลป้อนกลับในเรื่องการตัดสินใจ และกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภทได้แก่³⁰

²⁸ ปีเตอร์ เฟลมมิง, เทคนิคการจัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยม, แปลโดย พรทิพย์ เสมารักดี (กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ, 2545), 63 – 67.

²⁹ Marie D. Dobni, “An Empirical Taxonomy of Organizational Culture in the Services Sector,” Dissertation Abstracts International 57 (April 1997) : 4453 –A.

³⁰ Terrence. E. Deal and Allen. A. Kennedy, Corporate Cultures (London : Penquin Books, 1988), 107.

		ผลได้ผลเสีย	
		เร็ว	ช้า
การตัดสินใจ	เสี่ยงภัยสูง	วัฒนธรรมแบบคนเถื่อนหรือนักสู้ (tough-guy culture)	วัฒนธรรมแบบเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (bet your company)
	เสี่ยงภัยต่ำ	วัฒนธรรมแบบมุ่งมั่นหนักและสนุกสนาน (work/play hard)	วัฒนธรรมแบบมุ่งกระบวนการ (process culture)

แผนภูมิที่ 4 แบบวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ คิล และ เคนเนดี

ที่มา : Terrence. E. Deal and Allen .A Kennedy , Corporate Cultures (London : Penquin Books,1988), 107.

จากแผนภูมิที่ 4 มีรายละเอียดของแต่ละแบบของวัฒนธรรมดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบคนเถื่อนหรือนักสู้ (tough-guy culture) คือบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมลักษณะนี้ มักได้ทำงานที่มีความเสี่ยงสูง และได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับคุณภาพในการทำงานและการตัดสินใจของพวกเขา ปรัชญาของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ ยิ่งเสี่ยงมากยิ่งขึ้นได้มาก ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกกดดันมาก นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันภายในทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งมั่นหนักและสนุกสนาน (work/play hard culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นให้บุคคลในองค์การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มักทำงานที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วและเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการทำงานหนักว่ามีคุณค่า เน้นปริมาณงานมากกว่าคุณภาพของงาน และมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก

3. วัฒนธรรมแบบเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (bet – your company culture) คือ วัฒนธรรมในองค์การที่อยู่ใต้วงแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง แต่ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานและการวางแผนใช้เวลานาน องค์การจึงให้ความสำคัญกับอนาคต มีการคิด ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการปกครองโดยลำดับชั้น สมาชิกต้องเคารพอำนาจหน้าที่และมีความสามารถทางเทคนิค

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งกระบวนการ (process culture) คือวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและให้ข้อมูลป้อนกลับช้า ทำให้คนมุ่งกระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ มีระบบการปกครอง

โดยลำดับชั้นและให้ความสำคัญกับอำนาจตามตำแหน่ง คนที่จะได้รับการยกย่องในวัฒนธรรมลักษณะนี้จะต้องมีวินัย ตรงต่อเวลา และสนใจในรายละเอียด³¹ และแฮริสัน (Harrison) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 4 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (power orientation culture) เป็นองค์กรที่ผู้นำมีบทบาทเด่น และผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและเชื่อผู้นำ มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงคนเดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์กร ภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจกันและกันและการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (role orientation culture) องค์กรที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่โดยความขยันมุ่งมั่น ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตัวเองตั้งใจไว้ มีลักษณะเป็นระบบราชการซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจ และสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้าและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากเท่า ๆ กับความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมมุ่งงาน (task orientation culture) มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงสร้าง กลไก และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ มีการร่วมมือประสานงานกัน และเพิ่มทักษะ ความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมมุ่งคน (people orientation culture) คือองค์กรที่ผูกพันกันด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกขององค์กรเป็นหลัก บุคคลมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันโดยการมอบอำนาจจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้หลักการลงมติเป็นเอกฉันท์³² ส่วน ไชน์ (Schein) เป็นอีกท่านที่ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรไว้เป็นจำนวนมาก และได้แยกวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันไว้ 4 ประเภทเช่นกันคือ

1) วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (power culture) คือแบบแผนของคตินฐานของคนในองค์กรที่เรียนรู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2) วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (role culture) คือ คตินฐานที่มีร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็น

³¹ Terrence. E. Deal and Allen. A. Kennedy, Corporate Cultures 108 - 123.

³² Harrison, quoted in Diana .C Pheysey, Organizational Culture : Type and Transformations (London : Routhledee, 1993), 16.

ข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผล และการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

3) วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (achievement culture) คือแบบแผนของคตินิยมซึ่งทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาสามารถทำงานได้ รวมทั้งความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4) วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (support culture) คือแบบแผนของคตินิยมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความตั้งใจ³³

ดาฟท์ (Daft) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรซึ่งว่าความพอเหมาะระหว่างสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และค่านิยมมีความเกี่ยวข้องกับการก่อตัวของวัฒนธรรมซึ่งมี 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement culture)

ซึ่งความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทนั้นมาจากมิติที่สำคัญ 2 ด้านคือ มิติซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่นหรือมั่นคง และมิติซึ่งกลยุทธ์เน้นไปที่ภายในหรือภายนอกองค์กร

มิติของวัฒนธรรมในกรอบการแข่งขันคุณค่าทั้ง 2 ด้านดังกล่าวทำให้เกิดแบบของวัฒนธรรม 4 แบบ โดยมีค่านิยมที่แตกต่างกันซึ่งองค์กรหนึ่งอาจมีค่านิยมทางวัฒนธรรมแยกได้หลายแบบหรืออาจทั้ง 4 แบบเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีวัฒนธรรมเข้มแข็งนั้นวัฒนธรรมจะโน้มเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) มุ่งความสนใจไปภายในองค์กรในการเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองกับความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมแบบครอบครัวให้ค่านิยมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานองค์กรแบบนี้โดยทั่วไปแล้วมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเสมือนครอบครัว ผู้บริหารเน้นการให้ความร่วมมือ ใส่ใจกับทั้งเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ และพยายามเลี่ยงความแตกต่างทางสถานภาพให้รางวัลอย่างยุติธรรมและคล้อยตามเสียงส่วนใหญ่ สมาชิกมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อกันและต่อองค์กร

³³ Edgar H. Schein, Organizational Culture & Leadership, 2nd ed. (San Francisco : Jossey –Bass Publisher, 1992), 98 – 243.

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) มุ่งความสนใจไปยังภายในองค์กร เน้นรักษาสถาบันภาพเดิมสำหรับสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นระเบียบ แบบแผน มีเหตุผล มีลำดับขั้นตอนในการทำงานตามกฎเกณฑ์ และมีค่านิยมมัธยัสถ์ ความสำเร็จขององค์กร เกิดขึ้นได้ด้วยการมีบูรณาการที่ดีเยี่ยมและมีประสิทธิภาพ

3. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) มีลักษณะที่ผู้นำใช้กลยุทธ์กระตุ้น ค่านิยมที่สนับสนุนความสามารถขององค์กรในการตีความและแปลสัญญาณจากสภาพแวดล้อม เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการตอบสนองแบบใหม่ ๆ จากองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีในการตัดสินใจ และดำเนินการอย่างเสรีให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ และมีค่านิยมในการตอบสนองต่อ ลูกค้าสูง ผู้นำกระตือรือร้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นและให้รางวัลต่อความคิด สร้างสรรค์ การทดลอง และการเสี่ยง

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement culture) มีคุณลักษณะสำคัญของการ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร และผู้นำเน้นการบรรลุผลเฉพาะที่ชัดเจน องค์กร ตระหนักถึงการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยไม่สนใจต่อความ ยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการมุ่งผลลัพธ์ซึ่งให้ค่านิยมกับ การแข่งขันบุกงานความริเริ่มส่วนบุคคล และใส่ใจต่อการทำงานหนักห้ามรุ่งห้ามค้ำเพื่อบรรลุ เป้าหมาย การเน้นการเอาชนะคือการเชื่อมประสานองค์กรเข้าด้วยกัน³⁴

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ด้วยความแตกต่างกันไปในเรื่องของแนวคิด ที่แตกต่างกัน และความสลับซับซ้อนของสิ่งบ่งชี้ทางวัฒนธรรมองค์กร นักวิจัยจึงได้มีความ พยายามกันอย่างยิ่งที่จะระบุ จัดประเภท แบ่งกลุ่ม แบบของวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดเอาแนวคิด หรือทฤษฎีที่แต่ละคนให้ความสนใจ แต่จากการศึกษาค้นคว้าจากทั้งในมุมมองของนักการศึกษา นักทฤษฎีองค์กร ที่ได้จัดแบ่งประเภทของแบบของวัฒนธรรม ที่อาศัยเกณฑ์ในเรื่องของความ มีประสิทธิภาพขององค์กร เกณฑ์ในเรื่องของลักษณะเด่นที่องค์กรมุ่งเน้น เกณฑ์ในเรื่องของ ระดับความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เกณฑ์ที่หลากหลายในการ นำมาระบุแบบของวัฒนธรรมองค์กร ก็พบว่าแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากเกณฑ์ ที่แตกต่างกันนั้น ได้มาซึ่ง แบบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสอดคล้องกัน ในเรื่องของ รายละเอียดปลีกย่อย ของคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบ ทีมเบสบอล (baseball team culture) ตามแนวคิดของ ซอนเนนฟีลด์ (Sonnenfeld) ก็มีลักษณะ คล้ายกับ แบบวัฒนธรรมองค์กรแบบการค้า (mercenary culture) ตามแนวคิดของ โจนส์ และ

³⁴ Richard L. Daft, *Leadership : Theory and Practice* (Orlando, Florida : Dryden. 1999), 193 – 195.

กอฟฟ์ (Jones and Goffe) และ วัฒนธรรมแบบตลาด (market) ตามแนวคิดของ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน

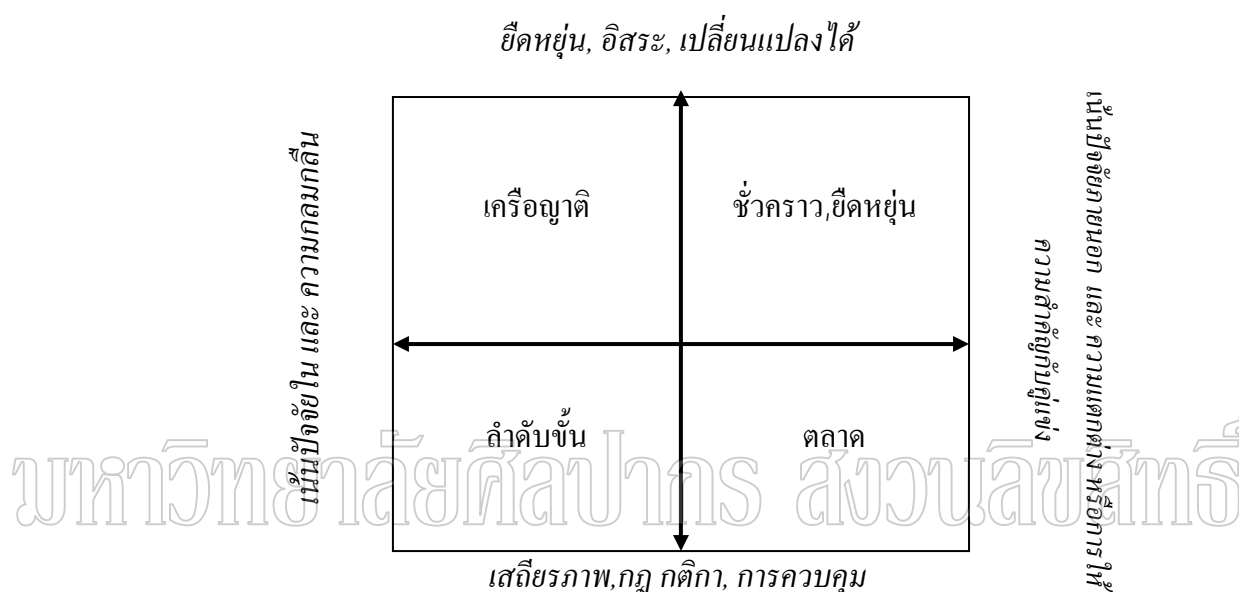
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่กว้าง วัฒนธรรมองค์การในแต่ละมุมมองของนักวิชาการจึงย่อมมีความแตกต่างกันไป สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้ยึดเอาฐานคติเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยพุ่งเป้าไปที่คุณค่าหลักหรือค่านิยมหลัก (core values) ของแต่ละแบบวัฒนธรรมองค์การที่คาดกันว่าจะส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ชื่อว่า “ค่านิยมเรื่องการแข่งขัน (competing values framework)”

พัฒนาการของแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน

ประสิทธิผลขององค์การเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานทั้งหลาย การบริหารจัดการองค์การทั้งหลายล้วนมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย นั่นก็คือความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) แล้วอะไรคือความมีประสิทธิภาพขององค์การ กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน (the competing values framework) เป็นแนวคิดในเรื่องของการวัดประสิทธิผลขององค์การแนวคิดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์การ คำถามหลักเกี่ยวกับค่านิยมเรื่องการแข่งขัน เริ่มแรกนั้นเกิดจากการศึกษาถึงค่านิยม คุณลักษณะ คุณค่าหลักที่บ่งบอกถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ (organizational effectiveness) ซึ่งได้ทำการศึกษาโดยจอห์น แคมเบลล์ และผู้ร่วมงาน (John Campbell and his colleagues) ได้ทำการศึกษาถึงดัชนีบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การเอาไว้ในปี 1974 โดยได้ตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การทั้งหมด 39 ตัวบ่งชี้³⁵ หลังจากนั้น ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh) เห็นว่าดัชนีที่ได้นั้นมีมากเกินไปยากต่อการนำไปใช้และตีความจึงนำดัชนีทั้ง 39 ตัวมาศึกษาด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อหาว่าดัชนีทั้งหมดมีการเกาะกลุ่ม (pattern) กันหรือไม่ และได้ข้อสรุปออกมาว่าดัชนีทั้ง 39 ตัวนั้นมีการเกาะกลุ่มกันเป็น 2 มิติ คือมิติแรกพบว่าองค์การที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีความแตกต่างกันในระหว่างองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีความอิสระในการปรับตัว และสามารถ

³⁵ Jonh P. Campbell. And others, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 30.

เปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อม กับองค์กรที่มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง อยู่ในกฎ กติกา และการควบคุมอย่างเคร่งครัด อีกมิติหนึ่งพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นจะเป็นองค์กรที่มีความแตกต่างกันในระหว่างองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายใน (internal orientation) กับองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอก (external orientation) และเมื่อนำเอาดัชนีทั้ง 2 มิติที่แตกต่างกันนั้นมาสัมพันธ์กัน จะทำให้เกิดเป็น 4 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนจะมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน³⁶ ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 แสดงกรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน

ที่มา : Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 32.

³⁶ Quinn, E. Robert and Jonh, Rohrbaugh, quoted in Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 30 - 31.

แบบวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์การ 4 แบบตามแนวคิดค่านิยมการแข่งขันขององค์การนั้นแต่ละแบบจะแสดงถึงคุณลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การ ที่มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ที่กรอบบนขวามือคือวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่นชั่วคราว (adhocracy) วัฒนธรรมองค์การในแบบนี้จะเน้นปัจจัยภายนอกและความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง ส่วนกรอบล่างทางซ้ายมือเป็นแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น (hierarchy) จะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ จะมีคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายในและความมั่นคง เสถียรภาพ หัวใจของวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นคือเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ กรอบบนด้านซ้ายมือ คือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan) จะมีคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายในและความยืดหยุ่น และ สุดท้ายคือกรอบล่างทางขวามือ คือวัฒนธรรมแบบตลาด (market) เป็นองค์การที่มีคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายนอกและความมีเสถียรภาพ

ในแต่ละแบบของวัฒนธรรมที่กล่าวมานั้นจะมีองค์ประกอบ 6 มิติบ่งบอกถึงคุณลักษณะเด่นเฉพาะของ ตัวเอง คือ คุณลักษณะเด่นขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำองค์การ การบริหารบุคลากร ตัวประสานองค์การ ยุทธวิธีที่ใช้ และ เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ในแต่ละแบบดังนี้

1. แบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) วัฒนธรรมแบบนี้ คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Ettington) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) คือ วัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกันความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งภายในขององค์การ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน³⁷ นิวัติ โชติวงษ์ กล่าวว่า จะมีลักษณะ เป็นแบบครอบครัว โดยจะมีคุณค่าหรือลักษณะหลัก ดังนี้ บุคลากรภายในองค์การมีความรู้สึกของความเป็นเรา บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมาย ความรู้สึก ค่านิยมร่วมกัน พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกันและเดินไปสู่จุดหมายเดียวกัน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนภายในองค์การ ผลตอบแทนอยู่บนหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม ลูกค้ำคือผู้ที่เราร่วมงานด้วย ผู้บังคับบัญชาจะแสดงบทบาทของผู้นำกลุ่ม ผู้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน และความจงรักภักดีต่อองค์การ ผสานองค์การและบุคลากรเข้าด้วยกันได้ด้วยความมุ่งมั่นร่วมกันและความจงรักภักดีต่อองค์การ องค์การเน้นผลตอบแทนของบุคคลในระยะยาว ดังนั้นงานพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งขององค์การ เน้นความเป็น

³⁷ Kim S. Cameron and Deborah R. Ettington. quoted in Judith A. Anderson ,

Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness In Tennessee's

Community Colleges Dissertation, Ed. Higher and Adult Education Memphis Photocopied, 2000.

ธรรม ความเสมอภาคความเท่าเทียมกัน ความสำเร็จถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจของลูกค้า และความคิดเห็นของคนทั่วไปต่อสินค้าและบริการและต่อองค์กร³⁸ และเดิร์กไฮม์ (Durkheim) ได้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว มีประสิทธิภาพเมื่อความไม่สอดคล้องในเป้าหมายต่ำ และ มีความคลุมเครือในการปฏิบัติสูง กล่าวคือเป็นองค์กรที่มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น (organic solidarity) ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่ผูกพันต่อกันตามพันธสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้เป้าหมายของสมาชิกองค์กรรวมกันเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิก ในความหมายดังกล่าวกลุ่มวิชาชีพใด ๆ ซึ่งมีลักษณะผูกพันเหนียวแน่น อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์กรแบบครอบครัว ดังนั้นอาจเข้าใจได้ว่ากลุ่มอาชีพสหภาพแรงงาน หรือบริษัทห้างร้านคือการตอบสนองต่อความต้องการร่วมสำหรับการแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มอาชีพ (แบบครอบครัว) และระหว่างกลุ่มอาชีพ (แบบราชการ)

องค์กรอุตสาหกรรมสมัยใหม่บางประเภทก็มีลักษณะเป็นองค์กรแบบครอบครัว ในองค์กรแบบนี้กลไกทางสังคมภายในจะเป็นตัวลดความแตกต่างระหว่างบุคคลและเป้าหมายขององค์กร แล้วสร้างสำนึกของประชาคมที่เข้มแข็งขึ้นมาร่วมกัน องค์กรดังกล่าวโดยปกติแล้วยังมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือเป็นแบบอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างแนบแน่น ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีบ่อย ๆ ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความคลุมเครือสูง

องค์กรแบบครอบครัวทำให้เกิดการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และอาจทำให้เกิดการชี้นำมากกว่าและเป็นกลไกที่ชัดเจนกว่าแบบอื่น ๆ องค์กรแบบครอบครัวอาจแสดงออกซึ่งการมีวินัยสูง โดยการมีวินัยนี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากการมีพันธสัญญาหรือการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดระหว่างกัน แต่เกิดจากรูปแบบของความเชื่อในผลประโยชน์ของบุคคลว่าบรรลุผลได้สูงสุด โดยประสานผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลเข้าร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว³⁹ และในบางครั้งองค์กรแบบครอบครัวอาจใช้ระบบอำนาจตามกฎหมาย (แต่ส่วนมากใช้ธรรมเนียมประเพณี) แต่ความแตกต่างที่สำคัญจากองค์กรแบบราชการคือ องค์กรแบบครอบครัวไม่ต้องใช้การประเมินและการติดตามผลอย่างเป็นทางการแบบชัดเจน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับสมาชิก องค์กรแบบครอบครัวที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ และการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อมูลดังกล่าวก็ไม่ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดตามแนวความสัมพันธ์แบบพันธสัญญา เพราะการกำกับอย่าง

³⁸ นิวัต โขดวิงษ์, เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์

(กรุงเทพมหานคร : บริษัท รอยัลเพรส แอนด์ แพลก จำกัด, 2544), 78 –79.

³⁹ Durkheim quoted William G. Ouichi, “Markets Bureacracies, and Clan,”

Administrative Science Quarterly 25 (1980) : 129 – 140.

ใกล้ชิดและข้อสัญญาผูกพันที่จะดำเนินการตรวจสอบก็ไม่สามารถกำหนดได้ในองค์การแบบครอบครัว ประเพณีเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ซึ่งไม่ชัดเจนเหมือนกฎที่ควบคุมพฤติกรรม อีกทั้งประเพณีไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน สมาชิกจึงอาจไม่ซาบซึ้งได้ง่าย ทำให้สมาชิกใหม่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพจนกว่าจะได้เรียนรู้อย่างชัดเจน ในทางตรงข้ามประเพณีเฉพาะบางอย่างแม้จะไม่ชัดเจนแต่เมื่อสมาชิกซาบซึ้งแล้วก็อาจมีอำนาจเหนือการตัดสินใจที่นำมาซึ่งผลดีหรือง่ายต่อการควบคุมสมาชิกได้

2. แบบวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่น,ชั่วคราว (adhocracy culture) คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Ettington) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเสมือนผู้ประกอบการทางธุรกิจและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์การให้คุณค่าสูงต่อนวัตกรรม⁴⁰ แบบทางวัฒนธรรมองค์การ แบบนี้จะมีคุณลักษณะเด่นในเรื่องของการมีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหารงาน ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำทางนวัตกรรมและผลงานทางสินค้าและบริการใหม่ ๆ ผู้นำขององค์การมีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ความสำเร็จเกิดจากการเป็นผู้นำทางสินค้าและบริการในแง่ของความสัมพันธ์ทางเทคโนโลยีและรูปแบบ มีความเป็นเฉพาะกิจคือพร้อมที่จะสลายตัวเมื่อเสร็จภารกิจ ปรับตัวให้เข้ากับโอกาสได้ดี อำนาจควบคุมหรือบริหารจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และเวลา เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม ความเสี่ยงคือสิ่งที่ทำลาย ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบเสี่ยง กล้าที่จะชอบให้เสี่ยง ให้กล้าคิดที่ทำอะไรนอกกรอบ การให้อิสระในการคิด ให้ทำได้ ส่งเสริมให้สมาชิกได้ลองคิดลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรถือเป็นบทเรียน องค์การและบุคลากรผูกยึดติดกันได้ดีด้วยความมุ่งมั่นเดียวกันในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ มีการมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและผู้รับบริการโดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ⁴¹ ด้วยข้อจำกัดขององค์การแบบราชการที่ยึดมั่นในกฎระเบียบและการควบคุมจนเป็นสาเหตุของความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพ องค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและความอิสระของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์การจะ

⁴⁰ Kim S. Cameron and Deborah R. Ettington, quoted in Judith A Anderson, Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness In Tennessee's Community Colleges Dissertation, Ed. Higher and Adult Education Memphis Photocopied, 2000.

⁴¹ นวัตกรรม, เครื่องมือและแนวคิด การบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท รอยัลเพรส แอนด์ แพลก จำกัด, 2544), 79 - 80.

ได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเองในการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่เพื่อผลิตผลงานใหม่ ๆ ให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับความเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถขององค์กรในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสรีภาพ ในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิกไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว เน้นการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในที่หลากหลาย สมาชิกในองค์กรให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม องค์กรมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นสมาชิกให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3. แบบวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (hierarchy) คาเมรอน และแอตทิงตัน (Cameron and Ettington) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture) เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร คาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรทัดฐาน

องค์กรแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและความคลุมเครือในการปฏิบัติค่อนข้างสูง องค์กรแบบราชการมีพื้นฐานการดำเนินการมาจากการควบคุมดูแล การประเมินและการชี้แนะตามลำดับชั้น ในระบบดังกล่าวหัวหน้าในแต่ละลำดับชั้นจะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือสิ่งนำออก (output) เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมหรือสิ่งนำออกได้ แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของสิ่งที่นำออกได้เพียงคร่าว ๆ เท่านั้น อีกทั้งยังอาจถูกบิดเบือนตีความเฉพาะบุคคลได้ด้วย คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านี้ว่า มีความเที่ยงธรรมตรงเท่าที่เขาเชื่อว่ามาตรฐานที่กำหนดมีจำนวนของข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานอย่างสมเหตุสมผลเพียงพอ

องค์กรแบบราชการมีข้อได้เปรียบเหนือความสัมพันธ์แบบการตลาด โดยองค์กรแบบราชการใช้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบไม่สมบูรณ์ คือผู้ปฏิบัติงานยอมอยู่ใต้บังคับซึ่งจะแต่งตั้งใครก็ได้มาเป็นผู้ขึ้นกำกับดูแลตนเอง องค์กรแบบราชการมีบรรยากาศที่ไว้วางใจกันสูงในหมู่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าองค์กรแบบตลาดที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน องค์กรแบบราชการจะถูกจำกัดการจួយโอกาสภายใต้การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ โออิชิ (Ouchi) กล่าวว่า องค์กรแบบราชการยังมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งนำไปสู่การฝึกวิชาชีพและการถ่อมเกลางานสังคมให้สมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้บังคับการแบบราชการเป็นการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพกับการมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้

ลดปัญหาความสอดคล้องในเป้าหมายลง⁴² นีวัต โขติวงษ์ กล่าวว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (hierarchy) เป็นองค์การที่มีความชัดเจนในเรื่องโครงสร้าง สายงาน การบริหาร กฎเกณฑ์และการตัดสินใจ มีระเบียบแบบแผน มีความต่อเนื่องและเสมอต้นเสมอปลายของคุณภาพและรูปแบบสินค้าและบริการ มีความกลมกลืนของการทำงานในแต่ละส่วน มีการร่วมมือกันสูง บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม ดูแลที่ชัดเจนตามสายงาน งานอยู่ภายในกรอบและแผนงาน บทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการ คือผู้จัดการหรือผู้ประสานงาน หัวใจขององค์การแบบนี้คือ ความมีเสถียรภาพและความราบรื่นในการดำเนินภารกิจ มีกฎ กติกา หลักการ ค่อนข้างมาก งานควบคุมคน มากกว่าคนควบคุมงาน⁴³

องค์การแบบระบบราชการมีคุณลักษณะที่เห็นได้ชัดอยู่ 5 ประการคือ

1. มีกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างละเอียดรัดกุม เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการภายในองค์การ
2. บุคลากรภายในระบบราชการถูกจัดเข้าอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งลดหลั่นกันลงมาจากระดับสูงจนถึงระดับต่ำสุด ในระดับสูงจะเป็นระดับผู้บริหารและในระดับต่ำจะเป็นระดับปฏิบัติกิจการความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การจะออกมาในรูปของผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจัดการและการดำเนินงานภายในองค์การ ตลอดจนการสื่อสารอาศัยเอกสารเป็นหลัก เอกสารเหล่านี้มักถูกเก็บไว้เป็นหลักฐานในการดำเนินงานด้วย
4. มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วน ตามความสามารถเฉพาะด้านของกลุ่มบุคลากรทำให้เกิดหน่วยงานย่อย ๆ ขึ้นในสถาบันนั้น ๆ
5. บุคลากรในระดับผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการปฏิบัติหน้าที่ของตน และในการใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ของสถาบัน

ระบบราชการมีจุดแข็งอยู่หลายประการ เช่นสามารถแยกแยะงานที่ซับซ้อนออกเป็นงานย่อย ๆ ที่ไม่ซับซ้อน ซึ่งทำให้ง่ายแก่การดำเนินการ ระบบราชการช่วยในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีเหตุผลมีหลักฐาน และมีความคิดเห็นส่วนบุคคลเข้ามา เกี่ยวข้องน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของระบบราชการก็มี เช่น การควบคุมพฤติกรรมบุคลากรด้วยกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดการจำกัดความคิดและขาดอิสรภาพในการกระทำ นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา เพราะตัดสินใจในระดับสูงได้รับข้อมูลที่จำกัด

⁴² William G. Ouichi, "Markets Bureacracies, and Clan," Administrative Science Quarterly 25 (1980) : 129 – 140.

⁴³ นีวัต โขติวงษ์, เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์, 80.

จากการกลั่นกรองและเสนอขึ้นมาตามลำดับชั้นจนบางครั้งข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจขาดหายไปซึ่งเมื่อตัดสินใจก็อาจเกิดผลเสียได้หรือทำให้ต้องมีการทบทวนการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจใหม่หลายครั้งจนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ

4. แบบวัฒนธรรมแบบตลาด (market) คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Ettington) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) คือวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุกบุกเบิก การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกการบริการลูกค้าและกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขายและสถานที่ให้บริการมุ่งเน้นผลสำเร็จและชัยชนะในการแข่งขัน

ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาดคือ ราคาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนทางการตลาด (market transaction) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของที่จะนำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธะสัญญาที่ง่ายที่สุดคือ “จุดแลกเปลี่ยน” และ “สิ่งที่นำมาแลกเปลี่ยน” ซึ่งความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดระยะยาวอีกทั้งปัญหาความไม่แน่นอนของอนาคตที่ทำให้พันธะสัญญาของการแลกเปลี่ยนที่กำหนดขาดความสมบูรณ์ ความไม่สมบูรณ์ดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับความไว้วางใจต่อกันและกันของผู้สัญญาเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมาอาจนำไปสู่การฉวยโอกาสได้ในภายหลังการแลกเปลี่ยนบางกรณีนำไปสู่การผูกขาดแต่ละฝ่ายฉวยโอกาสโก่งราคาหรือการบริการขาดคุณภาพทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งถ้าการแลกเปลี่ยนแบบนี้ราคาสูงเกินไปก็ทำให้ความสัมพันธ์ทางการตลาดล้มเหลว เพราะเต็มไปด้วยการฉวยโอกาส แนวคิดความล้มเหลวภายใต้ระบบการตลาดมีประโยชน์ในการนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งของแนวความคิดแบบราชการ ซึ่งวิธีการคือต้องกำหนดว่าการแลกเปลี่ยนทั้งหมดใช้สื่อกลางผ่านความสัมพันธ์ของระบบการตลาด และเหตุใดจึงทำให้เงื่อนไขแบบราชการ ภายใต้วิธีการคิดดังกล่าวจะเห็นว่าองค์การแบบราชการทุกแห่งประกอบขึ้นด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวในแนวคิดแบบการตลาด⁴⁴

นิวัต โชติวงษ์ กล่าวว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบการตลาด เป็นองค์การที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง เพื่อสร้างผลงาน การทำอะไรให้สำเร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด ซึ่งนำไปสู่ความเข้มแข็งทางการตลาดและก่อให้เกิดผลกำไร มีความคิดในใจว่าทุกอย่างไม่ง่ายจะได้มาด้วยความยากลำบาก เน้นที่ความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น ผู้นำมีความคาดหวังกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง มีบุคลิกของการชอบกระตุ้นและสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในภาวะ

⁴⁴ Kim S. Cameron and Deborah R. Ettington, quoted in Judith A. Anderson, Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness In Tennessee's Community Colleges Dissertation, Ed. Higher and Adult Education Memphis Photocopied, 2000.

การทำงาน เชื่อมบุคลากรเข้าด้วยกันด้วยการเน้นที่ชัยชนะ ชัยชนะหรือคู่แข่งจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ความสำเร็จจะถูกกำหนดด้วยชัยชนะในการแข่งขันซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่ง จุดมุ่งหมายระยะยาว อยู่ที่กิจกรรมการแข่งขันและความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้⁴⁵

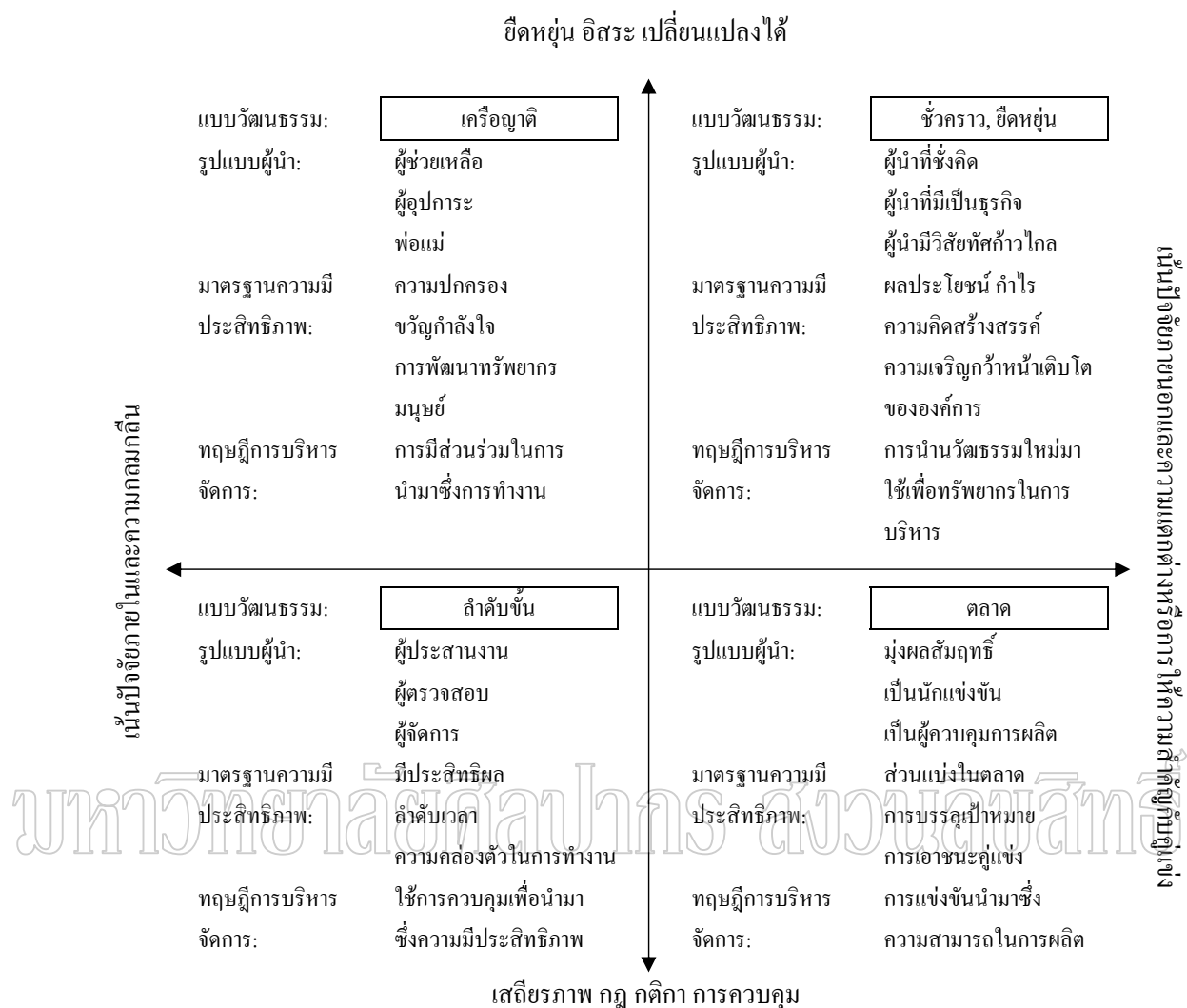
การประยุกต์ใช้และประโยชน์ของค่านิยมการแข่งขัน

คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) กล่าวว่าจากการที่ได้ศึกษาองค์กรทั้งหลาย ในแง่มุมมองและกระบวนการที่แตกต่าง พบว่า ค่านิยมการแข่งขันขององค์กร (competing values framework) จะอธิบายถึงคุณลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ได้เนื่องจากกรอบแนวคิดนี้จะสามารถทำให้เราทราบได้ว่าองค์กรหรือสถาบันนั้นมีวิธีการทำงาน และมีการบริหารองค์กร และได้พบว่า วิธีการทำงาน การบริหารจัดการภายในองค์กรสามารถอธิบายถึง บทบาทของผู้นำ มาตรฐานของประสิทธิภาพ และ ทฤษฎีหลักทางการบริหารซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับทั้ง 4 แบบทางวัฒนธรรม⁴⁶ ดังแผนภูมิที่ 6

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

⁴⁵ นิวัต โขดวิงษ์, เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์, 77 – 81.

⁴⁶ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 40 - 41.



แผนภูมิที่ 6 แสดงค่านิยมการแข่งขัน รูปแบบผู้นำ มาตรฐานความมีประสิทธิภาพ และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

ที่มา : Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 41.

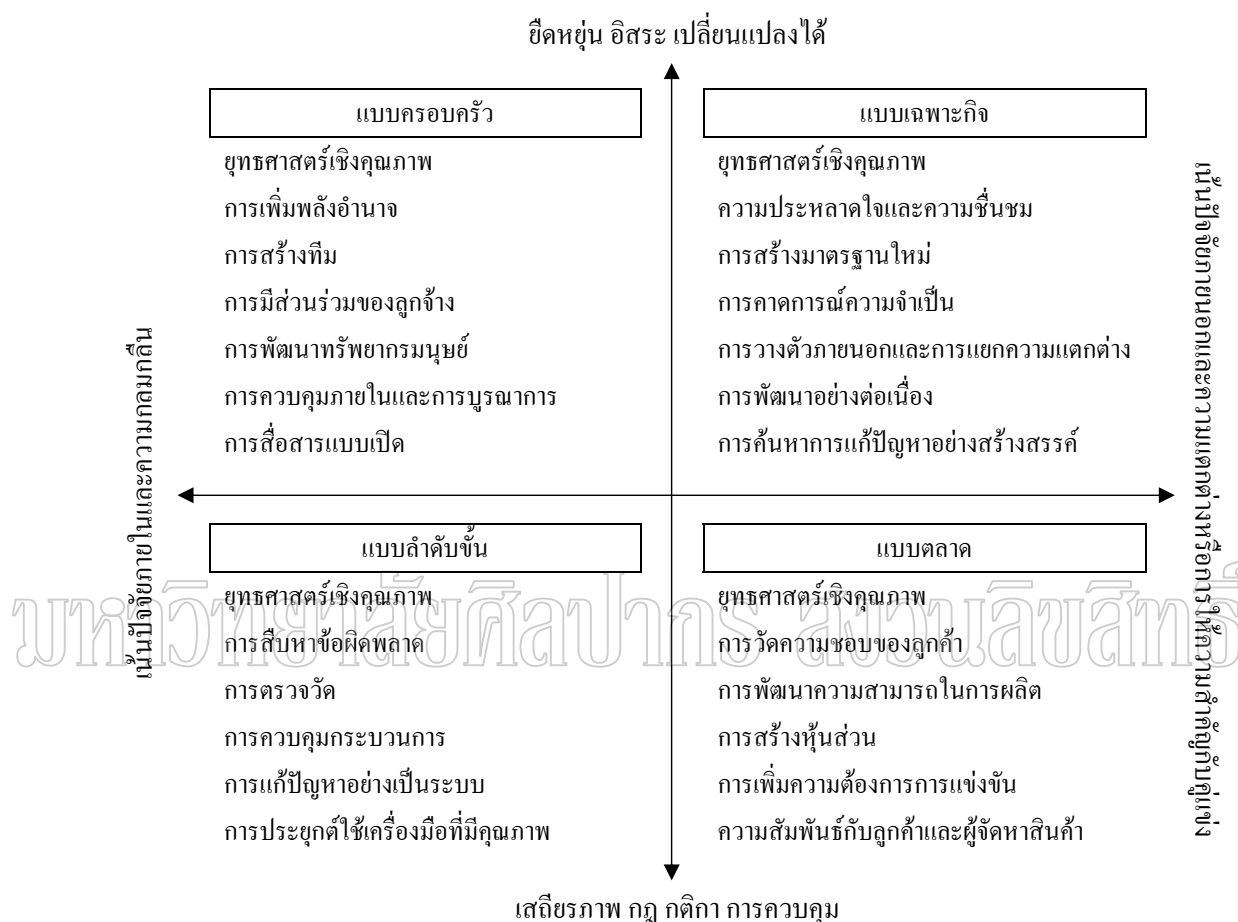
จากการศึกษาพบว่า ในเรื่องความเป็นผู้นำขององค์กร (organizational leadership) จากการศึกษากว่า 1,000 แห่ง พบว่าองค์กรมากกว่าร้อยละ 80 ได้พัฒนารูปแบบทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นของตนเอง ที่เป็นด้านวัฒนธรรมทางด้านโครงสร้างหนึ่งอย่างหรือมากกว่า ส่วนใหญ่องค์กรนั้น ๆ ก็จะไม่มียุทธศาสตร์ของวัฒนธรรมที่เด่นชัด หรือไม่ก็จะเน้นรูปแบบของวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบอย่างละเท่า ๆ กัน

องค์กรที่มีแบบวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (hierarchy) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้รับการจัดอันดับโดยผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ที่มีตำแหน่งเท่ากัน ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า จะมีความสามารถในการจัดการระบบ การควบคุม การตรวจสอบ การบริหาร การประสานงาน และการดำรงประสิทธิภาพเอาไว้ องค์กรที่มีแบบวัฒนธรรมแบบตลาด (market) ผู้บริหารใน องค์กรแบบนี้จะมีความสามารถหรือเก่งทางด้านจัดการ การสร้างผลงาน การต่อรองและการ กระตุ้นคนอื่น องค์กรที่มีแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan) ผู้บริหารองค์กรที่มีแบบ วัฒนธรรมแบบนี้ผู้นำองค์กรจะมีลักษณะของผู้ช่วยเหลือ ดูแล และให้การสนับสนุน หากองค์กร ที่มีแบบวัฒนธรรมแบบชั่วคราว (adhocracy) มักเป็นผู้นำที่เป็นนักธุรกิจ มองการณ์ไกล ช่างคิดค้น มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และคำนึงถึงอนาคต

ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (organizational effectiveness) มาตรฐานความ มีประสิทธิภาพที่ถือว่ามีความสำคัญมากในวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (hierarchy) คือ ประสิทธิภาพ ระยะเวลา ความสามารถในการคาดการณ์การได้ ทฤษฎีการทำงานที่สำคัญที่ขับเคลื่อน ความสำเร็จขององค์กรคือการควบคุม วัฒนธรรมแบบตลาด (market) คือ การบรรลุเป้าหมาย การก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง การได้มาซึ่งรายได้หรือผลกำไร ทฤษฎีการทำงานที่สำคัญที่ขับเคลื่อน ความสำเร็จขององค์กรคือ การแข่งขัน การสร้างแรงกระตุ้นต่อความสามารถในการผลิต วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (clan) มาตรฐานความมีประสิทธิภาพของวัฒนธรรมแบบนี้ คือความสมัคสมานสามัคคี ประองดองกัน การมีขวัญกำลังใจของสมาชิกภายในองค์กร การพัฒนา บุคลากร และการทำงานเป็นทีม ทฤษฎีการทำงานที่สำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จ ขององค์กรคือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรนำมาซึ่งพลังในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ แบบวัฒนธรรมองค์กรแบบชั่วคราว (adhocracy) มาตรฐานความ มีประสิทธิภาพของวัฒนธรรมแบบนี้คือนวัตกรรมใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ความคิดที่ไร้ขอบเขต ทฤษฎีการทำงานที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรคือ นวัตกรรมและ ความคิดใหม่

ค่านิยมการแข่งขันกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

ค่านิยมเรื่องการแข่งขันขององค์การ (competing value framework) ช่วยในการสร้าง ทัศนคติที่หลากหลายให้แก่การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แสดงค่านิยมการแข่งขันและยุทธศาสตร์การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

ที่มา : Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture

(New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 45.

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาของ อูลริช (Ulrich) เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มาเป็นเวลากว่า 10 ปี พบว่า ค่านิยมเรื่องการแข่งขันขององค์กรได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับ ทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือบทบาทของการบริหารบุคลากร ทักษะ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามแบบของแต่ละวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ดังนั้นการบริหารบุคลากรจะต้องเสริมสร้างจุดเด่น หรือความแข็งแกร่งให้กับองค์กรให้สอดคล้อง กับแบบทางวัฒนธรรม ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงค่านิยมการแข่งขัน และ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999), 47.

แนวทางการเกิดวัฒนธรรมและการรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

โดยทั่วไปพบว่าวัฒนธรรมจะเกิดจากผู้ก่อตั้ง และสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร ซึ่งจะคอยกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา ให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรทั้งหลายได้ยึดถือเป็นแบบอย่าง หลังจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรจะคงอยู่ และสืบทอดต่อไปด้วยแนวทางต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดต่อกันมาที่กระทำคนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างสรรคไว้

2. การสรรหาและการคัดเลือก คนประเภทใดที่องค์กรจะรับเข้ามา และจะเจริญก้าวหน้าในองค์กรนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสำคัญ

3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม เป็นกระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้ม การฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจในค่านิยมและปรัชญาที่สำคัญขององค์กร และสร้างเสริมนิสัยและความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้น หรืออาจกำหนดค่านิยม เพื่อทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้ยึดถือหรือเลียนแบบพฤติกรรมการทำงาน และให้คำแนะนำปรึกษาชี้แนะเมื่อมีปัญหาในการวางตัว ในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ประกอบด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 3 ช่วงคือ 1) ช่วงก่อนเข้ามาสู่องค์กร (prearrival stage) จะเป็นช่วงที่ผู้สนใจจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและงานที่เขาสนใจ เขาจะตั้งความคาดหวังบางอย่างเอาไว้ ดังนั้นองค์กรบางแห่ง จะจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับคนที่สนใจเข้ามาสู่องค์กรนั้น ๆ 2) ช่วงที่เข้ามาสู่องค์กร (encounter stage) จะเป็นช่วงที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร ซึ่งจะเผชิญกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งถ้าความคาดหวังกับความเป็นจริงสอดคล้องกัน บุคคลนั้นจะดำรงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป แต่หากความคาดหวังและความเป็นจริงแตกต่างกันมาก บุคคลนั้นอาจไม่สามารถทนอยู่ต่อไปได้ และอาจจากองค์กรนั้น ไปสู่องค์กรอื่น ๆ ต่อไป 3) ช่วงของการเปลี่ยนแปลง (metamorphosis stage) หากบุคคลผู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กร ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม บรรทัดฐานและความเชื่อตามที่วัฒนธรรมขององค์กรต้องการ โดยจะมีกลไกหรือแนวทางที่องค์กรจะจัดในเรื่องการเรียนรู้ทางสังคมต่าง ๆ

4. การออกแบบโครงสร้าง ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากรต่าง ๆ องค์กรร่วมกันกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น เช่น หากมีการจัดโครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจมาก ๆ ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นใน

ความสามารถของพนักงานของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นจึงมีการกระจายอำนาจลงมา และมีการควบคุมบังคับบัญชาที่น้อย

5. ระบบต่าง ๆ ขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ โดยจะมีงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งงานจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำ ๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญผู้บริหารต้องการได้

6. การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น การออกแบบตำแหน่ง การจัดโต๊ะ เก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งรูปแบบการตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม หรือความเชื่อบางอย่างได้ เช่น จะส่งเสริมให้มีโอกาสติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้มากน้อยแค่ไหน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือไม่ มีความยืดหยุ่นหรือไม่ มีการแบ่งแยกอาณาเขตของแต่ละคนหรือแต่ละฝ่ายมากน้อยแค่ไหน⁴⁷

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นเกิดจากผู้ก่อตั้งองค์กร ผู้นำองค์กร และสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร และสืบทอดไปยังสมาชิกรุ่นหลังโดย ผู้บริหารระดับสูง การสรรหาและการคัดเลือกกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การออกแบบโครงสร้าง ระบบต่าง ๆ ขององค์กร การออกแบบอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน

แนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

สืบเนื่องจากแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร สิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แม้จะเป็นเรื่องยาก⁴⁸ โดยเฉพาะต้องทำให้ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรเกิดการยอมรับเสียก่อนว่า เขาคือต้นกำเนิดอันสำคัญของวัฒนธรรมอันไม่พึงประสงค์ เมื่อผู้บริหารยอมรับจึงเริ่มปรับเปลี่ยนเป็นขั้นตอนได้ ซึ่งขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประเมินความคิดเห็นจากชุมชน ผู้ปกครอง โดยประเมินว่าโรงเรียนเรามีจุดอ่อนอย่างไร เรื่องใดควรแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

⁴⁷ สุพานี สฤกษ์วานิช, “วัฒนธรรมองค์กร : ควรเลือกให้เหมาะสม,” บริหารธุรกิจ 95 (กรกฎาคม – กันยายน 2545) : 60 – 61.

⁴⁸ วันทนา กอวัฒนสกุล, “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่,” เพิ่มผลผลิต 34, 4 (ก.ค. – ส.ค. 2539) : 18.

2. ประเมินความคิดเห็นจากบุคลากรภายในโรงเรียน โดยให้บุคลากรของเราประเมินว่าเรื่องใดบ้างควรได้รับการพิจารณา และผู้บริหารต้องยอมให้ตัวเองเป็นผู้ถูกประเมินด้วย เพื่อให้ได้ภาพสะท้อนที่ชัดเจน

3. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์และพัฒนางานองค์กร เข้ามาบรรยายในโรงเรียน เพื่อให้ข้อสังเกตที่ดีว่า โรงเรียนที่ดีควรมีรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

4. จัดให้มีการสัมมนาระดมความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมใหม่ของโรงเรียนเราควรเป็นอย่างไร โดยเน้นให้มีตัวแทนจากหลายกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมใหม่นี้

5. จัดให้มีการระดมความคิดเห็นหาวิธีการที่จะเดินไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่พึงประสงค์

6. ตระหนักว่าความเห็นพ้องของกลุ่มเพื่อน มีอิทธิพลสำคัญต่อการยอมรับ หรือความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปคนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทเพียงเพราะว่ามันขัดกับวิถีชีวิตและประเพณีปฏิบัติ อย่างไรก็ตามอิทธิพลที่แข็งแกร่งที่สุดคือ อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล การแลกเปลี่ยนยอมรับกันและกัน จึงเป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม

7. สื่อสารและเน้นความไว้วางใจสองทางในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพถ้าไว้วางใจกัน ความเปิดเผยและความไว้วางใจกัน มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

8. ให้คิดว่าการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างทักษะ และเน้นให้การอบรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง นั่นก็คือ ต้องเห็นความสำคัญของการอบรมเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

9. อดทนและให้เวลากับการเปลี่ยนแปลง หมั่นทบทวน ปรับปรุง พัฒนาจุดบกพร่องต่าง ๆ เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อ

10. กระตุ้นให้บุคลากรประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับโลกโดยรอบตัว คือให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและยึดหยุ่น⁴⁹

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องของความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนที่อยู่ร่วมกัน และส่งผลออกมาเป็นรูปแบบ หรือกระสวนของพฤติกรรมในองค์กร⁵⁰ วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้

⁴⁹เทอเรนซ์ อี คิล และ อลัน เอ เคนดี้, การสร้างวัฒนธรรมให้องค์กรสร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ, แปลโดย กริช สืบสนธิ์ (กรุงเทพฯ : เอ็ช เอ็น การพิมพ์, 2535),169-171.

⁵⁰วันทนา กอวัฒนสกุล, “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่,” เพิ่มผลผลิต 34, 4 (ก.ค. – ส.ค. 2539) : 17 - 18.

เป็นเพียงแต่ที่เราจะต้องทำความเข้าใจให้ดีว่าวัฒนธรรมแบบใดที่เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม สร้างเสริมหรือ เอื้อต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ การที่จะสร้างหรือการที่จะปรับปรุง แก้ไขจำเป็นต้องอาศัยเวลาพอสมควร อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงต้องถามตัวเองอย่างแท้จริงว่าพร้อม หรือไม่กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และผู้บริหารระดับสูงควรต้องปรับปรุงตัวเองด้วย⁵¹ การที่เราทราบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบใด และปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กรในข้อใด ที่มีความสัมพันธ์ และเอื้อต่อ หรือส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของสมาชิกภายในองค์กร ย่อมมีผล ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกัน หากว่าปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กรใด ขัด หรือไม่เอื้อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ความเชื่อ ค่านิยม แนวปฏิบัติ ขององค์กร นั้น เป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมความมีประสิทธิภาพขององค์กร ก็ทำให้ยากที่องค์กรจะ บรรลุผลสำเร็จดังที่ต้องการ และจะส่งผลมายังชื่อเสียงของโรงเรียนได้รับผลกระทบ ทำให้ลูกค้าย ามไม่พึงพอใจ ผู้ปกครองก็จะไม่ยอมส่งบุตรหลานมาเรียน วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อความอยู่รอดหรือความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมาเป็นเวลานาน และ ในปัจจุบัน แนวคิดเรื่องนี้ก็กำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เนื่องจากแนวคิดเรื่องความ ผูกพันเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งเรื่องหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายาม แสวงหาวิธีที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพที่มีคุณภาพขององค์กร ให้ปฏิบัติงานอยู่ใน หน่วยงานยาวนานขึ้น เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ด้วยการทำให้ สมาชิกเกิดความผูกพันอย่างแนบแน่นกับองค์กรและงานที่รับผิดชอบอยู่

ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพัน (commitment) ได้ให้แนวทางในการศึกษา และเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันไว้ต่าง ๆ กันหลายทัศนะ ซึ่งแต่ละแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) นั้นมี 2 ทัศนะ คือ 1) ทัศนะที่เน้น ผลประโยชน์ตอบแทน (side-bets orientation) เป็นทัศนะเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่เจาะจง ลงไปในเรื่องของการลงทุนส่วนบุคคล หรือการคำนึงถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นเมื่อเขาออกไป จากองค์กรนั่นเอง ซึ่งถ้าหากว่าการอยู่ในองค์กรมีผลดีมากกว่าผลเสียก็จะทำให้บุคคลนั้นเพิ่มความ

⁵¹ กิตติ บุญนาค, “วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนได้หรือไม่,” Hand On 7, 78 (สิงหาคม 2538) : 85.

อดทนมากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป 2) ทักษะที่เน้นความกลมกลืนระหว่างเป้าประสงค์ (goal congruence orientation) เป็นทักษะที่เน้นการคงไว้ซึ่งเป้าประสงค์ขององค์กร⁵²

ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แยกเป็นความผูกพันทางเจตคติ (attitudinal commitment) และความผูกพันทางพฤติกรรม (behavior commitment) โดยความผูกพันทางเจตคติ เป็นความผูกพันทางความรู้สึกของสมาชิกโดยสมาชิกจะมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในการทำงานของเขาที่องค์กรมีความสอดคล้องกันทำให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้นจึงปรารถนาหรือมีความต้องการที่จะดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป และความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นลักษณะความผูกพันที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานต่อไป มีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่โยกย้าย เปลี่ยนแปลงงานที่ทำ และพยายามรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน เพื่อให้องค์กรเกิดความสำเร็จ อาจเนื่องมาจากได้เปรียบเทียบกับผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างถ่วงแล้ว หากละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไป

นอกจากทักษะดังกล่าวมาแล้ว เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen) ยังได้จำแนกองค์ประกอบของความผูกพันออกเป็น 3 ประการ คือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก (affective commitment) เป็นความผูกพันที่เกี่ยวกับอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร อันได้แก่ ความรักใคร่ผูกพัน ความยึดถือและเกี่ยวพัน บุคคลที่มีความผูกพันทางความรู้สึกสูงจะคงอยู่ในองค์กรเพราะเขาต้องการจะอยู่ 2) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (continuance commitment) เป็นความผูกพันที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ หรือผลได้ผลเสียของการเป็นสมาชิก หากต้องการออกจากความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันแบบต่อเนื่องสูงจะคงอยู่ในองค์กรต่อไปเพราะเขาต้องอยู่ 3) ความผูกพันที่เป็นปทัสสถาน (normative commitment) เป็นความผูกพันที่สมาชิก รู้สึกว่าเป็นหน้าที่หรือข้อผูกพันที่จะต้องดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะเขาควรอยู่⁵³

⁵² Greenberg and Baron, *Behavior in Organization*, 174 – 175.

⁵³ John. P. Meyer and Nathalie J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organization Commitment," *Human Research Management Review* 40, 4 : 219 – 236, quoted in Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th ed. (Singapore : McGraw – Hill International Editions, 1995), 131.

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

อัลเลน และไมเยอร์ (Allen and Meyer) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตใจ (psychological states) ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน หรือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) หมายถึง ภาระผูกพันหรือหน้าที่ที่พนักงานได้รับการปลูกฝังว่าพวกเขาควรจะอยู่ในองค์กร เป็นเรื่องของความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่พนักงานรู้สึกว่าเขาควรจะอยู่ในองค์กร

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าตั้งแต่มีการศึกษาถึงเรื่องความผูกพัน (commitment) โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) นั้นก็มีแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่หลายแนวคิด แต่สรุปแล้วก็พบว่าแนวคิดทั้งหลายก็แบ่งออกเป็นแนวความคิดที่กล่าวถึงความผูกพันเป็นความรู้สึก หรือเจตคติ กับอีกแนวคิดหนึ่งมีความเชื่อว่าความผูกพันเป็นพฤติกรรมของบุคคล

ความหมายของความผูกพัน

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพัน ได้ให้นิยามและความหมายของความผูกพันไว้มากมายหลายทัศนะด้วยกัน เช่น เชลดอน (Sheldon) ให้ทัศนะว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับระยะห่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กรที่เขาอยู่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁵⁴ ส่วน บูกานัน (Buchanan) ได้ให้คำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (partisan) เป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยสามส่วน คือ 1) ความแนบแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (identification) เป็นการแสดงออกซึ่งเป้าหมายและค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2) ความเกี่ยวพันกับองค์กร (involvement) โดยการทำงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ และ 3) ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ (loyalty) รวมทั้งความรู้สึก

⁵⁴ Mary E. Sheldon, "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly* 16 (1971) : 143.

รักใคร่ผูกพันต่อองค์กร⁵⁵ ซึ่ง มาร์ชและแมนนารี (Marsh and Mannari) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่บุคคลมีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่ เป็นการยอมรับเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งมีการประเมินผลทางบวกต่อองค์กร⁵⁶ ส่วนมิทเชลล์และลาร์สัน (Mitchell and Larson) ก็ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือเจตคติที่คน ๆ หนึ่งมีต่อองค์กร ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในองค์กรต่อไป มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงแสดงพฤติกรรมการเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้น ความผูกพันจึงสามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตที่บุคคลจะปฏิบัติต่อองค์กร รวมทั้งสามารถทำนายการเปลี่ยนงานของลูกจ้างได้⁵⁷

ต่อมา สเตียร์ส (Steers) ได้นิยามว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงการแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวพันและยึดถือองค์กร ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อยสามประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร⁵⁸ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึงความต้องการ (need) ที่จะทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังสติปัญญา ความสามารถโดยไม่กังวลต่อปัญหาต่างๆ ที่รุมเร้าเข้ามา เป็นความต้องการที่จะทำงานเพราะอยากจะทำ เนื่องจากงานดังกล่าวเป็นงานที่ตรงกับใจ คือ ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของตนเอง (personal satisfactions)⁵⁹

⁵⁵ Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations," Administrative Science Quarterly 19 (1974) : 533.

⁵⁶ Robert Marsh and Hiroshi Mannari, "Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study," Administrative Science Quarterly 22 (1979) : 57.

⁵⁷ Terrence R. Mitchell and Jane R. Larson, Jr., People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior, 3rd ed. (Singapore : McGraw – Hill International Editions, 1987), 144.

⁵⁸ Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 3rd ed. (Boston : Scott Fore Snan and Company, 1988), 576.

⁵⁹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการใช้เกณฑ์มาตรฐานสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540), 21.

จากนิยามความหมายของความผูกพันที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายกันไว้อย่างหลากหลายสรุปได้ว่าความผูกพันเป็นทั้งเรื่องความรู้สึก หรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์กรในทุก ๆ ด้าน และจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่จะแสดงออกต่อองค์กร ในลักษณะของความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ทุ่มเทในการทำงาน เพื่อนำมาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของความผูกพัน

จากแนวคิดและนิยามของความผูกพันต่อองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาเรื่องความผูกพันของนักวิชาการ รวมทั้งผู้สนใจจากสาขาอาชีพต่าง ๆ ซึ่งนอกจากนี้แล้วนักวิชาการจำนวนมากยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความผูกพัน อาทิเช่น บุคานัน (Buchanan) ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้จัดการ เพราะความผูกพันในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กรขนาดใหญ่ เพราะจุดหมายสำคัญในการบริหารงานของทุกองค์กรก็คือ ให้องค์กรคงอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดี เพื่อให้ดำเนินงานต่อไปได้ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเจตคติที่มีความสำคัญยิ่งเพราะ 1) ความผูกพันในองค์กรเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กรหรือทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง 2) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร และ 3) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก⁶⁰

แคสต์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ได้ให้ความสำคัญกับความผูกพัน โดยกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงและมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ก็เชื่อมั่นได้ว่า องค์กรนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร⁶¹ ส่วนสตีเยร์ส (Steers) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อการตัดสินใจในองค์กรว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างการตัดสินใจของกลุ่ม การเพิ่มความผูกพันในการตัดสินใจจะช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามมติของกลุ่ม แม้ว่าพวกเขาจะไม่เห็นด้วยกับมตินั้น จึงอาจ

⁶⁰ Bruce Buchanan, "Government Manager, Business Executive, and Organizational Commitment," Public Administrative Review 4 (1974) : 340.

⁶¹ Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, Organizational and Management : A System and Contingency Approach, 4th ed. (Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1985),647-648.

กล่าวได้ว่ากระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่จำเป็นสองประการคือ กลุ่มความคิดและการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคและข้อจำกัดในเรื่องศักยภาพของการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการดำรงปัจจัยทั้งสองประการให้คงอยู่ในองค์กรตลอดไป⁶²

พลังเก็ตต์และแอทเนอร์ (Plunkett and Attner) ได้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตกับความผูกพันว่า การปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตนั้นเริ่มต้นด้วยความผูกพันจากระดับสูงลงมาถึงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ความผูกพันจากทุกคนเกี่ยวข้องกัน ผลผลิตกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลผลิต ความผูกพันนั้นมีผลต่อการเลือกวัตถุดิบในการผลิต, การให้การอบรมแก่พนักงานผู้ที่จะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ รวมทั้งวิธีการที่พวกเขาใช้ และการเลือกเครื่องจักรสำหรับกระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรม⁶³ ในขณะเดียวกัน แบลสและเคอร์บี (Blass and Kirby) ก็เชื่อว่า มีเงื่อนไขสองประการที่จะทำให้การปรับปรุงโรงเรียนประสบความสำเร็จ ประการแรก คือ รูปแบบภาวะผู้นำปรีวรรตที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ เพราะภาวะผู้นำปรีวรรตจะช่วยให้สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจตนเองได้มากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมกันและผู้บริหารเองจะต้องมีการจัดรูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมงาน และการรับรู้เกี่ยวกับความผูกพันด้วย เงื่อนไขประการที่สองซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโรงเรียนคือความผูกพันของครูที่จะขยายบทบาทและเพิ่มความรู้รับผิดชอบต่องาน ซึ่งความผูกพันนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับตัวผู้นำ ความผูกพันจะทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีและมีความตั้งใจที่จะทำการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารต้องส่งเสริมความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโดยการให้โอกาสในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁶⁴ ซึ่งคูริลอฟ, เฮมฟิลล์ และเคลาด์ (Kuriloff, Hemphill and Cloud) ก็มีความเห็นใกล้เคียงกันว่า ความผูกพันต่องานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ คนที่ต้องการประสบความสำเร็จในระดับสูงจะต้องมีความผูกพันต่องานและจะต้องเข้าใจว่า ความสำเร็จไม่ได้มาอย่างง่าย ๆ และรวดเร็ว พวกเขาจะต้อง

⁶² Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 422-425.

⁶³ Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, Introduction to Management, 4th ed. (Boston : PWS – KENT Publishing Company, 1992),533.

⁶⁴ Joseph Blass and Peggy C. Kirby, Bringing out the Best in Teacher : What Effectiveness Principals Do (California : Corwin Press, Inc., 1992),121-123.

รู้จักการรอคอยและอยู่กับการทำงานจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ⁶⁵ อาร์คาโร (Arcaro) ก็มองว่า การบริหารคุณภาพของโรงเรียนนั้นเป็นงานหนัก จึงต้องอาศัยความผูกพันอย่างแรงกล้า การใช้ภาวะผู้นำและความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากคณะกรรมการและผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความผูกพันแล้ว กระบวนการเปลี่ยนแปลงคุณภาพก็จะไม่มีการริเริ่ม นอกจากนี้ยังได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันเป็นตัวจักรสำคัญตัวหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งโรงเรียน โดยที่ตัวจักรอื่น ๆ ประกอบด้วย การเอาใจใส่ต่อลูกค้า ความรับผิดชอบร่วมกัน การวัดคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง⁶⁶

วีรพล พงษ์จิระศักดิ์ ได้สรุปความคิดเห็นของนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ที่กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในระดับผู้ปฏิบัติการซึ่งมีบทบาทอย่างมากในองค์กร หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ก็จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการได้และมีผลทำให้องค์กรมีสุขภาพที่ดี สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์กรหลายประการคือ 1) เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์กร 2) เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการ หรือความต้องการของสมาชิกองค์กรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ 3) เป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงาน ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร 4) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กรมากนั่นเอง 5) สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าและออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่อง “ความพึงพอใจในงาน” เสียอีก กล่าวคือความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานที่สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลในแง่ใดแห่งหนึ่งของงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเน้นความผูกพันของบุคคลต่อองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงานเน้นสภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันต่องานค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่

⁶⁵ Arther H. Kuriloff, John M. Hemphill Jr., and Douglas Cloud, Starting and Managing the Small Business, 3rd ed. (Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1995),22-23.

⁶⁶ Jerome S. Arcaro, Quality in Education : An Implication Handbook (Florida : St. Lucie Press, Inc., 1995), 32 - 33.

ทำงานอาจจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้นอาจจะมีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวม ความผูกพันดูเหมือนว่าจะมีการพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง สำหรับความพึงพอใจในงานนั้นพบว่า มีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันและสะท้อนถึงปฏิกิริยาโดยตรงต่อสภาวะแวดล้อมของงานที่จับต้องได้ เช่น ค่าจ้าง ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น⁶⁷

จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพ หรือการเสื่อมสลาย การรู้ประสิทธิภาพขององค์กร ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความผูกพันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องตระหนักและระลึกถึงอยู่เสมอ ๆ ว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้าง หรือส่งเสริมระดับความผูกพันให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกภายในองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

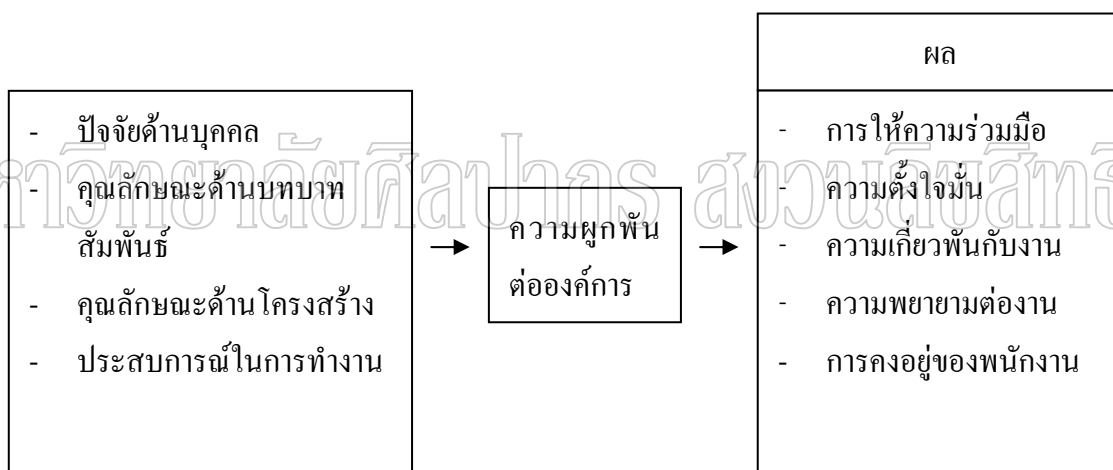
แม้ว่าความผูกพันจะมีความสำคัญอย่างยิ่งดังได้กล่าวมาแล้ว หากแต่การที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันสูงนั้นมีสิ่งที่จะทำได้ง่ายนัก ทั้งนี้เนื่องจากมีตัวแปรต่าง ๆ มากมายที่มีอิทธิพลต่อการมีความผูกพันสูงหรือต่ำของบุคลากร ดังที่ เรบินีเยกและอลูทโท (Hrebiniak and Alutto) มีความเห็นว่า องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย

- 1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในองค์กร กล่าวคือ ยิ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากเท่าใด ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
- 2) แรงจูงใจที่ได้รับจากหน่วยงาน และ
- 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากก็จะทำให้เกิดความผูกพันมากไปด้วย นอกจากนั้นความผูกพัน ในองค์กรยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เขาทำงานในองค์กร ระยะเวลาในการให้บริการ ความขัดแย้งในบทบาท ความไม่พึงพอใจต่อนโยบาย การให้ค่าตอบแทน อายุ ศาสนา เพศ

⁶⁷ วีรพล พงษ์จิระศักดิ์, “ความผูกพันของตำรวจป้องกันและปราบปรามจลาจลต่อหน่วยงาน ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการป้องกันและปราบปรามจลาจล” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดัฒนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 16 - 17.

สถานภาพสมรส ความไว้วางใจเป็นส่วนตัว การรวบอำนาจ และความต้องการในการพัฒนา เป็นต้น⁶⁸

มิทเชลล์และลาร์สัน (Mitchell and Larson) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคล (เช่น อายุ เพศ ความเชื่อ จริยธรรมทางศาสนา ความต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น) ลักษณะเฉพาะของงานหรือระดับความรับผิดชอบที่มีต่องาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยลูกจ้างที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มที่จะต้องการอยู่ในองค์กร และให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมดีกว่าคนที่มีความผูกพันน้อย ดังนั้น ความผูกพันจึงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร⁶⁹ ในขณะที่สตีเยอร์ส (Steers) ซึ่งเป็นผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันมาโดยตลอดได้กล่าวว่า การทำงานทุกอย่างจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยนั้น สิ่งแรกที่จะต้องมามีมาก่อนคือ ความผูกพันของพนักงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน⁷⁰ แสดงได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

⁶⁸ Lawrence Hrebiniak and Joseph Alutto, "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly* 17 (1972) : 566.

⁶⁹ Mitchell and Larson, *People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior*, 144.

⁷⁰ Richard M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 578 - 579.

จากแผนภูมิเราสามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันดังกล่าว ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา เป็นต้น เช่น คนที่มีอายุมากหรืออยู่ในตำแหน่งนาน ๆ มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในด้านเพศพบว่าเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย ส่วนในระดับการศึกษานั้นพบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2. คุณลักษณะด้านบทบาทสัมพันธ์ (role – related characteristics) มีอิทธิพลต่อความผูกพัน เช่น คนที่ทำงานได้ดี มีความสามารถในการพัฒนางาน และคนที่มีความชัดเจนในบทบาทของตนเอง ไม่มีความขัดแย้งในบทบาท ไม่สับสนและคลุมเครือในบทบาท มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

3. คุณลักษณะด้านโครงสร้าง (structure characteristics) มีอิทธิพลต่อความผูกพันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจและมีอิสระในการดูแลงานของตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มักมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (work experience) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน โดยพบว่า พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เมื่อรู้สึกว่าองค์กรมีความมั่นคงและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของพวกเขาอย่างจริงจัง เมื่อเขารู้สึกว่างานของเขามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นพิเศษ และเมื่อเขารู้สึกว่า ความคาดหวังต่าง ๆ ของพวกเขาสามารถเป็นจริงขึ้นมาได้จากการทำงานนั้น เป็นต้น

สำหรับกรีนเบอร์กและบารอน (Greenberg and Baron) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า มีงานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความแตกต่างของลักษณะงาน (job characteristics) ซึ่งพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มสูงถ้าผู้ปฏิบัติงานมีระดับความรับผิดชอบต่องานที่เขาทำอย่างเต็มที่ มีอำนาจในการดำเนินงาน และความผูกพันมีแนวโน้มต่ำเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการสนับสนุนและมีข้อจำกัดในการได้รับโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า เขาเป็นเจ้าของงาน เป็นผู้พัฒนางาน มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน รวมทั้งได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และได้รับแรงจูงใจสูง ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันในระดับสูงได้ 2) โอกาสในการเลือกงาน (alternative employment opportunities) กล่าวคือ ถ้าพนักงานรู้สึกว่าหรือมีความคาดหวังว่าจะมีโอกาสหางานใหม่ที่ดีกว่า แนวโน้มความผูกพันต่อองค์กรของเขาจะอยู่ในระดับต่ำ 3) ลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) เช่น ผู้ที่มีอายุมากและมีประสบการณ์ในการทำงานสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าคนที่มิ

ประสบการณ์ในการทำงานต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน นั่นคือ ผู้หญิงมักจะมี ความผูกพันต่องานน้อยกว่าผู้ชาย ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้หญิงมักได้รับ ผิดชอบงานที่มีความสำคัญน้อย (แต่ช่วงหลังผู้หญิงได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น) จึงมี ข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่ง และ 4) การปฏิบัติต่อสมาชิกใหม่ (treatment of new members) องค์กรควรมีวิธีการที่จะทำให้สมาชิกใหม่เรียนรู้กฎ ระเบียบ และการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งแนวปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้าง เช่น การที่องค์กรมีความเคร่งครัด ใช้วิธีการ เข้มงวดในการคัดเลือกผู้สมัคร มีระบบค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจนเกินไป ถ้าหากสมาชิก มีค่านิยมส่วนตัวตรงกับค่านิยมขององค์กรก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทาง ตรงกันข้าม ถ้าหากสมาชิก มีค่านิยมไม่สอดคล้องกับองค์กรก็จะพยายามหาโอกาสในการเปลี่ยน งานอยู่ตลอดเวลา⁷¹

เบคเวอร์ธ (Beckworth) ยังพบว่าความเครียดในการทำงานเป็นสาเหตุทำให้ความผูกพัน ต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานลดลง ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนงานในที่สุด ดังนั้นการ บริหารงานจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการสร้าง ความเครียดและพยายามขจัดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผล กระทบในทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการ เปลี่ยนงาน⁷²

แมทธิว และ ซาเจค (Mathieu and Zajac) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร ที่สำคัญได้แก่ การรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำแบบ ปฏิรูป และการรับรู้ความยุติธรรม โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กร⁷³

นอกจากนี้ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ก็ได้เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นสภาวะทางจิตใจ (psychological state) ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะดังกล่าว มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพัน

⁷¹ Greenberg and Baron, Behavior in Organizations,175-176.

⁷² Cherry Kay Bruce Beckworth, "A Study of the Relationship between Organizational Change, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Social Workers and Registered Nurses," Dissertation Abstracts International 57, 6 (December 1996) : 2673-A.

⁷³ John E. Methieu, and Danial M. Zajac, "A review and meta-analysis of the antecedents, and consequences of organizational commitment" Psychological Bulletin. 108 (1990) : 171 – 194.

ด้านการคงอยู่กับองค์กร และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ทั้ง 3 ด้าน แสดงได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กร จากผลการศึกษาของอัลเลนและไมเยอร์ (Allen and Meyer)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กร		
	ด้านจิตใจ	ด้านการคงอยู่	ด้านบรรทัดฐาน
1. ประสบการณ์ในการทำงาน (work experiences) ประกอบด้วย			
1.1 ประสบการณ์ในงานที่เอื้ออำนวยต่อบทบาทในการทำงาน (comfortable in roles)			
- การพึ่งพาได้ขององค์กร (organizational dependability)	.61	-	.38
- การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรที่เท่าเทียมกับผู้อื่น (equity)	.55	-	.26
- ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (management receptiveness)	.48	-.16	.20
- สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี (peer cohesion)	.51	-	.24
- ความชัดเจนของบทบาท (role clarity)	.53	-	.39
- ความชัดเจนของเป้าหมาย (goal clarity)	.35	-	.31
1.2 ประสบการณ์ในงานที่ทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสามารถ (felt competence in the job)			
- ความท้าทายของงาน (job challenge)	.63	-.14	.29
- ความยากง่ายของเป้าหมายการทำงาน (goal difficulty)	.56	-.17	.25
- ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท (personal importance)	.68	-.18	.34
- การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน (feedback)	.36	-.18	.21
- การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation)	.51	-	.27
2. ความสามารถในการถ่ายโอนทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น (skill)	.25	-.20	.19
3. ความสามารถในการถ่ายโอนความรู้จากการศึกษาไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น (education)	-.15	-.16	-.15
4. การลงทุนลงแรงในการทำงาน (self - investment)	.13	-	-
5. เงินบำนาญ (pension)	.20	.17	.22
6. ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์กร (community)	-	.14	.14
7. โอกาสในการหางานใหม่ (alternatives)	-.13	-.43	-
8. บรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (commitment norm)	.39	-	.24

ที่มา : John P. Meyer and Nathalie J. Allen, “The measurement and antecedents of affective”, Continuanace and normative commitment to the organization,” Journal of Occupational Psychology 63 (1990) :1 – 18.

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์กร การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรที่เท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของบทบาทความชัดเจนของเป้าหมายความท้าทายของงาน ความยากง่ายของเป้าหมายของการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการถ่ายโอนทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น การลงทุนลงแรงในการทำงานเงินบำนาญ และบรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่ เงินบำนาญ และระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์กร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์กร การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรที่เท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของบทบาท ความชัดเจนของเป้าหมาย ความท้าทายของงาน ความยากง่ายของเป้าหมายการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับ จากงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการถ่ายโอนทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น เงินบำนาญ ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์กร และบรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร⁷⁴

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า มีปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน และไม่ยากนักที่จะสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า มีปัจจัยบางอย่างซึ่งมีทั้งสิ่งที่เป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล โครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกภายในองค์กร บรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กรแทบทั้งสิ้น

⁷⁴ John P. Meyer and Nathalie J. Allen, "The measurement and antecedents of affective", Continuance and normative commitment to the organization," Journal of Occupational Psychology 63 (1990) :1 – 18.

ผลของความผูกพัน

ความผูกพันต่อองค์การนอกจากจะช่วยในการทำนายประสิทธิผลขององค์การแล้วยังสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่จะปฏิบัติต่อองค์การได้ ดังนั้น ความผูกพันจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสตีเยอร์ส (Steers) ก็เห็นว่า ถ้าหากความผูกพันแสดงถึงส่วนหนึ่งของกระบวนการแห่งการปรับตัว ดังนั้นความผูกพันในระดับสูงจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอย่างน้อยสี่ประการ คือ

1. บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การอย่างแท้จริง มีความเต็มใจ พอใจและกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมขององค์การและบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะไม่มีพฤติกรรมขาดงาน

2. บุคลากรที่มีความผูกพันสูง มักจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นบุคลากรในองค์การ และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ นำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเต็มใจ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็ได้ยืนยันว่าการที่บุคลากรมีความผูกพันสูงช่วยลดการเปลี่ยนงานได้

3. บุคลากรยังคงยึดถือต่อจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเขาพบว่า เขาเป็นตัวจักรสำคัญในการสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้องค์การทำงานบรรลุเป้าประสงค์ พวกเขาจะมีความจงรักภักดีและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์

4. ความผูกพันในระดับสูงทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำ ใช้กำลังความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ ซึ่งความพยายามดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาหรืออย่างอื่น ก็จะแปรเปลี่ยนไปเป็นผลการปฏิบัติงานในที่สุด

แต่ถึงแม้ว่าการที่บุคลากรมีความผูกพันในระดับสูงจะมีผลดีหลายประการ แต่ก็ส่งผลกระทบต่อในด้านลบทั้งต่อบุคคลและองค์การ กล่าวคือ ทำให้บุคคลเสียโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพเพราะยึดติดอยู่กับองค์การเดียว ยิ่งความผูกพันช่วยลดการเปลี่ยนงานได้มากเท่าไร โอกาสก้าวหน้าของบุคลากรก็ลดลงไปมากเท่านั้น เมื่อไม่มีการเปลี่ยนงานไม่มีการรับบุคลากรใหม่โอกาสที่จะได้รับแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การก็ลดน้อยลงไปด้วย ยิ่งไปกว่านั้นการมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงยังสร้างความเครียดและความกดดันต่อชีวิตครอบครัวของบุคลากร นั้นย่อมหมายถึง การพัฒนาด้านความเป็นมนุษย์จะถูกละเลยไป ดังนั้นการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรจะต้องทำให้เกิดความสมดุล โดยคำนึงถึงการพัฒนาและการยอมรับในเรื่องชีวิตส่วนตัวของบุคคลด้วย⁷⁵

⁷⁵ Richard M.Steers, Introduction to Organizational Behavior, 3rd ed., 579-581.

ในขณะเดียวกัน แรนดอล (Randall) ได้เสนอความเห็นว่าการมีความผูกพันในระดับต่าง ๆ นั้น ล้วนมีทั้งผลดีและผลเสียต่อบุคคลและองค์การ ซึ่ง แรนดอล (Randall) ได้แยกระดับความผูกพันเป็นสามระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง โดยแต่ละระดับส่งผลต่อบุคคลและองค์การดังนี้

1. การมีความผูกพันในระดับต่ำ มีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์การ ซึ่งได้แก่ 1.1) ผลในแง่บวกต่อบุคคล ความผูกพันในระดับต่ำจะช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการหางานใหม่ บางครั้งอาจมองได้ในแง่ของการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรที่ไม่ค่อยมีความอดทนมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้นได้ 1.2) ผลในด้านบวกต่อองค์การ เป็นเรื่องปกติที่บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยจะต้องมีการเปลี่ยนงานหรือขาดงานอันจะส่งผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความเสียหายและอาจเป็นสาเหตุแห่งความแตกแยกในองค์การได้ แต่การที่บุคลากรที่ไม่ค่อยมีความสามารถในการทำงาน ละเลยและขาดงาน ไม่มีความผูกพันต่อองค์การนั้นจะเป็นผลดี คือ หน่วยงานมีเหตุผลในการให้บุคลากรนั้นพ้นจากหน้าที่ไปโดยปราศจากการไวยวาย ไม่ต้องฟ้องร้องและไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยใด ๆ แล้วองค์การที่สามารถสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถมาทดแทนได้ 1.3) ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับต่ำส่งผลกระทบต่ออาชีพของบุคคลเพราะถ้าหากไม่มีความผูกพันก็จะไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยานและมักจะแสดงการต่อต้านนโยบายขององค์การ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้ถูกไล่ออกได้ เมื่อจะเปลี่ยนงานจึงมีประวัติการทำงานที่ไม่ดี และ 1.4) ผลในแง่ลบต่อองค์การ กรณีความผูกพันในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน การขาดงานสูง ความล่าช้าในการทำงาน ปริมาณงานต่ำ ความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน รวมไปถึงการกระทำผิดต่อองค์การ เช่น การขี้ขอก และการขัดขวางความเจริญก้าวหน้าขององค์การ นอกจากนี้การมีความผูกพันในระดับต่ำ ยังส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารมีความผูกพันในระดับต่ำแล้ว จะทำให้เกิดผลเสียอย่างร้ายแรงต่อองค์การได้

2. ความผูกพันในระดับปานกลาง มีผลต่อบุคคลและองค์การโดย 2.1) ผลในแง่บวกต่อบุคคล การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การอย่างแน่วแน่จะทำให้เขาเกิดความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และองค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีความมั่นคงในการทำงาน แต่ไม่ได้หมายความว่า การที่บุคคลมีความผูกพันในระดับปานกลางจะไม่ทำให้เขาไม่ซื่อสัตย์ต่อองค์การ หากแต่จะทำให้เขามีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือทนฝืนอยู่ในระบบขององค์การ แต่จะทำให้เขากลับมาแสดงออกตามความคิดเห็นของตัวเอง ดังนั้น การมีความผูกพันในระดับปานกลาง จึงเป็น

ผลสะท้อนของความสามารถในการยอมรับค่านิยมบางส่วนขององค์กร ไม่ใช่ออมรับทั้งหมด แต่จะเลือกรับเฉพาะค่านิยมหรือบรรทัดฐานหลักขององค์กรเท่านั้น แต่จะปฏิเสธหลักการที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวเอง 2.2) ผลในด้านบวกต่อองค์กร การเพิ่มความผูกพันเป็นสิ่งที่ควรแก่การเอาใจใส่เพราะผลกำไรขององค์กรมาจากความรู้สึกที่ซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของบุคลากร ดังนั้น ผลดีของความผูกพันต่อองค์กร คือ การทำงานในระยะยาว การจำกัดการลาออก การเปลี่ยนงาน และเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานด้วย 2.3) ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับปานกลางไม่ได้มีผลดีต่อบุคคลเสมอไปเพราะบุคคลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่นายจ้างเป็นอันดับแรก อาจจะต้องประสบกับความล่าช้าในการเลื่อนตำแหน่งและความไม่แน่นอนในการทำงาน ในที่สุดก็จะทำให้เกิดความลำบากใจในการสร้างความผูกพันของตนเองให้เกิดขึ้น และ 2.4) ผลในแง่ลบต่อองค์กร เจ้าของกิจการหรือนายจ้างมักจะต้องการความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรไม่เต็มที่จะจำกัดบทบาทในการทำงานของตนเองลงไปด้วย ดังนั้น ถ้าจะให้เลือกระหว่างความซื่อสัตย์ต่อองค์กรกับความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว คนที่มีความผูกพันระดับปานกลางอาจต้องเลือกความรับผิดชอบต่อสังคม และเขาก็มักมีเหตุผลที่ดีพอในการหลีกเลี่ยงการว่ากล่าวจากองค์กรและบุคคลอื่น

บทวิทยาลักษณ์ศิลปากร ส่วนลิขสิทธิ์

3. ความผูกพันในระดับสูง มีผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ดังนี้ 3.1) ผลในแง่บวกต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับสูงจะทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพและการเพิ่มค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าคุณซื่อสัตย์ต่อองค์กร องค์กรก็ซื่อสัตย์ต่อคุณ” 3.2) ผลในด้านบวกต่อองค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักจะทำงานอย่างทุ่มเท ดังนั้น องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความผูกพันสูงจึงประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์โดยไม่ยากนักเพราะบุคลากรเต็มใจที่จะยอมรับความต้องการในการผลิตขององค์กรอย่างเต็มที่ องค์กรจึงมั่นใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับสูงและสมบูรณ์แบบ 3.3) ผลในด้านลบต่อบุคคล ความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นการจำกัดความก้าวหน้าหรือโอกาสในการพัฒนาของบุคคล อาจทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัดในการที่จะสร้างสรรค์หรือเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ขึ้นมา ยิ่งถ้ามีความผูกพันต่อกลุ่มในระดับสูงมาก ๆ สิ่งที่เป็นอันตรายคือ บุคคลสามารถฆ่าตัวตายเพื่อกลุ่มได้ นอกจากนี้ในด้านส่วนตัว ความผูกพันในระดับสูงเป็นสาเหตุทำลายความสัมพันธ์ในครอบครัวเพราะต้องการผลผลิตสูงจำเป็นต้องอาศัยการทุ่มเทความพยายามและเวลาของบุคคล ดังนั้นจึงทำให้เกิดความขัดแย้งในชีวิตครอบครัวจนดูเหมือนว่า บุคคลนั้นถูกองค์กรครอบงำชีวิต นอกจากนี้บุคคลยังอาจสูญเสียความรู้สึกเป็นส่วนตัวจนทำให้เกิดปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งกล่าวโดยสรุปก็คือ คนที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะขาดความสมดุลระหว่าง

ชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และ 3.4) ผลในแง่ลบต่อองค์กร แม้ว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง แต่ถ้าเป็นความผูกพันในทางที่ผิดก็สามารถสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องรู้จักใช้ความพยายามของบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว ความพยายามและการทุ่มเทของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะเป็นสิ่งที่เปล่าประโยชน์ นอกจากนี้การมีความผูกพันสูง ยังเป็นการบั่นทอนความยืดหยุ่นขององค์กร และเป็นต้นเหตุให้องค์กรล่าหลังเพราะไม่มีการคัดแปลงหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรและนวัตกรรมให้ทันสมัย ทำให้ยึดแนวปฏิบัติเดิม ๆ ไม่มีการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ขึ้นมา ในส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันในระดับสูงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นได้ และที่สำคัญที่สุดความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นสาเหตุให้บุคลากรกระทำในสิ่งที่ผิดกฎหมายและขัดต่อจริยธรรมได้⁷⁶

สำหรับกรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) ได้กล่าวถึงผลกระทบซึ่งเกิดจากความผูกพันต่อองค์กรสูงหรือมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งซึ่งจะทำงานให้กับองค์กรแตกต่างจากคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างน้อยสามประการคือ ประการแรกจากการศึกษาพบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักจะมีแนวโน้มที่จะขาดงานและการลาออกต่ำ ส่วนคนที่มีความผูกพันต่ำมีแนวโน้มในการเปลี่ยนงานและการลาออกสูง ประการที่สอง ความผูกพันต่อองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับระดับความเต็มใจในการแบ่งปันและการเสียสละ กล่าวคือ คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะทำงานเพื่อองค์กรมากกว่าที่จะทำงานอย่างเห็นแก่ตัว ประการสุดท้าย ความผูกพันมีผลทางบวกต่อตัวบุคคลเอง แม้ว่าบางครั้งอาจดูเหมือนว่าความผูกพันต่อองค์กรจะลดเวลาที่เป็นส่วนตัวในชีวิตของบุคคลลงไป แต่จากการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักจะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพสูง มีความสุขกับการทำงานและมีความสุขในชีวิต แม้ไม่ได้อยู่ในขณะทำงาน⁷⁷ ส่วน วิทูร์ย์ ลิมะ โชคดี มีความเห็นว่า ในแง่ของลูกจ้างแต่ละคน ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นทั้งผลดีและผลเสียต่อตัวเขาเอง ในส่วนของผลดีจะทำให้เขามีความก้าวหน้าในองค์กรเช่น ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับคำชมเชย เป็นต้น ส่วนผลเสียนั้น เขาอาจจะเสียโอกาสดี ๆ ในการทำงานอย่างอื่นที่ให้ประโยชน์กับเขามากกว่า ในองค์กรปัจจุบัน เพราะความผูกพันทำให้เขาไม่ยอมเปลี่ยนงาน อยากรีก็ตาม

⁷⁶ Donna M. Randall, "Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited," in Organizational Behavior, John W. Newstrom and Keith Davis (Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1989), 97 - 104.

⁷⁷ Greenberg and Baron, Behavior in Organizations, 176-177.

ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นผลดีหรือผลเสียก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลของคน ๆ นั้นเอง⁷⁸ นอกจากนี้ เจอเมียร์ (Jermias) พบว่า คนที่มีความผูกพันจะไม่แสดงออกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงเพราะความผูกพันจะทำให้เขามีความเยือกเย็นและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแม้จะต้องได้รับผลย้อนกลับในแง่ลบ⁷⁹

ความผูกพันมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร เป็นสิ่งทำนวยถึงความมีประสิทธิผลขององค์กรและสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรได้ การมีระดับความผูกพันในระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง จะส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลและองค์กรทั้งในแง่บวกและแง่ลบ บุคลากรที่มีระดับความผูกพันสูงจะมีผลต่อองค์กรในหลายประการ เช่น ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการทำงานเพื่อองค์กร ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ อย่างไรก็ตามระดับความผูกพันที่สูงก็ส่งผลกระทบในทางลบต่อตัวบุคคลและองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน เช่น การที่บุคคลมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ก็อาจทำให้บุคคลเสียโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ เพราะยึดติดอยู่กับองค์กรเดิมเพียงอย่างเดียว และก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วยเช่นกัน หากเมื่อบุคคลไม่มีการเปลี่ยนงานองค์กรก็ไม่สามารถทำการรับบุคคลใหม่เข้ามาทำงานได้ ทำให้องค์กรขาดการพัฒนา ดังนั้นการสร้าง ความผูกพันให้เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรภายในองค์กรจึงต้องคำนึงถึงความสมดุลทั้งในแง่ขององค์กรและตัวบุคคลควบคู่กันไปด้วย

การสร้างเสริมความผูกพัน

เมื่อเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความรักใคร่ผูกพันต่อเนื่องกันไป ดังนั้นผู้บริหารจึงควรอำนวยความสะดวกให้เกิดความผูกพันหรือเพิ่มความผูกพันของบุคลากรโดยอาศัยยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ตามที่ สเตียร์ส (Steers) ได้เสนอไว้ดังนี้ 1) เมื่อบุคลากรอยู่ในสถานการณ์ที่เขามีโอกาสจะประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ การปล่อยให้เขาปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างยิ่งเพราะจะทำให้เขาเชื่อมโยงผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับผลประโยชน์ขององค์กรเข้าด้วยกัน แต่ถ้าหากมีคนเข้าไปก้าวก่ายเกี่ยวข้องจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกขัดแย้งขึ้นมาแทน 2) ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่าง

⁷⁸ วิจารณ์ สิมาโชคติก, จิตวิทยาอุตสาหกรรม : การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต (กรุงเทพฯ : เพียร์พัฒนา พรินติ้ง, 2538), 20.

⁷⁹ Johnny Jermias, "The Effects of Commitment, Costing System and Feedback on People's Judgment and Resistance to Change : The Case of Activitybased Costing," Dissertation Abstracts International 57, 6(December 1996) : 556-A.

ชัดเจนว่า มีความหวังใจต่อสวัสดิการด้านต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างแท้จริง บางครั้งผู้บริหารอาจคำนึงถึงอย่างจริงจัง แต่การแสดงออกอย่างไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความล้มเหลวได้เนื่องจากไม่มีตัวบ่งชี้ให้เห็นชัดเจน 3) ในบางสถานการณ์เป็นการดีที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจหรือความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของเขาเอง 4) ผู้บริหารควรพยายามส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้าใจถึงเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่า เป้าประสงค์ขององค์กรมีความหมายมากน้อยเพียงใดและเขาสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้อย่างไร พยายามสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง พร้อมทั้งพยายามเชื่อมโยงไปสู่ความสอดคล้องระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับเป้าประสงค์ขององค์กร⁸⁰

เมอร์ฟี (Murphy) ได้กล่าวถึงความสอดคล้องกับความผูกพันว่า ถ้าต้องการให้บุคลากรซื่อสัตย์ต่อองค์กร ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นโดยวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันนั้นมีแนวทางที่สำคัญสองประการ ประการแรก องค์กรต้องพยายามคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะหรือดูเหมือนจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ประการที่สอง เงื่อนไขต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องเป็นไปเพื่อสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรให้เกิดขึ้น⁸¹

บรรยากาศขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดความผูกพันในองค์กรซึ่งจะมีผลสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าบรรยากาศองค์กรดี เขามีความพึงพอใจที่จะทำงานแล้วก็จะเกิดความผูกพัน ไม่อยากไปจากองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าบรรยากาศองค์กรอยู่ในสภาพที่ไม่ดีหรือไม่เหมาะสม เช่น เห็นว่าหากอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปก็ไม่ก้าวหน้า บรรยากาศในการทำงานก็จะแบบ “เข้าขามเย็นขาม” หรือ “เซ็ง” และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกว่าองค์กรไม่น่าอยู่ ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะ “ไป” จากองค์กรทันทีที่มีโอกาส^{82, 83} เรบินเยกและอัลท์โท (Hrebiniak and Alutto) พบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะมีความสำคัญต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกันสังคม การที่บุคคลเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของการร่วมมือ ช่วยเหลือ เป็นมิตร จะทำให้

⁸⁰ Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 580-581.

⁸¹ Devin R. Murphy, Honesty in the Workplace (California : Brooks/Cole Publishing Company, 1993), 209-211.

⁸² Richard M. Steers, “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” Administrative Science Quarterly 22 (March 1977) : 47.

⁸³ Robert Buchele, The Management of Business and Public Organizations (Now York : McGraw – Hill, 1977), 288.

ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร แต่ถ้าองค์กรใดมีลักษณะของการขาดความร่วมมือหรือมีความเป็นมิตรน้อย ก็จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ⁸⁴ สอดคล้องกับที่ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Anllen) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูงกว่าความผูกพันด้านอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับหรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การคำนึงถึงผู้อื่น การมีน้ำใจนักกีฬา และมีความสำนึกในหน้าที่⁸⁵ ในขณะที่ สแกนลอน (Scanlon) ก็เห็นว่าการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการบริหารงานและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบเป็นทางการ (formal authority) มากเกินไปเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร⁸⁶ ส่วน บูกานัน (Buchanan) พบว่าการปฏิสังสรรค์ในลักษณะของการสนับสนุนและช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและโอกาสความก้าวหน้าล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร⁸⁷ เช่นเดียวกับ มอตทาสซ์ (Mottaz) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรพบว่าการสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร⁸⁸ ซึ่งลินคอล์นและคอลลเบอร์ก (Lincoln and Kalleberg) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกันแล้วพบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในทั้งสองประเทศ กล่าวคือ คนงานที่รับรู้ว่

⁸⁴ Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, "Personal and Role – Related Factors In the Development of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly 17 (December 1972) : 557.

⁸⁵ John P. Meyer and Nathalie J. Allen, Commitment in the workplace : Theory, research and application, Cal :SAGE, (1997) :34.

⁸⁶ Burt Scanlon, Principles of Management and Organizational Behavior (New York : John Wiley & Sons, 1973), 389.

⁸⁷ Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organization," Administrative Science Quarterly 17 (1974) : 537.

⁸⁸ Clifford J. Mottaz, "An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment," The Sociological Quarterly 28 (1987) : 542-558.

ได้รับการช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในเวลางานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง⁸⁹

ดังนั้นในการสร้างเสริมความผูกพันให้เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรภายในองค์กรนั้นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะสม การจัดระบบโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การใช้กระบวนการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วม การใช้รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม การใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

การจัดการศึกษาในลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคล่องตัวในการบริหารการศึกษามากขึ้นจากการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาโดยตรง ทำให้ขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตจึงเปลี่ยนไปตามบัญญัติของกฎหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 33 ที่ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น ๆ ประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ประกอบด้วยสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเดิมเคยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา ใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนครชัยศรี อำเภอสมาปราน อำเภอพุททมณฑล และอำเภอบางเลน มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ ที่ว่าการอำเภอนครชัยศรีหลังเก่า อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม สำหรับกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

⁸⁹ James R. Lincoln and Arne L. Dalleberg, Culture, Control and Commitment (Cambridge : Cambridge University Press, 1990), 116.

มีสำนักงานชั่วคราวอยู่ที่ สำนักงานประถมศึกษาอำเภอพุทธมณฑล อำเภอพุทธมณฑล จังหวัด นครปฐม

อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากร ต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของ สถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบอย่างหลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุเป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้มอบหมาย

สภาพทั่วไป

เขตพื้นที่ศึกษานครปฐม เขต 2 มีความพร้อมในการจัดการศึกษาทุกระดับที่จะให้บริการทางการศึกษาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนอย่างเพียงพอ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน โดยการศึกษาในระบบ มีสถานศึกษา จำนวน 169 แห่ง ครู จำนวน 3,581 คน และนักเรียน 80,185 คน

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งความร่วมมือ มีการบริหารจัดการและบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน เยาวชนเป็นคนดี คนเก่ง รักรักษ์วิถีไทย ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามศักยภาพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

พันธกิจ

1) ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา 2) ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย 3) ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา 4) จัดตั้งและพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และประกันคุณภาพการจัดการศึกษา 6) ส่งเสริมและพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น 7) พัฒนาคู่มือบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการและรับบริการทางการศึกษา 8) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาทุกระดับ มีจิตสำนึกในการบริการทางการศึกษา

เป้าประสงค์

1) มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โรงเรียนบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) หน่วยงานทางการศึกษาทุกหน่วยงานมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

ชาติ 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 5) บุคคล ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงาน และองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 6) ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้จากสื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์

1) ส่งเสริมบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาแบบบูรณาการ และสนับสนุนให้โรงเรียนบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรูปแบบสถานศึกษานิตินบุคคล 2) สนับสนุนให้บุคคล ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) จัดตั้งศูนย์และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อใช้บริหารจัดการศึกษาและการเรียนรู้ 4) สนับสนุน และส่งเสริมสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ 5) สนับสนุนให้สถานศึกษาและชุมชน สร้างและเปิดโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลาย สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย 6) เร่งรัดพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และ 7) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ⁹⁰

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ละเอียด นาคชัยเนรมิตร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง⁹¹ สำหรับวิไล ไม้แก้ว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา

⁹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2, สารสนเทศการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมจังหวัดนครปฐม ปีการศึกษา 2547. นครปฐม : กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2, 2547

⁹¹ ละเอียด นาคชัยเนรมิตร, “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดภูเก็ต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁹² สอดคล้องกับณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียน กับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยภาพรวม ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความมีคุณภาพและความหลากหลายของบุคลากร⁹³

วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาพยาบาล โดยใช้แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรม ของ คูก์ และ ลาฟเฟอร์ดี (Cook and Lafferty) คือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ พบว่าลักษณะวัฒนธรรมเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมากส่วนแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลางแต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลที่สังกัดหน่วยงาน 3 แห่ง คือ กระทรวงสาธารณสุข ทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดเอกชน พบว่ามีลักษณะแตกต่างกันทั้งสามแบบ⁹⁴

สุภัทรา เอื้อวงศ์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยวิธีการศึกษาแบบคุณภาพ พบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลมีภาพรวมของวัฒนธรรมวิชาชีพคล้ายกัน แต่วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหม มีวัฒนธรรมเด่นในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองตามลำดับขั้นและเชื่อฟังคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายตาม ยึดถือระเบียบ อาวุโสยศ อาวุโสรุ่น ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ และมีผลทั้งในการส่งเสริมและเป็น

⁹² วิไล ไม้แก้ว, “วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

⁹³ ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี, “ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

⁹⁴ วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์, “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาพยาบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538), บทคัดย่อ.

อุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบัน ขณะที่คณะพยาบาลศาสตร์สังกัดทบวงวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงาน สมาชิกควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาสถาบัน⁹⁵

อัญชลี วิสิทธิ์วณิชย์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของค็อกและลาฟเฟอร์ตี (Cook and Lafferty) โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่พยาบาลพบว่าวัฒนธรรมฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน มีลักษณะเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลาง⁹⁶

ประภาพร เหลืองช่วยโชค ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การพบว่า ช่องว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ⁹⁷

วิทยา เพชรรัตน์ ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขศึกษากรณีอำเภอมหาชนะชัยและอำเภอก้อวัง จังหวัดยโสธร พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามนโยบายของผู้บริหารแต่ละยุคสมัย ในขณะที่ลักษณะงานในระดับพื้นที่เป็นงานที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นด้านแรก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย บางโครงการก็เร่งรัดมาก จึงเป็นเหตุให้ชาวบ้านเกิดความเบื่อหน่ายและสับสน ในที่สุดชาวบ้านก็ปฏิเสธโครงการพัฒนาต่อ ๆ มาจึงเป็น

⁹⁵ สุภัทรา เอื้อวงศ์, “วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาดัชนีบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

⁹⁶ อัญชลี วิสิทธิ์วณิชย์, “การศึกษาวัฒนธรรมของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล ดัชนีบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

⁹⁷ ประภาพร เหลืองช่วยโชค, “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม ดัชนีบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

เหตุให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย ไม่ค่อยมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่⁹⁸

สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงพยาบาลชุมชนตามตัวแบบของ คูกและลาฟเฟอร์ตี(Cook and Lafferty)กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน⁹⁹

สำเนียง วิลามาศ ได้ศึกษาถึงบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบเปิด ระดับความผูกพันของครูอยู่ในระดับมากและมีดีบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู ได้แก่ มิติการสนับสนุนซึ่งมีผลทางบวกกับความผูกพัน¹⁰⁰

วิไลพร คัมภีร์รักษ์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษากลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบที่มงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบการทำงานแบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลย และ แบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทาง

⁹⁸ วิทยา เพชรรัตน์, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข : ศึกษากรณีอำเภอมาหะชัยและอำเภอก้อวัง จังหวัดยโสธร” (ภาคนิพนธ์ พณ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540), ถ่ายเอกสาร.

⁹⁹ สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ, “วัฒนธรรมองค์กรกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), บทคัดย่อ.

¹⁰⁰ สำเนียง วิลามาศ, “บรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

ลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา และรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา¹⁰¹

ลดาวัลย์ ราชชนบริบาล ได้ศึกษาลักษณะงานด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ต้องการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจของตนเอง และได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานการพยาบาลได้อย่างอิสระซึ่งส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร¹⁰²

จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน¹⁰³

ธีรพงษ์ ศรีโพธิ์ ได้ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองการนิเทศปฏิบัติการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวแปรด้าน การจัดประสบการณ์เรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ของครู กลุ่มตัวแปรด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐาน จากการศึกษาจากกลุ่มตัวแปรด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร พบว่า ภาวะของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยลำดับพฤติกรรมสามลำดับที่ต่ำสุดเรียงลำดับ ได้ดังนี้ความสามารถในการจัดบุคลากร และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความสามารถในการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม และการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมกับบุคคล ภารกิจและสถานการณ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากลำดับ

¹⁰¹ วิไลพร คัมภีร์รักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษากลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง” (วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

¹⁰² ลดาวัลย์ ราชชนบริบาล, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงานและปัจจัยด้านองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม” (ปริญาญานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 84.

¹⁰³ จันทรา พักตร์เพียงจันทร์, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), บทคัดย่อ.

พฤติกรรมสามลำดับที่ต่ำสุดเรียงลำดับได้ดังนี้ ความยุติธรรม การเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและแนวทางการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับพฤติกรรมสามลำดับที่ต่ำสุดเรียงลำดับได้ การวางแผนพัฒนาหน่วยงานอย่างมีเป้าหมาย มีการนำวิธีการที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีการสร้างสรรค์แผนงาน โครงการพัฒนาใหม่ ๆ ของหน่วยงาน ด้านขวัญและกำลังใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับพฤติกรรมสามลำดับที่ต่ำสุดเรียงลำดับได้ดังนี้ ให้บริการด้านสวัสดิการต่าง ๆ การเอาใจใส่ดูแลทุกสุขอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับทุกคน สำหรับประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐานพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยจากกระทงคำถามทั้งหมด 30 ข้อด้านที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับท้าย ๆ ได้แก่ บรรยากาศการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานตามแผน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน¹⁰⁴

วราเพ็ญ โกมะหะวงส์ ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตวิภาวดี กรมสามัญศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันของครูนั้น

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านรายได้ 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน ความสำคัญของงาน ผลป้อนกลับของงานและงานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารในองค์กร 4) ปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ ความพึงพอใจขององค์กร ทักษะคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรและความรู้สึกร่วมต่อระบบ การพิจารณาความดีความชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา ระยะเวลารับราชการครู ไม่พบระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร¹⁰⁵

ระดับ ชัยพฤกษ์ ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

¹⁰⁴ ชีระพงษ์ ศรีโพธิ์, การพัฒนาแบบจำลองการนิเทศปฏิบัติการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐาน (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 124- 144.

¹⁰⁵ วราเพ็ญ โกมะหะวงส์, ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตวิภาวดี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ [ออนไลน์], accessed 29 October 2003. Available from http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp

พบว่า ระดับความผูกพันของครูในโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน และพบว่าความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน¹⁰⁶

สุดาวรรณ อ่วมอ่อง ซึ่งได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาแล้วพบว่าข้าราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยามีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีลักษณะของความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ทั้ง 3 ลักษณะในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ปัจจัยเกี่ยวกับงานเพียงบางปัจจัยซึ่งพบความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน (ยกเว้น การมีส่วนร่วมในการบริหาร และความผูกพันด้านการคงอยู่ของเพื่อนร่วมงาน) และความพึงพอใจในงาน ผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบเหนือบทบาท ในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก การขาดหรือการหยุดงานและความเฉื่อยชาในการทำงาน¹⁰⁷

สุกานดา ศุภคติสันต์ ได้ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าความหลากหลายในงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า การกระจายอำนาจในองค์กร ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ ความชัดเจนในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ

¹⁰⁶ ประดับ ชัยพฤกษ์, ความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 [ออนไลน์], accessed 29 October 2003. Available from http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp

¹⁰⁷ สุดาวรรณ อ่วมอ่อง, ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและลูกจ้างประจำ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา [ออนไลน์], accessed 29 October 2003. Available from http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp

องค์การ ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยพบว่าทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความพึงพอใจขององค์การ และความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ¹⁰⁸

งานวิจัยต่างประเทศ

สตีร์ (Steers) ได้ศึกษาพบว่าการมีการรวมอำนาจมาก มีการใช้กฎ ระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับมากเท่าใด บุคลากรในองค์การมักรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การอย่างหวาดกลัว ส่วนองค์การที่ฝ่ายบริหารยินยอมให้บุคลากรมีอิสระ (autonomy) นั้น จะใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ สั่งการ ได้ถ้าฝ่ายบริหารแสดงความสนใจต่อบุคลากรมากเท่าใด บรรยากาศในองค์การ แสดงออกด้วยบรรยากาศที่เปิดเผย ไว้เนื้อเชื่อใจกันและกันและมีความรับผิดชอบสูงและพบว่าการกระจายอำนาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ¹⁰⁹

ทาทาร์และฮอย (Tatar and Hoy) ได้วิจัยพบว่าการส่งเสริมสุขภาพและความไว้วางใจกันเป็นสิ่งสำคัญของสภาพชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพจะทำให้องค์การมีบรรยากาศที่นำไปสู่สัมพันธภาพของระบบสังคมและความสัมพันธ์ที่ดีของสังคมในโรงเรียน จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน¹¹⁰

สไตน์ฮอฟและโอเวน (Steinhoff and Owens) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในการจัดการศึกษาว่าคุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียนอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการคือ (1) สถานะครอบครัวของนักเรียน (2) เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (3) การแสดงออกของนักเรียน (4) การปลูกฝังลักษณะนิสัยแก่นักเรียน¹¹¹

¹⁰⁸ สุกานดา สุภคคิตสันต์, ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน :กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร [ออนไลน์], accessed 29 October 2003. Available from http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp

¹⁰⁹ Richard M. Steers, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment (Oregon : University of Oregon, Office of Naval Research Technical Report, 1976), 2.

¹¹⁰ Tatar, and Hoy Wayne, "The Content of Trust : Teachers and the Principals," The High School Journal 72, 1 (October 1988) : 17 – 24.

¹¹¹ Carl R. Steinhoff and Robert G. Owens, "The Organizational Culture Assessment Inventory : A Metaphorical Analysis in Educational Setting," Journal of Educational Administration 27, 3 (May 1988) : 17 – 24.

ตาเตอร์และฮอย (Tater and Hoy) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับความไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 1,083 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกาพบว่า การส่งเสริมสุขภาพและความไว้วางใจกันเป็นสิ่งสำคัญของชีวิตความเป็นอยู่ในโรงเรียนสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพจะทำให้องค์การมีบรรยากาศที่นำไปสู่สัมพันธภาพของระบบสังคมและความสัมพันธ์ที่ดีของสังคมภายในโรงเรียนจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน¹¹²

โจนส์ (Johnes) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ โดยก่อนหน้านี้นี้มีงานวิจัยจำนวนมากพบความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของความผูกพันต่อองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ และผลการศึกษาในผู้บริหาร ครู และหัวหน้าแผนกวิชาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 12 แห่ง ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ คือบรรยากาศองค์การ บรรยากาศการติดต่อสื่อสาร การให้รางวัลตามแผนการปฏิบัติงาน และการมีความสะดวกสบายในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด¹¹³

ดาวเนอร์ (Downer) ได้ศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างทางทัศนคติของชุมชนในนิวฟันแลนด์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยและตัวกำหนดประสิทธิภาพของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญทางวิชาการ การอบรมสั่งสอน แบบพฤติกรรมของครู วิธีการในการเรียนการสอน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียน การร่วมมือกันและความตั้งใจอย่างสูงของครูและนักเรียน¹¹⁴

โอโรรา (Orora) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนและบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนได้แก่ (1) การร่วมมือกันในการพัฒนาทีมระหว่างการทำงาน (2) การที่บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนร่วมมือกันมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียน (3) การมีกิจกรรมในการปรับปรุงชุมชน

¹¹² C. Tarter and Wayne Hoy, "The Context of Trust : Teachers and the Principles," The High School Journal 72, 1 (October 1988) : 17 – 24.

¹¹³ Mark T. Jones, The Relationship of Organizational Commitment to the Organizational Culture of High Schools [Online], Available : DAI-A 50/04 : 1776. <http://www.lib.umi.com/Dissertations/fullcit/9829441,1988>.

¹¹⁴ Donovan Francis Downer, "A Comparision of the Attitude Structures of Five Sub-Public in New Foundland Concerning the Factors and Definitions of Effective School." Dissertation Abstracts International 52 (September 1989) : 3136-A.

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากการมีส่วนร่วมในการจัดการ การวางแผนและการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนากลุ่ม¹¹⁵

เอลเลียต (Elliott) พบว่าการเพิ่มความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกันเป็นแบบในการจัดโครงสร้างของการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยการวางแผนล่วงหน้า การวัดผลการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ การนำความร่วมมือและการกระจายอำนาจในโรงเรียนไปใช้ได้¹¹⁶

สปาร์กีส (Sparkes) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนของประเทศอังกฤษพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลิกลักษณะ ชีวประวัติ ระเบียบแบบแผน โลกทัศน์ของครู ซึ่งปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรและการมีอิทธิพลต่อครูโดยตรง¹¹⁷

ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้โรงเรียนบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรม กลยุทธ์ของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุผลได้¹¹⁸

บราทท์เวท (Brathwaite) ก็ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงต้องมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่ง ประกอบด้วยค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นบรรทัดฐาน

¹¹⁵ John Horwards Onyango Orora, "School Culture and the Role of the Principal : A Study of Basic Cultural Assumption of Kenyon Secondary School and Their Influenced of the Principal's Role," Dissertation Abstracts International 51 (May 1990) : 1494-A.

¹¹⁶ Daniel Charl Elliott, "Collaborative, Decentralized Management and Perspection of Quality Schooling Outcomes," Dissertation Abstracts International 52 (October 1991) : 120.

¹¹⁷ Andrew C. Sparkes, "The Culture of Teaching, Critical Reflection and Change : Possibilities and Problem," Educational Management and Administration 19, 1(January 1991) : 4 – 19.

¹¹⁸ Richard L. Daft, Organizational : Case and Design (Singapore : West Publishing Company, 1992), 323.

ให้คนปฏิบัติยึดถือ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของครูด้วย¹¹⁹ เช่นเดียวกับ روبบินส์ (Robbins) ก็พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร¹²⁰

สมาร์ท และคณะ (Smart et al.) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจ และประสิทธิผลองค์การในตัวแบบสาเหตุ (causal model) โดยวัฒนธรรมองค์การศึกษิตามกรอบของคามรอนและแอตทิงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคามรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดระบบปฏิสัมพันธ์ชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปี จำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำ 639 คน พบว่าประสิทธิผลของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อม ภายนอก และรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy culture) มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) โดยแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญองงานตามที่กำหนด¹²¹

ปัง (Pang) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมในฮ่องกง โดยสอบถามจากครู 554 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 44 แห่ง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนยอดเยี่ยมกับโรงเรียนที่ดี ว่ามีค่านิยมทางวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร โดยในโรงเรียนยอดเยี่ยมพบว่า ผู้ปกครองชอบโรงเรียนเหล่านี้มากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ คณะครูมีระดับในการยอมรับ ค่านิยมโรงเรียนสูง มีวัฒนธรรมแข็ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพ และวัฒนธรรมแบบวิชาชีพราชการ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมกับกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ในด้านของการรับรู้ค่านิยมในโรงเรียนพบว่า ครูมีความเชื่อร่วมกันอย่าง

¹¹⁹ G.G. Brathwaite, Enculturation : How to Work Related Behaviors of New Employees Chang to Fit the Culture of Organization (Toronto : University of Toronto Canada, 1993), 27 - 29.

¹²⁰ Stephen P. Robbins, Organizational Behaviors, Concept, Controversies and Applications (Eaglewood Clifts, New Jersey ,1986),433.

¹²¹ Jonh C. Smart, Kuh,D. George, and Tierney G. William, “The Role of Institution Cultures and Decision Approaches in Organizational Effectiveness in Two – Year Colleges,” The Journal of Higher Education 68,3 (1997) : 256 – 282.

กว้างขวาง รวมทั้งค่านิยมแบบราชการมีความสัมพันธ์กับความมีเหตุผล และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน¹²²

ซูไลมาน และ อิลิส (Suliman and Iles) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์การกับผลการปฏิบัติงาน พบว่าการทำนายผลการปฏิบัติงานโดยใช้ความผูกพันกับองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบ ร่วมกันทำนาย สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 72 สูงกว่าการใช้เพียงบางองค์ประกอบ แม้ว่าจะระดับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์การด้านจิตใจกับผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าด้านอื่น ๆ อย่างมากก็ตาม¹²³

ป๊อปเพนส์ (Poppens) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่ง ในเขต midwestern สหรัฐฯ โดยตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคามรอนและแอดทิงตัน พบว่าอาจารย์และผู้บริหาร จำนวน 344 คน ที่รับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม มีระดับของความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่ด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์การได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานเมื่ออายุและปีที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นพบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวได้รับความชอบมากกว่าวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา¹²⁴

โอลิวีร์ (Olivier) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผล โรงเรียนและประสิทธิผลโรงเรียนคือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของ

¹²² Nicholas Sun – Keung Pang, Organizational Culture of Excellent School in Hong Kong Papers Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association. San Diego, D.A. Photocopied, 16 – 17 / April , 1998.

¹²³ A. Suliman and P. Iles, “Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment performance relationship : A new look,” Journal of Managerial Psychology. 15,(2000) : 407 – 426.

¹²⁴ Betty B. Poppens, Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment Private, Nonprofit Clooeges [Online], Available : DAI-A 61/10 : 3919. <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659,2001>.

ผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (socioeconomic status) ของผู้เรียน¹²⁵

ซาเวซ (Chaves) ศึกษาค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท 192 คน พบว่า ค่านิยมการมุ่งอำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้บุคคลที่มีค่านิยมมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จสูงยังมีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานสูงด้วย¹²⁶

นอกจากนี้แล้วยังมีงานวิจัยอีกหลายเรื่อง que แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมและเจตคติของลูกจ้างหรือผู้ได้บังคับบัญชา เช่น คูก์และ ชูมัด (R. A. Cooke and J. L. Szumal) ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ (constructive culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความตั้งใจในการคงอยู่กับบริษัทรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแบบคงที่-ป้องกัน (passive – defensive) และวัฒนธรรมแบบก้าวร้าว-ป้องกัน (aggressive – defensive) มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความตั้งใจในการคงอยู่กับบริษัท¹²⁷

กูเบอร์ (Guber) ศึกษาวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งพบว่า การรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์กร เป้าหมายในองค์กร เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้¹²⁸

¹²⁵ Dianne F. Olivier, Teacher Personal and school Culture Characteristics in Effective School : Toward a Model of Professional Learning Communicaty [Online], Available : DAI-A 62/06 : 2001. <http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3016566,2001>.

¹²⁶ Wanda V. Chaves, An Empirical Analysis of the Effect of Work – Related Value Congruence on Job Satisfaction ,Organizational Commitment ,Task Performance, and Organizational Citizenship Behavior [Online], Available : DAI-A 61/01 : 584. <http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3001937,2001>.

¹²⁷ R. A. Cooke and J. L. Szumal, quoting in Robert Kreitner , Angelo Kiniciki and Marc Buelens, Organizational Behavior , 2nd ed. (New York : McGraw – Hill , 2002), 69 - 70.

¹²⁸ Jason S. Guber, Predicting on Employee’s Commitment Using an Organization’s Common Cultural Elements [Online], Available : DAI-B 62/08 : 3834. <http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3024549,2002>.

คลอทท์ (Clott) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการพึงพิงทรัพยากรที่มีต่อประสิทธิผลโรงเรียน บริหารธุรกิจโดยสอบถามจากคณบดี จำนวน 313 คน พบว่า วัฒนธรรมภายในองค์การ 4 แบบคือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามกรอบของ คาเมรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทฤษฎีปฏิบัติของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์ชุมชน และความสามารถในการแสวงหาความทรัพยากร) ส่วนกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา¹²⁹

บาร์เนทท์ (Barnett) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และชีวิตการทำงานส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่าตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่า ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพได้ ตัวแปรประชากรด้านจำนวนปีที่ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพ¹³⁰

โจนส์ (Johnes) ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับความขัดแย้งภายในต่ำ 10 แห่ง พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง โดยวัฒนธรรมของการเอาใจใส่ดูแลคือ ลักษณะสำคัญขององค์การที่มีความขัดแย้งต่ำ ขณะที่วัฒนธรรมแบบตั้งมั่นป้องกันตนเอง

¹²⁹ Christopher B. Clott, Predictors of Organizational Effectiveness in school Business (Business school) [Online], accessed 29 October 2003. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9516667,1995>.

¹³⁰ Timothy L. Barnett, The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Personal Work Life on Job Satisfaction and Career Commitment of Student Affairs Middle Managers [Online], accessed 29 October 2003. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9730906,1997>.

คือ ลักษณะสำคัญขององค์การที่มีความขัดแย้งสูงนอกจากนี้วัฒนธรรมย่อยภายในองค์การก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง¹³¹

สรุป

ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งในการที่จะพัฒนาองค์การให้พบกับความเจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ คือ บุคลากร เพราะกระบวนการทุกอย่างที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้นต้องอาศัย “คน” เป็นปัจจัยสำคัญในการแปลงสภาพ (transforms) ตัวป้อน (input) ให้ออกมาเป็นผลผลิต (out put) การที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกภายในองค์การเป็นสำคัญ องค์การหรือผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบัน จึงควรคำนึงอยู่เสมอว่าทำอย่างไรที่จะทำให้สมาชิกภายในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำให้บุคลากรมีการอุทิศตน ทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงนั้นเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความคิดของคนในองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) ได้แก่ คุณลักษณะเด่นขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำ การบริหารบุคลากร ตัวประสานองค์การ ยุทธวิธีที่ใช้ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ที่คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) เชื่อว่าหากองค์การใดใช้มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมเหล่านี้ได้อย่างครบถ้วนและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ องค์การนั้นจะประสบความสำเร็จในการบริหาร และเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน นอกจากนี้แล้วการตระหนักถึงความสำคัญในแง่มุมมองวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในองค์การจะมีส่วนส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรให้สูงขึ้นได้ด้วย ดังนั้น การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันจึงเป็นเรื่องที่ น่าศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง และคาดว่าจะมีประโยชน์เป็นอันมากในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์การอนาคต

¹³¹ Lynn K. John, Culture and Conflict : A Comparative Study of Organizational Culture, Management Strategies [Online], accessed 29 October 2003. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9834964,1998>.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ แบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา มีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษา ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร งามนวนิขสิทธิ์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยเป็นสามขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาถึงผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานของครู จากเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัย รวมทั้งศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อนำมากำหนดเป็นโครงงานวิจัย พร้อมทั้งขอคำแนะนำ และความเห็นชอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ในการจัดทำโครงงานวิจัย เสนอโครงงานวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและความเชื่อมั่นแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

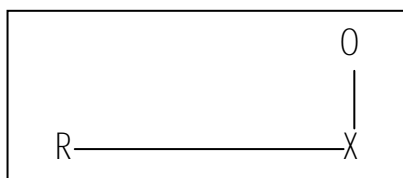
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุม เพื่อจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาตามสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one – short, non – experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- | | | |
|---|-----|---------------------------------|
| R | คือ | กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม |
| X | คือ | ตัวแปรที่ต้องการศึกษา |
| O | คือ | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐที่เปิดทำการเรียนการสอน ตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 1 ถึงช่วงชั้นที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดสถานศึกษาของกรมวิชาการ ที่ใช้ในโครงการติดตามการประเมินผลการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาปี 2533 ดังนี้

สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121 – 300 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป¹

ซึ่งสถานศึกษาในสังกัด เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 31 สถานศึกษา สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 56 สถานศึกษา และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 40 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 97 สถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้จากการเปิด ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan)² ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 97 สถานศึกษา โดยการสุ่มแบบสถานศึกษา ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกสถานศึกษาในแต่ละอำเภอตามขนาดทั้ง 3 ขนาด แล้วสุ่มในแต่ละชั้นมาตามสัดส่วน แยกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 24 สถานศึกษา สถานศึกษาขนาดกลาง 43 สถานศึกษา และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 30 สถานศึกษา

สำหรับการสุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสถานศึกษา จำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สถานศึกษาละ 1 คน และครูผู้สอน สถานศึกษาละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 485 คน ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 3

¹ กรมวิชาการ, รายงานการประเมินการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาปีการศึกษา 2537 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2537), 6.

² พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : เจริญผล, 2540), 303.

ตารางที่ 3 แสดงจำแนกประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

อำเภอ	สถานศึกษา								ผู้ให้ข้อมูล		
	ประชากร				ตัวอย่าง				ผู้บริหาร	ครู	รวม
	ใหญ่	กลาง	เล็ก	รวม	ใหญ่	กลาง	เล็ก	รวม			
นครชัยศรี	13	16	5	34	10	12	4	26	26	104	130
บางเลน	10	23	16	49	8	18	12	38	38	152	190
สามพราน	13	13	10	36	10	10	8	28	28	112	140
พุทธมณฑล	4	4	-	8	2	3	-	5	5	20	25
รวม	40	56	31	127	30	43	24	97	97	388	485

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ได้แก่

- 1.1 เพศ หมายถึง เพศชาย หรือ เพศหญิง
- 1.2 อายุ หมายถึง อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 20 - 30 ปี
31 - 40 ปี 41 - 50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป
- 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบ
แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก
- 1.4 ตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง หน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น
ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน
- 1.5 ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
ซึ่งแบ่งเป็น 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี และ 15 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ มิติองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (X_{tot}) ตามแนวคิดของคาเมรอน และ ควินน์ (Cameron S. Kim and Quinn E. Robert) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 คุณลักษณะเด่นขององค์การ (X_1) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ การปฏิสัมพันธ์ ต่อกัน ของบุคลากรภายในองค์การ แบ่งตามรูปแบบของวัฒนธรรมในแต่ละแบบ ดังนี้

2.1.1 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (ก) สภาพความเป็นอยู่ภายในองค์การจะมีลักษณะเสมือนครอบครัว ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจกัน

2.1.2 วัฒนธรรมองค์การแบบยึดหยุ่น/ชั่วคราว (ข) สภาพความเป็นอยู่ภายในองค์การจะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรภายในองค์การทุกคนชอบความเสี่ยงและท้าทาย

2.1.3 วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (ค) สภาพความเป็นอยู่เป็นองค์การแบบสัมฤทธิ์ผล ภาระหลักคือการทำงานให้สำเร็จลุล่วง บุคลากรภายในองค์การชอบการแข่งขันและความสำเร็จ

2.1.4 วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น (ง) สภาพความเป็นอยู่ภายในองค์การมีลักษณะของการควบคุมและเต็มไปด้วยสายงานบังคับบัญชา มีระเบียบแบบแผน ครอบงำผู้คนอยู่

2.2 คุณลักษณะของผู้นำองค์การ (X_2) หมายถึง พฤติกรรม บทบาทของผู้นำที่ปฏิบัติต่อภาระงาน และบุคลากรภายในองค์การ แบ่งตามรูปแบบของวัฒนธรรมในแต่ละแบบดังนี้

2.2.1 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (ก) ผู้บริหารเป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

2.2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบยึดหยุ่น / ชั่วคราว (ข) ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักบริหารจัดการ สร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา ยอมรับในความเสี่ยง

2.2.3 วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (ค) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความแข็งแกร่งในการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จ ตรงไปตรงมากับงาน มีความคาดหวังกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ชอบกระตุ้นและกดดันให้เกิดขึ้นในภาระการทำงาน

2.2.4 วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (ง) ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงาน ผู้ดูแลจัดการ ดูแล ในลักษณะการควบคุมให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารบุคลากร (X_3) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ แบ่งตามรูปแบบของวัฒนธรรมในแต่ละแบบดังนี้

2.3.1 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (ก) เป็นองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความเป็นเอกฉันท์ เน้นความเป็นธรรม ความเสมอภาค ความเท่าเทียม ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

2.3.2 วัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว (ข) เป็นองค์การที่เน้นตัวบุคคลมากกว่าทีมงาน แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในส่วนของตนเอง เน้นความคิดใหม่ ๆ ความมีอิสรภาพ และความโดดเด่นเฉพาะตัวของบุคลากร

2.3.3 วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (ค) เป็นองค์การที่เน้นการแข่งขันที่หนักหน่วง มีความคาดหวัง และความต้องการผลงานจากตัวผู้ได้บังคับบัญชาสูง

2.3.4 วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (ง) เป็นองค์การที่มีความมั่นคงต่ออาชีพ และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา มีการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์การ

2.4 ตัวประสานองค์การ (X_4) หมายถึง สิ่งที่องค์การนำมาใช้เป็นหลักในการทำให้องค์การคงสภาพเอาไว้ และสิ่งที่องค์การนำมากำหนดให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติแบ่งตามรูปแบบของวัฒนธรรมในแต่ละแบบดังนี้

2.4.1 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (ก) เป็นองค์การที่ประสานองค์การเข้าไว้ด้วยความจงรักภักดี ความเชื่อใจกัน และความมุ่งมั่นต่อองค์การ

2.4.2 วัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว (ข) เป็นองค์การที่ประสานองค์การเข้าไว้ด้วยความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน มีความรู้สึก ร่วมในการอยู่เหนือคู่แข่ง

2.4.3 วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (ค) เป็นองค์การที่ประสาน องค์การเข้าไว้ด้วยการบรรลุซึ่งความสำเร็จที่ตั้งไว้ และการแข่งขัน ให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

2.4.4 วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (ง) เป็นองค์การที่ประสาน องค์การเข้าไว้ด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายขององค์การ การมีส่วนร่วมในการรักษาเสถียรภาพในการทำงานต่าง ๆ

2.5 ยุทธวิธีที่ใช้ (X_5) หมายถึง แนวนโยบายที่องค์กรนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำพองค์การไปสู่เป้าหมาย แบ่งตามรูปแบบของวัฒนธรรมในแต่ละแบบดังนี้

2.5.1 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (ก) เป็นองค์การที่เน้นการพัฒนาบุคลากร ความเชื่อใจ ความจริงใจกัน ความเปิดเผย โปร่งใส และการมีส่วนร่วม

2.5.2 วัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว (ข) เป็นองค์การที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ สร้างสิ่งที่ท้าทายอยู่เสมอ ทดลองสิ่งใหม่ เพื่อแปรเป็นโอกาสในการแข่งขัน

2.5.3 วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (ค) เป็นองค์การที่เน้นกิจกรรม การแข่งขัน ให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

2.5.4 วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น (ง) เป็นองค์การที่เน้นความ มั่นคง ความมีประสิทธิภาพ และการควบคุมให้เป็นไปตามแบบแผน ระเบียบ ข้อบังคับ

2.6 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (X_6) หมายถึง เกณฑ์ หรือ ตัวบ่งชี้ ที่องค์กรนำมาใช้ เพื่อวัดความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพขององค์การแบ่งตามรูปแบบของวัฒนธรรมในแต่ละแบบดังนี้

2.6.1 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (ก) วัดความสำเร็จขององค์การ โดยอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นร่วมกัน เอาใจใส่ต่อผู้อื่น

2.6.2 วัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว (ข) วัดความสำเร็จ ขององค์การ โดยอยู่บนพื้นฐานขององค์การ การมีสินค้า นวัตกรรม และบริการใหม่ ๆ ที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น

2.6.3 วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (ค) วัดความสำเร็จขององค์การ โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

2.6.4 วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น (ง) วัดความสำเร็จขององค์การ โดยอยู่บนพื้นฐานขององค์การของความมีประสิทธิภาพของการบริการ หรือทำงานเป็นไปตามกำหนดอย่างราบรื่น และมีต้นทุนต่ำ

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันของครู (Y_{tot}) ตามแนวคิดของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การที่แสดงออกต่อองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยการยอมรับ จุดมุ่งหมาย และค่านิยมขององค์การ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีความเต็มใจที่

จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ (y_1) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันที่สมาชิกมีต่อองค์กร โดยมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และมีส่วนร่วมใน องค์กร ภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (y_2) หมายถึง ความผูกพันที่สมาชิกมีต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของสมาชิก เป็นความรู้สึกว่าจำเป็นจะต้องอยู่กับองค์กร เนื่องจากกลัวว่าจะสูญเสียผลประโยชน์ตอบแทน

3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (y_3) หมายถึง ความรู้สึกถึงภาระหน้าที่ หรือ ความเชื่อของสมาชิกที่จะต้องรับผิดชอบต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เนื่องจากได้รับการปลูกฝังว่า บุคคลควรจะอยู่ในองค์กรและจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ โดยผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นผู้ตอบ รายละเอียดของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบของวัฒนธรรมองค์กรและมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรสถานศึกษา ตามแนวคิดของ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) โดยแบบสอบถามในตอนนี้อยู่วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถาม The Organizational Culture Assessments Instrument (OCAI) ของคาเมรอน และ ควินน์ ซึ่งผ่านการแปลโดย นิวัติ โชติวงษ์ แบบสอบถามในตอนนี้อยู่ประกอบด้วยคำถาม 24 ข้อ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรละ 6 ข้อคำถาม คือ

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ | ได้แก่คำถามข้อที่ 1, 5, 9, 13, 17, 21 |
| 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบยึดหยุ่น | ได้แก่คำถามข้อที่ 2, 6, 10, 14, 18, 22 |
| 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด | ได้แก่คำถามข้อที่ 3, 7, 11, 15, 19, 23 |
| 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น | ได้แก่คำถามข้อที่ 4, 8, 12, 16, 20, 24 |

กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบแบบให้ค่าน้ำหนักคะแนน (ipsative scale) และมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบแบบสอบถาม ทั้ง 2 แบบดังนี้

1) การตอบแบบสอบถามโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้น้ำหนักคะแนน (ipsative scale) เกี่ยวกับแบบของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ภายในสถานศึกษา ทั้ง 4 แบบ คือ แบบเครือข่าย (ก) แบบยึดหยุ่น (ข) แบบตลาด (ค) แบบลำดับขั้น (ง) เพื่อวัดแบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

การแปลความหมายของคะแนนจากการให้น้ำหนักคะแนนเพื่อจำแนกแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาว่าเป็นแบบใด จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ย จากการให้น้ำหนักคะแนนของผู้ให้ข้อมูลทุกคนของแต่ละสถานศึกษา แบบของวัฒนธรรมองค์การแบบใด ใน 4 แบบ คือ แบบเครือข่าย (ก) แบบยึดหยุ่น (ข) แบบตลาด (ค) และแบบลำดับขั้น (ง) แบบใดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ก็จำแนกให้สถานศึกษานั้นมีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบนั้น

2) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ตัวเลือก ได้แก่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เกี่ยวกับระดับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแบบ ซึ่งในแต่ละแบบจะแบ่งออกเป็น 6 มิติองค์ประกอบ คือ ลักษณะเด่นขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำองค์การ การบริหารบุคลากร ตัวประสานองค์การ ยุทธวิธีที่ใช้ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ เพื่อใช้วัดระดับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของครู ตามแนวคิดของเมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen) ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของ วิลเลอร์ คัมภีร์รักษ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) เพื่อวัดระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู จำนวน 18 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ด้านละ 6 ข้อ คือ

- | | |
|--------------------------------------|-------------|
| 1) ความผูกพันด้านจิตใจ | ข้อ 1 – 6 |
| 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ | ข้อ 7 – 12 |
| 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน | ข้อ 13 – 18 |

แบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) และ ตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักเป็น 1 ถึง 5 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมของสถานศึกษา หรือ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมของสถานศึกษา หรือ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมของสถานศึกษา หรือ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมของสถานศึกษา หรือ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง มีต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมของสถานศึกษา หรือ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การพิจารณาขอบเขตค่าน้ำหนักของค่าเฉลี่ยที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในตอนี่ 2 (rating scale) และ ตอนที่ 3 แปลความหมายของข้อมูลโดยการใช้การพิจารณาขอบเขตค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการตอบแบบสอบถามตามแนวคิดของเบสท์ (Best)³ ดังนี้

³ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970),190.

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง องค์กรประกอบทางวัฒนธรรมหรือความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง องค์กรประกอบทางวัฒนธรรมหรือความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง องค์กรประกอบทางวัฒนธรรมหรือความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง องค์กรประกอบทางวัฒนธรรมหรือความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง องค์กรประกอบทางวัฒนธรรมหรือความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันของครู โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข สำนวนภาษา ตลอดจนความสอดคล้องกับเนื้อหาและนิยามของตัวแปร โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objectives Congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 สถานศึกษา สถานศึกษาละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 45 คน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ข)

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)⁴ ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.857

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2 ออกหนังสือแจ้งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามโดยผ่านทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมารวบรวมแล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจัดกระทำกับข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์แบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยการนำน้ำหนักคะแนนที่ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 ส่วนของการให้ค่าน้ำหนักคะแนน (ipsative scale) มาวิเคราะห์เพื่อจำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนรายละเอียดต่อไปนี้
 - 2.1 แยกกลุ่มแบบสอบถามของแต่ละสถานศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และกลุ่มครูผู้สอน
 - 2.2 นำคะแนนจากแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนโดยนำผลการให้น้ำหนักคะแนน ในข้อคำถามต่อไปนี้รวมเข้าด้วยกันเพื่อคำนวณหาคะแนนเฉลี่ย
 - ข้อคำถามข้อที่ 1, 5, 9, 13, 17 และ 21 เป็นข้อคำถามที่ให้น้ำหนักคะแนน วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย
 - ข้อที่ 2, 6, 10, 14, 18 และ 22 เป็นข้อคำถามที่ให้น้ำหนักคะแนน วัฒนธรรมองค์การแบบยึดหยุ่น/ชั่วคราว

⁴ Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

ข้อที่ 3, 7, 11, 15, 19 และ 22 เป็นข้อคำถามที่ให้น้ำหนักคะแนน วัฒนธรรม
องค์การ แบบตลาด

ข้อที่ 4, 8, 12, 16, 20 และ 24 เป็นข้อคำถามที่ให้น้ำหนักคะแนน วัฒนธรรม
องค์การแบบลำดับขั้น

2.3 พิจารณาค่าเฉลี่ยที่ได้จากข้อ 2.1 โดยยึดเกณฑ์ว่าค่าเฉลี่ยของ
วัฒนธรรมองค์การแบบใด ที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด สรุปว่าผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณาแล้วว่าใน
สถานศึกษาของผู้ให้ข้อมูลมีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบนั้น

2.4 พิจารณาผลที่ได้จาก ข้อ 2.3 เฉพาะกลุ่มครูผู้สอน ทั้ง 4 คน โดยดูจาก
ค่าฐานนิยม (mode) แล้วนำไปพิจารณาร่วมกับผลการให้น้ำหนักของผู้อำนวยการหรือรอง
ผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยพิจารณาตามค่าฐานนิยม (mode) หากฐานนิยมในกลุ่มใดสูงสุด
ให้ถือว่าสถานศึกษานั้นมีวัฒนธรรมแบบนั้น ๆ

3. การวิเคราะห์ระดับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยการนำ
ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในส่วนของมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของผู้ให้ข้อมูล
ในแต่ละสถานศึกษาที่ได้ผ่านการจำแนก ออกเป็นแต่ละแบบ โดยนำข้อมูลจากข้อคำถาม

ข้อที่ 1, 5, 9, 13, 17 และ 21 สำหรับสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือ
ญาติ

ข้อที่ 2, 6, 10, 14, 18 และ 22 สำหรับสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยึดหยุ่น

ข้อที่ 3, 7, 11, 15, 19 และ 23 สำหรับสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด

ข้อที่ 4, 8, 12, 16, 20 และ 24 สำหรับสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับ
ขั้น

4. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานครปฐม เขต 2

5. การวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับระดับ
ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่
ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (frequency)
และ ร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์หาแบบวัฒนธรรมหลักของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และฐานนิยม (Mode)

3. การวิเคราะห์หาระดับมิต้องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาและ ระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ใช้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ แบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษามิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งตัวแปรต้นในเรื่องวัฒนธรรมองค์การผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) ส่วนตัวแปรตามในเรื่องความผูกพันต่อองค์การได้ยึดตามแนวคิดของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและ ครู จำนวน 485 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ฐานนิยม (Mode) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's product moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 2 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 สถานศึกษา รวม 485 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์การสถานศึกษา
กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครูในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 สถานศึกษา รวม 485 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) ผลปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าจำนวนความถี่ (f) ร้อยละ (%) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	182	37.50
1.2 หญิง	303	62.50
รวม	485	100.00
2. อายุ		
2.1 21 – 30 ปี	28	5.80
2.2 31 – 40 ปี	45	9.30
2.3 41 – 50 ปี	272	56.10
2.4 50 ปีขึ้นไป	140	28.90
รวม	485	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	2.30
3.2 ปริญญาตรี	379	78.10
3.3 ปริญญาโท	92	19.00
3.4 ปริญญาเอก	3	0.60
รวม	485	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
4.1 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	97	20.00
4.2 ครูผู้สอน	388	80.00
รวม	485	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 1 – 5 ปี	29	6.00
5.2 6 – 10 ปี	48	9.90
5.3 11 – 15 ปี	70	14.40
5.4 15 ปีขึ้นไป	338	69.70
รวม	485	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 เป็นเพศชาย จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 เป็นผู้ที่มียุระหว่าง 41 - 50 ปี มากที่สุด จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 56.10 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 และอายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ระดับการศึกษาพบว่า จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 379 คน คิดเป็นร้อยละ 78.10 ระดับปริญญาโท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 388 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 และเป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 สำหรับประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 รองลงมาได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 9.90 และเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00

บทที่ 2 การวิเคราะห์แบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ว่าวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา เป็นแบบใด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา และจำแนกแบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และ ฐานนิยม (mode) ซึ่งจากการวิเคราะห์แบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 97 สถานศึกษา ปรากฏผล ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความถี่ (f) และร้อยละ (%) ของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

แบบวัฒนธรรมองค์การ	ความถี่	ร้อยละ
วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย	73	75.25
วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น	24	24.75
วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น	0	0.00
วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด	0	0.00
รวม	97	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเครือข่าย มากที่สุดจำนวน 73 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75.25 และสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบลำดับขั้นรองลงมา จำนวน 24 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 24.75

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

การวิเคราะห์มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ทั้ง 2 แบบที่จำแนกได้ คือ สถานศึกษาที่วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย มีสถานศึกษาจำนวน 73 สถานศึกษา และสถานศึกษาที่วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น ซึ่งมีสถานศึกษาจำนวน 24 สถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับคุณภาพตามแนวคิดของเบสท์ (Best)

ในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ซึ่งมีสถานศึกษาจำนวน 73 สถานศึกษา ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าระดับมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรม แบบเครือข่าย

(N=73)

มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. คุณลักษณะเด่นขององค์กร (X_1)	3.98	0.50	มาก
2. คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (X_2)	4.03	0.50	มาก
3. การบริหารบุคลากร (X_3)	4.18	0.54	มาก
4. ตัวประสานองค์กร (X_4)	3.85	0.48	มาก
5. ยุทธวิธีที่ใช้ (X_5)	4.08	0.45	มาก
6. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (X_6)	4.13	0.47	มาก
รวม (X_{tot})	4.04	0.35	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยภาพรวมมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร ของสถานศึกษา ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.35) และเมื่อแยกพิจารณา ในแต่ละด้านของมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามิต้องค์ประกอบแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มิตีด้านการบริหารบุคลากร (X_3) ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.54) มิตีด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (X_6) ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.47) มิตีด้านยุทธวิธีที่ใช้ (X_5) ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.45) มิตีด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กร (X_2) ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.50) มิตีด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร (X_1) ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.50) และ มิตีด้านตัวประสานองค์กร (X_4) ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีความเป็นเอกพันธ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

สำหรับในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น ซึ่งมีสถานศึกษาจำนวน 24 สถานศึกษาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ค่าระดับมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรม แบบลำดับขั้น

(N=24)

มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. คุณลักษณะเด่นขององค์กร (X_1)	3.16	0.55	ปานกลาง
2. คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (X_2)	3.81	0.55	มาก
3. การบริหารบุคลากร (X_3)	3.86	0.67	มาก
4. ตัวประสานองค์กร (X_4)	3.87	0.54	มาก
5. ยุทธวิธีที่ใช้ (X_5)	4.08	0.44	มาก
6. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (X_6)	3.94	0.42	มาก
รวม (X_{tot})	3.79	0.45	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.45) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านของมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรม พบว่ามิต้องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ (X_5) ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.44) มิติด้าน เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (X_6) ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.42) มิติด้านตัวประสานองค์กร (X_4) ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.54) มิติด้านการบริหารบุคลากร (X_3) ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.67) มิติด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กร (X_2) ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.55) และมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับปานกลาง เพียงหนึ่งด้าน คือ มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร (X_1) ($\bar{x} = 3.16$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีความเป็นเอกพันธ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

การวิเคราะห์ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ทั้งในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย และแบบลำดับชั้น แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับคุณภาพตามแนวคิดของเบสท์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ค่าระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของ
ในสถานศึกษาโดยภาพรวม

(N=97)

ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1)	3.00	0.35	ปานกลาง
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2)	2.93	0.52	ปานกลาง
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3)	3.50	0.45	มาก
รวม (Y_{tot})	3.15	0.35	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยภาพรวมความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยคิดคำนวณจากจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 97 สถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = 0.35) และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อยู่ในระดับมากหนึ่ง ด้านได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.45) และความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อยู่ในระดับปานกลาง สองด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1) ($\bar{x} = 3.00$, S.D. = 0.35) และ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) ($\bar{x} = 2.93$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีความเป็นเอกพันธ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

สำหรับการวิเคราะห์ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 2 ในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย ผู้วิจัยวิเคราะห์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏดังรายละเอียด ตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การ แบบเครือข่าย

(N=73)

ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1)	3.01	0.36	ปานกลาง
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2)	2.91	0.53	ปานกลาง
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3)	3.51	0.42	มาก
รวม (Y_{tot})	3.14	0.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่าโดยภาพรวมความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.14$, S.D. = 0.35) และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อ สถานศึกษาของครู อยู่ในระดับมาก หนึ่ง ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = 0.42) และความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อยู่ในระดับปานกลาง สองด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1) ($\bar{x} = 3.01$, S.D. = 0.36) และ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) ($\bar{x} = 2.91$, S.D. = 0.53) เมื่อ พิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีความเป็นเอกพันธ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

สำหรับการวิเคราะห์ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 2 ในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏดังรายละเอียด ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของ
ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กร แบบลำดับขั้น

(N=24)

ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1)	2.95	0.29	ปานกลาง
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Y_2)	2.98	0.49	ปานกลาง
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3)	3.48	0.55	ปานกลาง
รวม (Y_{tot})	3.14	0.37	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า โดยภาพรวมความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.14$, S.D. = 0.37) และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อยู่ในระดับปานกลางทั้งสามด้าน ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ($\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.55) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Y_2) ($\bar{x} = 2.98$, S.D. = 0.49) และความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1) ($\bar{x} = 2.95$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีความเป็นเอกพันธ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ซึ่งจำแนกสถานศึกษาออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และกลุ่มที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ปรากฏผลดังรายละเอียด ตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย

ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู	(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)	(Y _{tot})
มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ				
1. คุณลักษณะเด่นขององค์การ (X ₁)	0.306*	0.123	0.279*	0.279*
2. คุณลักษณะของผู้นำองค์การ (X ₂)	0.179	0.111	0.228	0.209
3. การบริหารบุคลากร (X ₃)	0.130	0.118	0.406*	0.267*
4. ตัวประสานองค์การ (X ₄)	0.146	0.094	0.157	0.160
5. ยุทธวิธีที่ใช้ (X ₅)	0.243*	0.232*	0.232*	0.293*
6. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (X ₆)	0.281*	0.086	0.168	0.207
รวม (X _{tot})	0.292*	0.173	0.342*	0.325*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 11 พบว่า มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ (X_{tot}) กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัด ในภาพรวม(Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กัน (r = .325) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การเป็นรายมิติกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู พบว่า มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในมิติคุณลักษณะเด่นขององค์การ (X₁) (r =.279) มิติการบริหารบุคลากร (X₃) (r =.267)และมิตียุทธวิธีที่ใช้ (X₅) (r =.293) ส่วนมิติด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูเป็นรายด้านกับมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กับมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความผูกพันด้านจิตใจ (Y₁) (r = .292) ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y₃) (r =.342) ส่วนด้านอื่นมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ปรากฏผลดังรายละเอียด ตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การ แบบลำดับชั้น

ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู	(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)	(Y _{tot})
มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ				
1. คุณลักษณะเด่นขององค์การ (X ₁)	0.209	0.325	0.489*	0.457*
2. คุณลักษณะของผู้นำองค์การ (X ₂)	0.017	-0.045	0.395	0.182
3. การบริหารบุคลากร (X ₃)	0.026	0.184	0.724*	0.452*
4. ตัวประสานองค์การ (X ₄)	0.248	0.546*	0.725*	0.672*
5. ยุทธวิธีที่ใช้ (X ₅)	-0.106	-0.089	0.312	0.089
6. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (X ₆)	-0.111	-0.116	0.452*	0.146
รวม (X _{tot})	0.067	0.185	0.627*	0.414*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 พบว่า มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ (X_{tot}) กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัด ในภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กัน (r = .414) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การเป็นรายมิติกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู พบว่า มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในมิติคุณลักษณะเด่นขององค์การ (X₁) (r = .457) มิติการบริหารบุคลากร (X₃) (r = .452) และมิติตัวประสานองค์การ (X₄) (r = .672) ส่วนมิติด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูเป็นรายด้านกับมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กับมิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y₃) (r = .627) ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา มีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของคาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) และแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen) ซึ่งหน่วยในการวิเคราะห์ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 97 สถานศึกษา โดยมีผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 485 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ และในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ได้รับกลับคืนมาครบสมบูรณ์ทุกฉบับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ฐานนิยม (Mode) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ รองลงมา มีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น
2. มีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สามลำดับเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มิติด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ และ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สามลำดับท้ายเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มิติด้านคุณลักษณะผู้นำองค์การ มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์การ และ มิติด้านตัวประสานองค์การ

สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรม องค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละมิติองค์ประกอบทาง วัฒนธรรมพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามลำดับเรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ และ มิติด้าน ตัวประสานองค์กร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สองลำดับท้ายเรียงตามลำดับจากมากไปหา น้อย คือ มิติด้านคุณลักษณะผู้นำองค์กร มิติด้านการบริหารบุคลากร และมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลาง หนึ่งด้าน คือ มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร

3. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความผูกพันต่อ สถานศึกษาของครู อยู่ในระดับมากหนึ่งด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพัน ต่อสถานศึกษาของครูอยู่ในระดับปานกลาง สองด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และ ความผูกพันด้านจิตใจ

สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย พบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษา ของครูโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพัน ต่อสถานศึกษาของครู อยู่ในระดับมาก หนึ่งด้าน คือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และ ความ ผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อยู่ในระดับปานกลาง สองด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อยคือ ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่

สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น พบว่า ความผูกพันต่อ สถานศึกษาของครูโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูทั้งสามด้าน อยู่ในปานกลางเช่นเดียวกัน

4. วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสถานศึกษาที่มี วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างมิติ องค์ประกอบทางวัฒนธรรมเป็นรายด้านพบว่า มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรกับความ ผูกพันต่อสถานศึกษาของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในมิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร และมิติด้านการบริหารบุคลากร ส่วนมิติด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูเป็นรายด้านกับมิติ องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กับ มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความผูกพัน

ด้านจิตใจ ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ส่วนด้านอื่น มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น พบว่า วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมเป็นรายด้านพบว่า มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .ในมิติด้านตัวประสานองค์การ มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์การ และมิติด้านการบริหารบุคลากร ส่วนมิติด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูเป็นรายด้านกับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กับมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาและความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่าสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยส่วนมากมีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรากฐานความเชื่อ ค่านิยม ของครูที่ได้รับการ ถ่ายทอดสืบต่อกันมา ซึ่งสังคมไทยเป็นสังคมที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์อย่างหลวม ๆ เป็นสังคมที่มีความเป็นอยู่แบบง่าย ๆ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ และเป็นผลสืบเนื่องมาจากบทบาทของครอบครัวในสังคมไทยที่การเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนให้เคารพเชื่อฟัง ผู้อาวุโส ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความรู้จักคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัวหรือเป็นกันเอง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาลักษณะเป็นกันเอง และประกอบกับสภาพทั่วไปของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ยังคงมีความเป็นสังคมชนบทอยู่ค่อนข้างสูง ดังนั้นพฤติกรรมของครูในเรื่องความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จิตใจกว้างขวาง นับถือผู้อาวุโส การรู้จักบุญคุณ ความซื่อสัตย์จริงใจกัน ความรักเอาใจใส่ต่อญาติพี่น้อง การพึ่งพาอาศัยกันจึงมีอยู่ค่อนข้างสูง จากมรดกทางวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานทำให้ วัฒนธรรม

เครือข่าย กลายเป็นเอกลักษณ์เด่นชัดของทุกองค์การของไทย ซึ่งมีงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในองค์การภาครัฐ พบว่าองค์การต่าง ๆ เหล่านี้มีวัฒนธรรมแบบเครือข่าย เช่น วิทยาลัยสุวิมล สวัสด์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาพยาบาล โดยใช้แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรม ของ คูก และ ลาฟเฟอร์ตี (Cook and Lafferty) ประกอบด้วยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ อัญชลี วิสิทธิ์วิงษ์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cook and Lafferty) โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่พยาบาลพบว่า วัฒนธรรมฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน มีลักษณะเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

การศึกษาในครั้งนี้พบว่า นอกจากวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย แล้วสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ยังมีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น ซึ่งลักษณะขององค์การดังกล่าว แอนดี และ เอตเคน (Andy and Aitken) รวมทั้ง ฟูลเลน และ ฮาร์กรีฟ (Fullen and Hargreaves) กล่าวว่าองค์การในลักษณะนี้เรียกว่าวัฒนธรรมตามบทบาทซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิม มีการบริหารงานแบบมีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจน มีขอบเขตของบทบาท และมีระบบการประสานงานที่เป็นทางการ มีขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งการเน้นให้แต่ละบุคคลทำงานในหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญของตน เน้นความมีหลักเกณฑ์ ยึดหลักการรวบอำนาจ ยึดหลักการปฏิบัติตามคำสั่ง การที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น เป็นเพราะภารกิจชัดเจนในเรื่องความ มีคุณภาพของการจัดการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคการบริหาร ทำให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายังคงไว้ซึ่งความเด่นชัดในเรื่องการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การบริหารโดยวิธีการควบคุม เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพการศึกษา ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมา กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พบมีมากในองค์การของรัฐ และในสถานศึกษาที่เช่นกัน เห็นได้จากงานวิจัยที่ สุภัทรา เอื้อวงศ์ ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยวิธีการศึกษาแบบคุณภาพ พบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลมีภาพรวมของวัฒนธรรมวิชาชีพคล้ายกัน แต่วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหม มีวัฒนธรรมเด่นในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองตามลำดับขั้นและเชื่อฟังคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายตาม ยึดถือระบบอาวุโสยศ อาวุโสรุ่น ประกอบกับสังคมไทยเป็นระบบราชการ ครูในโรงเรียนเคยชินกับการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มากกว่าคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ชอบการตัดสินใจด้วยตัวเอง ทำตามจารีตประเพณี

เดิมทราบเท่าที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่นิยมสิ่งที่เป็นนวัตกรรม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะดังกล่าวข้างต้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ร่วมกันของความเป็นระบบราชการของครู

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย มีมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเนื่องมาจากการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา จำเป็นต้องมี กฎ ระเบียบ กติกาการอยู่ร่วมกัน เพื่อกำหนดให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังมี ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและรูปแบบการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่ง บรูม และ เซลส์นิก (Broom and Selznick) กล่าวว่า เป็นมรดกทางสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม และสิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่กล่าวมา ในความหมายของ ไทเลอร์ (Tylor) แล้วนั่นคือ วัฒนธรรม ซึ่ง บราวน์ (Brown) กล่าวว่าวัฒนธรรมเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของชีวิตที่คอยแนะนำแนวทางพฤติกรรมของคนในชุมชนหรือสังคม และปลูกฝังอบรมชีวิตให้เป็นไปตามรูปแบบที่เป็นบรรทัดฐาน หรือบรรทัดฐานและความคาดหวังของสังคม นอกจากนี้เบคเคอร์ (Baker) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิก และวิลกินส์ และเพตเตอร์สัน (Wilkins and Patterson) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำสิ่งใดไม่ควรกระทำ ในการปฏิบัติงาน จากที่กล่าวมาประกอบกับข้อมูลการตอบแบบสอบถามพบว่าครูผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 69.70 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่กับสถานศึกษามาเป็นเวลานาน เกินกว่า 15 ปีขึ้นไป และ ความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว สมาชิกจะมีความเห็นพ้องต้องกัน เป็นเหตุผลที่ทำให้ครูมีการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อที่เห็นพ้องต้องกันสูง อีกประการหนึ่งคือ สถานศึกษาเป็นองค์การภาครัฐ การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาต้องยึดแนวนโยบาย ระเบียบและแนวปฏิบัติของทางราชการ จึงทำให้การปฏิบัติงานของครู เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และและอ้อยทิพย์ สุทธิเทพ ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติ พบว่ามีมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมด้านการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ครูมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของภาระงานภายในสถานศึกษา

ประกอบในปัจจุบันสถานศึกษาได้มีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ภาระงานตามกรอบนโยบายที่ต้องทำ จะเห็นได้ว่าการกำหนดบทบาทการทำงานของครูอย่างชัดเจนว่าต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ความจำเป็นที่สถานศึกษาจะต้องทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษา ชีรพงษ์ ศรีโพธิ์ พบว่าระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่มุ่งโรงเรียนเป็นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ในด้านบรรยากาศการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับครูในการริเริ่ม การรับฟังความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก อีกทั้งในปัจจุบันบทบาทของครูนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นภาระหน้าที่หลักแล้วยังมีภาระหน้าที่อื่น ๆ ที่ต้องปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น กระบวนการทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนขึ้น การดำเนินงานเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจกันของหลายฝ่าย การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การระดมพลังความคิดในการทำงาน การแก้ปัญหาาร่วมกันจึงมีมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถและทักษะการจัดการที่ดี การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้แก่ครูมากขึ้น ทำให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจมากขึ้น ประกอบกับสภาพบรรยากาศของสถานศึกษาที่มีความเป็นอยู่แบบเครือญาติ ซึ่งโจนส์ และ กอฟฟี (Jones and Goffee) กล่าวว่าจะมีลักษณะของความการร่วมคิดร่วมทำ มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ ที่สำเนียง วิลามาศ ได้ศึกษาพบว่าแบบบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมเป็นระบบเปิด ซึ่งจะมีลักษณะของการทำงานร่วมกัน มีการยอมรับนับถือ และมีความเปิดเผยระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง และระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำการรับรู้ในการปฏิบัติในมิตินี้ของครูจึงมีมาก ทำให้ค่าเฉลี่ยของมิตินี้ประกอบด้านการบริหารบุคลากรจึงมีมากกว่าด้านอื่น ๆ

สำหรับมิตินี้ประกอบทางวัฒนธรรมด้านตัวประสานองค์การอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ นั้น ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะด้วยเหตุผลที่ว่าภายในสถานศึกษาประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานที่มาจากความหลากหลายทาง ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่ติดตัวมา ประกอบกับ ความเป็นปัจเจกบุคคลสูงของคน สังคมที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์อย่างหลวม ๆ เป็นสังคมที่มีความเป็นอยู่เรียบง่าย ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ ไม่ให้ความสำคัญกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไม่มีความผูกพันที่ยาวนานทั้งในครอบครัวและการงาน การที่ผู้บริหารจะหลอมรวมความคิดที่แตกต่าง ของครู โดยการประสานผลประโยชน์ และขจัดความขัดแย้ง เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำพองค์การไปสู่เป้าหมาย เป็นเรื่องที่ยากลำบาก หากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับหลัก หรือแนวปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ ได้อย่างชัดเจนและ

จริงจังหรือเป็นทางการ แล้วก็อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การรับรู้ร่วมกันของครู ในมิตินี้อยู่ในระดับที่น้อยกว่าด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจะมี ความเป็นกันเองไม่มีพิธีการมากนัก ซึ่งโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ ตามแนวคิดของ แฮนดี และ เอตเคน (Handy and Aitken) จัดเป็นโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรซึ่ง ผู้บริหารในโรงเรียนเช่นนี้มักใช้อำนาจตามที่ตนเองเห็นสมควรแทนที่จะตัดสินใจตกลงทำงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ แต่ใช้วิธีการอย่างไม่มีแบบแผน โดยปรึกษาจากกลุ่มใกล้ชิดของตนเองและไม่ค่อยบันทึกไว้เป็นทางการ องค์การเช่นนี้เป็นที่ทำงานที่น่าตื่นเต้นสำหรับผู้ที่ยึดติดหัวหน้าเป็นใหญ่ แต่เพื่อนร่วมงานอื่นอาจรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความสำคัญและถูกกันออกนอกวงการ การปรองดองฉันญาติมิตรในโรงเรียนเช่นนี้ จะไม่เป็นธรรมและขัดต่อหลักการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกัน และการไว้วางใจผู้บริหารโดยสิ้นเชิง นอกจากนั้น การพิจารณาให้ความดีความชอบ ของผู้บริหารที่ต้องยึดหลักความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งนับเป็นแนวทางการดำเนินการที่ถูกต้อง หากผู้บริหารปฏิบัติในทางตรงกันข้ามกับสิ่งที่ควรปฏิบัติเช่น ใ้บรรทัดฐานที่ชัดเจน เล่นพรรคเล่นพวก ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มครู การรับรู้ร่วมกันในมิตินี้จึงต่ำ

สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยที่พบว่ามิตี องค์ประกอบทางวัฒนธรรมด้านยุทธวิธีที่ใช้ มีค่าเฉลี่ยสูง อาจจะเนื่องจากสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดของรัฐต้องปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดมาจากเขตพื้นที่ การศึกษา และภาระงานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามกำหนด ระยะเวลา การควบคุม ติดตาม หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง ของแนวนโยบายกับการปฏิบัติงานภายใน โรงเรียน ของผู้บริหารจึงมีมาก เพื่อควบคุมให้การ ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้การรับรู้ร่วมกันหรือการเห็นตรงกันในมิตี องค์ประกอบด้านยุทธวิธีที่ใช้ของครูจึงมีสูงกว่าด้านอื่น ๆ

สำหรับมิตีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมด้านคุณลักษณะเด่นขององค์การ พบว่า ในมิตี องค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ นั้น ทั้งนี้อาจจะเป็น เพราะ ความเคยชินของครูที่มีต่อสภาพความเป็นอยู่ในสถานศึกษานั้น ถึงแม้ว่าสภาพความเป็นอยู่ บรรยากาศ ในสถานศึกษา จะมีสายงานบังคับบัญชา มีระเบียบแบบแผน คอยควบคุมหรือกำกับ ดูแลอยู่ แต่ในทางปฏิบัติปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างครูและผู้บริหารในโรงเรียน ก็เป็นไปแบบกันเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของสำเนียง วิลามาศ ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม จำนวนมาก (ร้อยละ 37.5) ที่มีบรรยากาศแบบให้ ความร่วมมือ ซึ่งถึงแม้ว่าลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ครูจะมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูง ให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน อีกทั้งจากข้อมูลพบว่าครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์

ในการทำงานมา 15 ปีขึ้นไป อาจมีความเคยชิน จนทำให้ไม่ใส่ใจ ไม่ตระหนักถึงสภาพความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ที่ สุนทร วงษ์ไวยวรรณ ที่กล่าวว่า หลังจากวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านการเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนภายในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะเชื่อและกระทำในสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลาอันยาวนานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไปจนคนไม่ได้ตระหนักถึง โครงสร้างหรือสายงานการบังคับบัญชาแม้ว่าจะมีการระบุไว้อย่างชัดเจน

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอวยพร ประพฤทธิธรรม ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางและสูง รวมทั้ง สุดาวรรณ อ่วมอ่อง ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐเช่นเดียวกับสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเนื่องมาจากครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เรมิเนียก และ อลัทโท (Hrebiniak and Alutto) มิทเชลล์ และ ลาร์สัน (Mitchell and Larson) ได้ศึกษาพบว่าเพศมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน โดยที่เพศหญิงจะมีความผูกพันมากกว่าเพศชาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีระ วีระธรรมสาริต บุษยาณี จันทรเจริญสุข และ อวยพร ประพฤทธิธรรม เมื่อพิจารณาจากอายุ พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปีขึ้นไป จากการศึกษาของนักวิจัยดังกล่าวข้างต้นพบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับความผูกพันเช่นเดียวกัน โดยคนที่มียุมากมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าคนอายุน้อย เนื่องจากคนที่อายุมากจะมีการสั่งสมประสบการณ์ไว้มากและมีโอกาสที่จะเปลี่ยนงานใหม่น้อย ส่วนระดับการศึกษา ถึงแม้ว่านักวิจัยจำนวนมากจะพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันน้อยกว่าคนที่มีการศึกษาดำ แต่เมื่อพิจารณาจากลักษณะการปฏิบัติการสอนจะพบว่า คนที่ประกอบอาชีพครูส่วนใหญ่ต้องจบการศึกษาด้านศึกษาศาสตร์ และเมื่อเข้าสู่วงการของวิชาชีพแล้ว โอกาสที่จะเปลี่ยนงานใหม่จึงไม่ค่อยมีมากนัก นอกจากนี้แล้วในภาวะปัจจุบันอาชีพข้าราชการนับเป็นอาชีพที่มั่นคง เสี่ยงต่อการถูกให้ออกจากงานน้อย ถึงแม้ความพึงพอใจหรือความศรัทธาในอาชีพครูจะมีน้อย แต่เนื่องภาวะความเสี่ยงในการถูกออกจากงานหรือโอกาสในการหางานใหม่มีน้อย จึงทำให้ข้าราชการครูมีความผูกพันอยู่พอสมควร

เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ แล้วโดยภาพรวมพบว่าความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก หนึ่งด้าน คือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่ง อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer)

ได้อธิบายไว้ว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ ข้อผูกมัด หรือความเป็นหนี้บุญคุณที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์กรต่อไป สมาชิกที่มีความผูกพันด้านนี้คือ การแสดงออกถึงความคิดที่ว่าเขาควรจะอยู่ในองค์กร เพราะการอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมในสังคม สาเหตุที่ระดับความผูกพันทางด้านนี้มีอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเนื่องจาก พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของครูภายในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ที่มีการร่วมมือ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล ให้การสนับสนุน เป็นมิตรต่อกัน และความเป็นพุทธศาสนิกชน การมีความกตัญญูรู้คุณ ความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ทำให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของครูจึงมีอยู่มาก สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เรบินีเยกและอลัทโท (Hrebiniak and Alutto) ที่พบว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะมีความสำคัญต่อทัศนคติและพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคม การที่บุคคลเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะความร่วมมือช่วยเหลือ เป็นมิตร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ บูกานัน และเชลดอน (Bucanon and Sheldon) ก็ได้ค้นพบจากการวิจัยตรงกันว่า ปฏิสังสรรค์ในทางสนับสนุนช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน ลินคอล์น และ คัลเลเบอร์ก (Lincoln and Kalleberg) ก็พบว่า คนงานที่รับรู้ว่าได้รับการช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในเวลาทำงานจะช่วยทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มอริส และเชอร์แมน (Moris and Sherman) ก็พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการรับฟังข้อเสนอแนะและให้คำอธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ มีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความสัมพันธ์ที่อบอุ่นซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อวยพรประพฤษธรรม ที่พบว่า การช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร วิทยากรย์ที่ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าวิทยากรย์ที่มีได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานน้อย

ส่วนความผูกพันด้านจิตใจนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนในเชิงนโยบายของโรงเรียนเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร พฤติกรรมของผู้บริหาร การเป็นที่พึ่งพาได้ของโรงเรียนมีน้อย และการไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือความเสมอภาค ประกอบกับในปัจจุบันบทบาทภาระหน้าที่ของครูที่เพิ่มมากขึ้น จึงสร้างความรู้สึกริดอิดใจ และสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความรู้สึกปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรลดลง

และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกังวลในสถานภาพและความมั่นคงในอาชีพของครู ที่ไม่แน่นอน ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากความ

คลุมเครือในเรื่องการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ที่ยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม ประกอบกับ ค่าครองชีพในปัจจุบันที่สูงขึ้นเป็นลำดับ แต่เงินเดือนของครูยังต่ำ เมื่อเทียบกับอาชีพอื่น ๆ

สำหรับสถานศึกษาที่มีแนวทางวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูโดยภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น สภาพความเป็นอยู่ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร แนวนโยบายต่าง ๆ ภายในองค์การที่เน้นความมีระเบียบ ความมั่นคง ความมีประสิทธิภาพ มีกฎ ระเบียบ โครงสร้างสายบังคับบัญชาชัดเจน ข้อบังคับต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะเป็นการดำเนินตามที่กล่าวมานั้นมุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่ทว่าการยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตลอดเวลา ทำให้เกิดการจำกัดความคิด และขาดอิสรภาพในการกระทำ และการไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดการทำงาน กระบวนการตัดสินใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากการถูกควบคุมด้วยสายการบังคับบัญชา ทำให้ครูรู้สึกไร้อำนาจ อีกทั้งการคำนึงถึงเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากเกินไป การทำงานจึงได้ยึดหลักการแบ่งแยกกันทำตามหน้าที่ จึงทำให้เนื้อหาของงานลดลง การทำงานเกิดความจำเจ เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ระดับความผูกพันของครูน้อยลง วิทยา เพชรรัตน์ ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ศึกษากรณีอำเภอห้วยซึ้งและอำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามนโยบายของผู้บริหารแต่ละยุคสมัย ในขณะที่ลักษณะงานในระดับพื้นที่เป็นงานที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นด้านแรก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย บางโครงการก็เร่งรัดมาก จึงเป็นเหตุให้ชาวบ้านเกิดความเบื่อหน่ายและสับสน ในที่สุดชาวบ้านก็ปฏิเสธโครงการพัฒนาต่อ ๆ มาจึงเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย ไม่ค่อยมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ และ ลดาวัลย์ ราชชนนบริบาล ได้ศึกษาพบว่าลักษณะงานที่มีความอิสระในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจของตนเอง และได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้อย่างอิสระ ส่งผลถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การประกอบกับความเป็นปัจเจกบุคคลของคนไทยที่มีอยู่สูง ดังนั้นความต้องการอิสระทางความคิดจึงมีสูง ด้วยเหตุดังกล่าวหากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารคอยควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ทำให้ครูรู้สึกว่า ไม่มีความอิสระในการทำงาน ไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการตัดสินใจและกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานด้วยตนเองได้ และ ทำให้ครูเกิดความรู้สึก ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจ ซึ่งจะเป็นการบั่นทอนความรู้สึกผูกพันของครู สอดคล้องกับที่ มอริส และเชอร์แมน (Moris and Sherman) พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเอา

ใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการรับฟังข้อเสนอแนะและ ให้คำอธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ มีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความสัมพันธ์ที่อบอุ่นซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความผูกพันต่อองค์กร จากที่กล่าวมาอาจอธิบายได้ว่าผลของการกำหนดโครงสร้างของบทบาทหน้าที่อย่างเคร่งครัด ในองค์กรที่มีแบบวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ไม่ได้ส่งเสริมให้ครูมีความยึดมั่นผูกพันต่อสถานศึกษาและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู พบว่า

4.1 ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องที่ คูก และ ชูมัล (Cooke and Szumal) ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความตั้งใจในการคงอยู่กับบริษัท เมื่อแยกพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยของวัฒนธรรมองค์กรเป็นราย มิติกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู พบว่า

มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจ สภาพความเป็นอยู่ การปฏิสัมพันธ์ต่อกันของครู ที่ร่วมงานกันมานาน ความสนิทสนมเสมือนเป็นครอบครัว ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกมีความเห็นอกเห็นใจกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดบรรยากาศขององค์กร ของ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นบรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการปฏิบัติงานอีกด้วย สอดคล้องกับ สำเนียง วิลามาศ ได้ศึกษาพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน เป็นห่วงเป็นใยครู รับฟังและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ชมเชย ยกย่อง สรรเสริญ พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ความผูกพันของครูมีมากขึ้น เช่นเดียวกับ ไฟแลนเดอร์ และกรีนเบอร์ก (Friedlander and Greenberg) ริชาร์ด และสโลคัม (Richard and Slocum) ได้ศึกษาพบว่าบรรยากาศซึ่งมุ่งบุคคลในองค์กร มีการติดต่อสื่อสาร แบบเปิด สนับสนุน ซึ่งกันและกัน การกระจายอำนาจในการตัดสินใจมักนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ให้ผลเพิ่มขึ้น

มิติด้านการบริหารบุคลากร คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) กล่าวว่า มิติองค์ประกอบด้านนี้หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความเป็นเอกลักษณ์

เน้นความเป็นธรรมและความเสมอภาค ความเท่าเทียม ซึ่งสอดคล้องแนวคิดบรรยากาศองค์การแบบเปิด ตามแนวคิดของ ฮาลปิน (Halpin) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถ ซึ่งทำให้ส่งเสริมพลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน มีขวัญและกำลังใจสูง สอดคล้องกับที่ ไลเคิร์ต (Likert) ก็ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ไว้วางใจ และจริงใจต่อบุคคลในองค์การ ส่งเสริมให้นำความคิดสร้างสรรค์ มีการจงใจในการทำงานโดยการให้รางวัล และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นไปอย่างแน่นแฟ้น อบอุ่นฉันท์มิตร มีการทำงานเป็นทีม ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความจงรักภักดีของสมาชิกภายในองค์การ

มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ แนวนโยบายที่องค์การนำกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย คือการเน้นการพัฒนาที่ตัวบุคลากร ความเชื่อใจ ความจริงใจต่อกัน ความเปิดเผย โปร่งใส เป็นนโยบายที่ดีที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ความคาดหวังไว้ ความก้าวหน้าในงานด้วยการได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บริหาร โรงเรียนให้ได้เข้าร่วมการอบรม พัฒนาตนเองของครู ที่ขึ้นอย่างเสมอมา รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูได้รับ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ ซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรรถสรยุทธนาวุธ ที่พบว่าความก้าวหน้าในงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง หากองค์การมอบสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในชีวิตตามจุดมุ่งหมายของเขา และเปิดโอกาสให้พนักงานเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งด้วยความเที่ยงธรรม จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูง และสอดคล้องกับ สุกานดา สุภคิตสันต์ ที่พบว่า พนักงานที่มีความเห็นว่าตนเองมีความก้าวหน้าในงานสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงาน ที่มีความเห็นว่าตนเองมีความก้าวหน้าในงานระดับต่ำ

4.2 ในสถานศึกษาที่มีแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น ผลการวิจัยพบว่า มิต้องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กัน เมื่อแยกพิจารณาความสัมพันธ์ตัวแปรย่อยของวัฒนธรรมองค์การเป็นราย มิตีกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู พบว่า

มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์การ สภาพความเป็นอยู่ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การทั้งในระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาวิธีการปกครองแม้ว่าจะเต็มไปด้วยระเบียบแบบแผน มีการติดตามกำกับดูแลตามสายการบังคับบัญชา แต่หากมีกระบวนการนิเทศติดตามกำกับดูแลโดยที่ผู้บริหารมีความยุติธรรม มีการยกย่องชมเชย และประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง รับฟังความคิดเห็น การสร้างความมั่นคงในงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่อองค์การจาก

สมาชิกภายในองค์กร ไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่องานและเชื่อมโยงไปสู่การผูกพันต่อองค์กร

มิติด้านการบริหารบุคลากร กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กรโดยเน้นให้ครุมีความก้าวหน้า มั่นคงต่ออาชีพครูซึ่งเป็นระบบราชการ ย่อมทำให้ความรู้สึกรักของครุมีความเห็นว่าคุณครูมีความมั่นคงในงาน ซึ่งทำให้ครุมีความผูกพันต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน ที่พบว่าหากสมาชิกครูรู้สึกว่าองค์กรที่เขาทำงานอยู่ด้วยความมั่นคง สามารถพึ่งพาได้หรือรู้สึกว่าได้ทำงานในองค์กรที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง จะเกิดความภาคภูมิใจ อยากทำงานอยู่กับองค์กรนั้น และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามไปด้วย แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานให้กับสมาชิก หรือไม่สร้างความรู้สึกว่าคุณครูเป็นที่พึ่งพิงได้จะเป็นสามเหตุทำให้พนักงานขาดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้การสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย หรือการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ หากครุได้รับการมอบหมายหรือการได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ ความต้องการและความถนัดของตนเองจะเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับที่สุกานดา ศุภคิตสันต์ ที่พบว่า พนักงานที่มีความเห็นว่าคุณครูมีความก้าวหน้าในงานสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงาน ที่มีความเห็นว่าคุณครูมีความก้าวหน้าในงานระดับต่ำ

มิติด้านตัวประสานองค์กร การคงสภาพความเป็นองค์กร โดยอาศัยกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ นโยบาย เพื่อรักษาความมีเสถียรภาพในการทำงาน การใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่เข้มงวดมากเกินไป จากการวิจัยของ วิทยา เพชรรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ศึกษากรณีอำเภอมหาชนะชัย และอำเภอค้อวัง จังหวัดยโสธร พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานที่ทำเจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตามนโยบาย ของผู้บริหารแต่ละยุคแต่ละสมัย จึงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย ไม่ค่อยมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครุในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้พัฒนาองค์กร และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการนำมิติวัฒนธรรมองค์กร ไปใช้พัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษาให้สูงขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ส่วนใหญ่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมไทยและส่งเสริมความผูกพันต่อสถานศึกษาได้ดี ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรเน้นสร้างสภาพบรรยากาศความเป็นอยู่ให้ครูมีความรู้สึกเป็นกันเอง ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมในการบริหาร และส่งเสริมความมีพลังอำนาจให้กับครูให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของครู ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ

2. จากผลการวิจัยพบว่า มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็ยังพบว่า มีบางมิติคือ คุณลักษณะเด่นขององค์กร ตัวประสานองค์กร อยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ควรสร้างบรรยากาศ ความเป็นอยู่ และส่งเสริมให้การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อกันระหว่างสมาชิกให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจให้มากขึ้น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดี และต้องแสดงบทบาทผู้นำให้ปรากฏในเรื่องความ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคีกัน ของครูภายในสถานศึกษา

ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นจากผลการวิจัยพบว่า มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็ยังพบว่า มีบางมิติคือ คุณลักษณะเด่นขององค์กร การบริหารบุคลากร อยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารควร มีการกำหนดบทบาทภาระหน้าที่และ สายการบังคับบัญชา ให้ชัดเจน มีกระบวนการบริหารงานบุคลากร ให้ชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับงาน การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

4. จากผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มิต้องประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้าน คุณลักษณะเด่นขององค์กร และ เจื้อนใจแห่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควร สร้างบรรยากาศของความเป็นครอบครัว ให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างค่านิยมในการทำงานเป็นทีม กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

ตามทีผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังที่ได้อกล่าวไว้ข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ได้แพร่หลายออกไป เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเพื่อเป็นการลึกให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจน
2. ควรมีการศึกษาถึงมิต้องประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

“กวดวิชา : เล่นสัปดาห์ปัญหาการศึกษาไทย.” วารสารสื่อพลัง 2, 11 (เมษายน – มิถุนายน 2546) : 9.
กรมวิชาการ. รายงานการประเมินการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาปีการศึกษา 2537. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2537.

กริช สืบสนธิ์. วัฒนธรรมและพฤติกรรมการศึกษาในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

กิตติ บุญนาค. “วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนได้หรือไม่.” Hand On 7, 78 (สิงหาคม 2538) : 85.

จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงาน
วิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

ชวนชม ชินะตั้งกูร. ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน. ม.ป.ท., ม.ป.ป..

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี. “ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับ
ชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหา
วิทยาลัยศิลปากร, 2538.

เทอเรนท์ อี คิล และ อลัน เอ เคเนดี. การสร้างวัฒนธรรมให้องค์กรสร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ.
แปลโดย กริช สืบสนธิ์. กรุงเทพฯ : เอ็ช เอ็น การพิมพ์, 2535.

ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์. การพัฒนาแบบจำลองการนิเทศปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น โรงเรียนเป็นฐาน
(ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 124 -144.

ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์. “การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร.” วารสารบริหารธุรกิจ 6, 83
(กรกฎาคม – กันยายน) 2542 : 45 – 59.

นิวัต โชติวงษ์. เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
รอยัลเพรส แอนด์ แพลก จำกัด, 2544.

ประดับ ชัยพฤกษ์. ความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 [ออนไลน์]. Accessed 29 October 2003. Available from
http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp.

- ปีเตอร์ เฟลมมิง. เทคนิคการจัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยม. แปลโดย พรทิพย์ เสมากัถิ. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ, 2545.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : เจริญผล, 2540.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. สังคม วัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. องค์การในอนาคต. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2544.
- ไพพรรณ เกียรติโชติชัย. กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บริษัทการศึกษา, 2545.
- มติชน ,24 มกราคม 2546.
- รุ่ง แก้วแดง. อ้างถึงใน ณรงค์ รอดพันธ์. “ครูกับการพัฒนาตนเอง.” วารสารข้าราชการครู 19, 3 (กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2542) : 125.
- ลดาวลัย ราชชนบุรีบาล. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงานและปัจจัยด้านองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.” ปริญญาานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ละเอียด นาคชัยเนรมิตร. “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดภูเก็ต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.
- วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์. “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538.
- วันทนา กอวัฒนสกุล. “การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่.” เพิ่มผลผลิต 34, 4 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2539) : 18.
- วราเพ็ญ โกเมะหะวงศ์. ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตวิภาวดี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ [ออนไลน์]. Accessed 29 October 2003. Available from http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp.
- วรางคณา รักษ์สุจิตรัตน์. องค์การและการจัดการ [Online]. Accessed 31 March 2003. Available from <http://www.pibull.rip.ac.th/org1/or01.thm>
- วิฑูรย์ สิมะโชคดิ. จิตวิทยาอุตสาหกรรม : การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : เพียรพัฒนา พรินติ้ง, 2538.

วิไล ไม้แก้ว. “วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

วิไลพร คัมภีร์รักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษากลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง” วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

วีรพล พงษ์จิระศักดิ์. “ความผูกพันของตำรวจป้องกันและปราบปรามจลาจลต่อหน่วยงาน ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการป้องกันและปราบปรามจลาจล.” วิทยานิพนธ์ปริญญา สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ. “วัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชาย โรงพยาบาลชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

“สินทรัพย์ที่ประเมินค่ามิได้.” วารสาร mba. 4, 40 (กรกฎาคม 2545): 83.

สิทธิโชค วราสันตินุกูล. จิตวิทยาการจัดการองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊ตแบงก์, 2540.

สุกานดา สุภคิตสันต์. ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน :กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร [ออนไลน์].

Accessed 29 October 2003. Available from

http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp.

สุดาวรรณ อ่วมอ่อง. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและลูกจ้างประจำสำนักงาน

คณะกรรมการอาหารและยา [ออนไลน์]. Accessed 29 October 2003. Available from

http://thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB_.asp.

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไพร่เพช, 2540.

สุภัทรา เอื้อวงศ์. “วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันการศึกษาพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. “วัฒนธรรมองค์การ : ควรเลือกให้เหมาะสม.” บริหารธุรกิจ 95 (กรกฎาคม – กันยายน 2545) : 55.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2, สารสนเทศการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมจังหวัด นครปฐม ปีการศึกษา 2547. นครปฐม : กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐมเขต 2, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535. กรุงเทพฯ : ฟีนีพิบลิชซิ่ง, 2535.

สำเนียง วิลามาศ. “บรรยากาสโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542, บทคัดย่อ.

อัญชลี วิสิทธิ์รังษ์. “การศึกษาวัฒนธรรมของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาล ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2539.

ภาษาต่างประเทศ

Alvesson, Mats. “Organization, Culture and Ideology.” International Studies of Management and Organization 17 (1987) : 4-18. quoted in Fred Luthans. Organizational Behavior. New York : McGraw-Hill Book Company, 1989.

Anderson , Judith A. Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness In Tennessee’s Community Colleges Dissertation, Ed. Higher and Adult Education Memphis Photocopied, 2000.

Angle, H.L and J.L. Perry. “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness.” Administrative Science Quarterly 26 (March 1981) : 1-12.

Arcaro, Jerome S. Quality in Education : An Implication Handbook. Florida : St. Lucie Press, Inc., 1995.

Backer, H.S. “Culture : A Sociological View.” Yale Reveiw (Summer 1982) : 513-527.

Beckworth, Cherry Kay Bruce. “A Study of the Relationship between Organizational Change, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Social Workers and Registered Nurses.” Dissertation Abstracts International 57, 6 (December 1996) : 2673-A.

- Barnett , Timothy L. The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Personal Work Life on Job Satisfaction and Career Commitment of Student Affairs Middle Managers [Online]. Accessed 29 October 2003. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9730906>, 1997.
- Best ,John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970.
- Blass, Joseph. And Kirby, Peggy C. Bringing out the Best in Teacher : What Effectiveness Principal Do. California : Corwin Press, Inc., 1992.
- Brathwaite, G.G. Enculturation : How to Work Related Behaviors of New Employees Chang to Fit the Culture of Organization. Toronto : University of Toronto Canada, 1993.
- Broom, Leonard, and Phillip, Selznick. Socioiogy New York : Harper & Row, 1969.
- Brown, Douglas H. Principles of Language Learning and Teaching. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1980.
- Buchanan, Bruce. “Government Manager, Business Executive, and Organizational Commitment.” Public Administrative Review 4 (1974) : 340.
- “Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organization.” Administrative Science Quarterly 17 (1974) : 537.
- Buchele, Robert. The Management of Business and Public Organizations. Now York : McGraw – Hill, 1977.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York : Addison – Wesley Publishing Company,1999.
- Campbell, Jonh P. E. A. Brownas., N.G.Peterson.,and M.D. Dunnette, quoted in Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York : Addison – Wesley Publishing Company,1999.
- Celep, Cevat . Teacher’s Organizational Commitment In Educational Organizational [Online]. Accessed 2 January 2002. Auailable from [http:// www.nationalforum.com/17celep.htm](http://www.nationalforum.com/17celep.htm)
- Chalotte , M. D. and S. Linda , “The Organizational Culture Implication for Nurse Service.” Jona 23 (1993)
- Chaves, Wanda V. An Empirical Analysis of the Effect of Work – Related Value Congruence on Job Satisfaction ,Organizational Commitment ,Task Performance, and Organizational Citizenship Behavior [Online]. Available : DAI-A 61/01 : 584. <http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3001937>, 2001.

- Clott , Christopher B. Predictors of Organizational Effectiveness in school Business (Business school) [Online]. Accessed 29 October 2003. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9516667>, 1995.
- Cook, R.A. and J.L.Szumal. “The Measuring Normative Beliefs and Sheared Behavioral Expectations in Organizations : The Reliability and Validity of the Organizational culture Inventory.” Psychological Reports,1993. quoted in Robert Kreitner , Angelo Kiniciki, and Marc Buelens. Organizational Behavior . 2nd ed. New York : McGraw – Hill ,2002.
- Cooke , R. A. and J. L. Szumal Robert Kreitner , Angelo Kiniciki and Marc Buelens, Organizational Behavior . 2nd ed. New York : McGraw – Hill, 2002.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing, 3rd. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Daft, Richard L. Organizational : Case and Design. Singapore : West Publishing Company. 1992.
_____. Leadership : Theory and Practice. Orlando, Florida : Dryden, 1999.
- Deal, Terrence. E, Allen. A Kennedy. Corporate Cultures. London : Penquin Books,1988.
- Dobni, Marie D. “An Empirical Taxonomy of Organizational Culture in the Services Sector.” Dissertation Abstracts International 57 (April 1997) :3546-A.
- Downer, Donovan Francis. “A Comparision of the Attitude Structures of Five Sub-Public in New Foundland Concerning the Factors and Definitions of Effective School.” Dissertation Abstracts International 52 (September 1989) :3136-A.
- Elliott, Daniel Charl. “Collaborative, Decentralized Management and Perspection of Quality Schooling Outcomes.” Dissertation Abstracts International 52 (October 1991) :120.
- Fitcher, Joseph H. Sociology. Chicago : The University of Chicago, 1957.
- Greenberg and Baron. Behavior in Organizations, 175-176.
- Guber, Jason S. Predicting on Employee’s Commitment Using an Organization’s Common Cultural Elements [Online]. Available : DAI-B 62/08 : 3834.
<http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3024549>, 2002.
- Guillemate, E. J. Organizational Culture, Commitment and Effectiveness : An Empirical Investigation in a Hospital Setting. New York : Nova University, 1992.
- Harrison, quoted Diana .C Pheysey. Organizational Culture : Type and Transformations. London : Routhledee, 1993.

- Horton, Paul B., and Chester L. Hunt. Sociology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1980.
- Hrebiniak, Lawrence., And Joseph, Alutto. "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment." Administrative Science Quarterly 17 (1972) : 566.
- Jermias, Johnny. "The Effects of Commitment, Costing System and Feedback on People's Judgment and Resistance to Change : The Case of Activitybased Costing." Dissertation Abstracts International 57, 6(December 1996) : 556-A.
- Smart, Jonh C. , George Kuh, D. and William G. Tierney. "The Role of Institution Cultures and Decision Approaches in Organizational Effectiveness in Two – Year Colleges," The Journal of Higher Education. 68,3 (1997) : 256 – 282.
- John, Lynn K. Culture and Conflict : A Comparative Study of Organizational Culture, Management Strategies [Online]. Accessed 29 October 2003. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9834964>, 1998.
- Jones ,Gareth and Goffe, Rob. "The chartecter of a Corporation." (Harpers Collins 1998).quoted in Robert Kreitner , Angelo Kiniciki and Marc Buelens, Organizational Behavior, 2nd ed. New York : McGraw – Hill ,2002.
- Jones, Mark T. The Relationship of Organizational Commitment to the Organizational Culture of High Schools [Online]. Available : DAI-A 50/04 : 1776. <http://www.lib.umi.com/Dissertations/fullcit/9829441>, 1988.
- Kast, Fremont E., and Jame E. Rosenzweig. Organizational and Management : A System and Contingency Approach. 4th ed. Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1985.
- Kolb, David A. Rubin, Irwin M. and Joyce S. Osland. The Organizational Behavior Leader. 5th ed. Endlewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall, 1991.
- Kotter, John P., and James L. Heskett. Corporate Culture and Performance. New York : The Free Press, 1992.
- Kreitner , Robert , Buelens, and Angelo Kiniciki. MarcOrganizational Behavior . 2nd ed. New York : McGraw – Hill , 2002.
- Kuriloff, Arther H., John M. Hemphill Jr., and Douglas, Cloud. Starting and Managing the Small Business. 3rd ed. Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1995.

- Lincoln, James R., and Dalleberg, Arne L. Culture, Control and Commitment Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
- Marsh, Robert, and Mannari Hiroshi. "Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study." Administrative Science Quarterly 22 (1979) : 57.
- Martin, Joanne, and Meyerson Debra. "Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgment of Ambiguity." Managing Ambiguity and Change. New York :John Wiley & Sons,1988.
- Merron, Keith. Riding the Wave : Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success. New York : Van Nostrand Reinhold Thomson Publishing, Inc.,1995.
- Methieu, John E., and Zajac, Daniel M. "A review and meta-analysis of the antecedents, and consequences of organizational commitment" Psychological Bulletin. 108 (1990) : 171 – 194.
- Meyer, John P., and Nathalie J Allen. "The measurement and antecedents of affective", Continuance and normative commitment to the organization." Journal of Occupational Psychology 63 (1990) :1 – 18.
- Commitment in the workplace : Theory, research and application. Cal :SAGE, (1997) :34.
- Mitchell, Terrence R., and Jane R Larson. Jr., People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior. 3rd ed. Singapore : McGraw – Hill International Editions, 1987.
- Mottaz, Clifford J. "An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment." The Sociological Quarterly 28 (1987) : 542-558.
- Murie Saville – Troike. The Ethnography of Communication : An Introduction Baltimore : University Park Press, 1982.
- Murphy, Devin R. Honesty in the Workplace California : Brooks/Cole Publishing Company, (1993) : 209-211.
- Olivier, Dianne F. Teacher Personal and school Culture Characteristics in Effective School : Toward a Model of Professional Learning Communicaty [Online]. Available : DAI-A 62/06 : 2001. <http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3016566>, 2001.

- Orora, John Horwards Onyango. "School Culture and the Role of the Principal : A Study of Basic Cultural Assumption of Kenyon Secondary School and Their Influenced of the Principal's Role." Dissertation Abstracts International 51 (May 1990)
- Ouichi, William G. "Markets Bureacracies, and Clan." Administrative Science Quarterly 25 (1980) :129 – 140.
- Owen, Robert G. Organizational Behavior in Education. New Jersey : Prentice-Hall, 1987.
- Pang, Nicholas Sun – Keung Organizational Culture of Excellent School in Hong Kong. Papers Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association. San Diego, D.A. Photocopied, 16 – 17 /April , 1998.
- Patterson, Jerry Purkey, Stewart and Parker, Jackson. "Guiding Beliefs of Our School District," Productive School System for a Nonrational Word. Arlington, Va : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986. quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starrett, Supervision ;Human Perspectives
- Peters, Tom. Thriving on Chaos. New York: Knopf. 1987.
- Plunkett, Warren R., and Raymond F. Attner. Introduction to Management. 4th ed. Boston : PWS – KENT Publishing Company, 1992.
- Poppens, Betty B. Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment Private, Nonprofit Clooeges [Online]. Available : DAI-A 61/10 : 3919. <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659>, 2001.
- Randall, Donna M. "Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited." in Organizational Behavior. ed. John W. Newstrom and Keith Davis. Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1989.
- Robbins, Stephen P. Organizational Behaviors, Concept , Controversies and Applications Eaglewood Clifts, New Jersay ,1986.
- _____. Organizational Behavior. 7th ed. New Jersey : Prentice – Hall, 2001.
- Robert, H.K. and M.D. Hunt. Organizational Behavior. Boston : PWS-KENT Publishing Company, 1991.
- Robert , Quinn E. and Jonh, Rohrbaugh. quoted in Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1999.

- Robertson, P.J, and S.Y.Tang, "The Role of Commitment in Collective Action : Comparing the Organizational Behavior and Rational Choice Perspective." Public Administration Review. 55 (January – February 1995) : 67-76.
- Sathe, Vijay. Culture and Related Corporate Realities. Illinois : Richard P. Irwin, Inc, 1985.
- Scanlon, Burt. Principles of Management and Organizational Behavior. New York : John Wiley and Sons, 1973.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Starrett. Supervision Human Perspectives. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey – Bass 1985.
- _____. "How Culture Forms, Develops and Changes." in Gaining Control of Corporate Culture. San Francisco : Jossey – Bass, 1985.
- Sheldon, Mary E. "Investment and Involment as Mechanisms Producing Commitment to the Organization." Administrative Science Quarterly 16 (1971) : 143.
- Shils, Edward A. "Culture and Periphery." In the Logic of Personal Knowledge : Essays Presented to Michael Polanyi. London : Routledge and Kogan Page, 1961.
- Smircich, Linda, and Marta B. Cala. "Organizational Culture : A Critical Assesment." Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective. Newbury Park : CA : SAGE ,1987.
- Sonnenfeld, Jeffrey. The Hero's Farewell : What Happens When CEO's Retire. New York : Oxford University Press, 1998. quoted in Richard L Daft. Management. 3rd ed. Orando : The Dryden Press, 1994.
- _____. quoting in Richard L. Daft. Magement. 3rd ed. Orlando : The Dryden Press, 1994.
- Sparkes, Andrew C. "The Culture of Teaching, Critical Reflection and Change : Possibilities and Problem." Educational Management and Administration 19,1(January 1991)
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." Administrative Science Quaterly 22 (March 1977) : 47.
- _____. Introduction to Organizational Behavior. 3rd ed. Boston : Scott Fore Snan and Company, 1988.

- Steinhoff, Carl R., and Robert G. Owens. "The Organizational Culture Assessment Inventory : A Metaphorical Analysis in Educational Setting." Journal of Educational Administration 27, 3 (May 1988) : 17-24.
- Tatar, and Hoy, Wayne. "The Content of Trust : Teachers and the Principals." The High School Journal 72, 1 (October 1988) : 17-24.
- Tylor, E.B. Primitive Culture .London : John Murray Publishers Ltd., 1871.
- Wilkins, Alan L., and Kerry J. Patterson, "You Can't Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail." in Gaining Control of the Corporate Culture,101. San Francisco : Jossey – Bass, 1985.
- Williams, Richard L. Essentials of Total Quality Management. New York : Amacom, 1994.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(สำเนา)

ที่ ศธ.0520.203.2/0544

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

2 พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุรพล อ่ำภางษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพิสิฐ พูลสวัสดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง
“วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นครปฐม เขต 2”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจแบบสอบถามความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ชวนชม ชินะดังกูร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จำนวน 5 คน ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณธ์
คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. รองศาสตราจารย์ ดุสิต ทิวถนอม
อดีตอาจารย์ ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร. พิเชษฐ ศรีเมฆ
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1
4. นายสุรพล อำภาวษ์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม
5. ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

□ หนังสือ รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครราชสีมา

(สำเนา)

ที่ ศธ.0520.203.2/0546

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

3 มิถุนายน 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดไผ่หูช้าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพิสิฐ พูลสวัสดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้ นายพิสิฐ
พูลสวัสดิ์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง
แก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

ชวนชม ชินะตั้งกูร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ

อำเภอบางเลน

1. โรงเรียนวัดไผ่หูช้าง
2. โรงเรียนวัดศิลามูล
3. โรงเรียนวัดลานคา
4. โรงเรียนวัดตลาดเกาะแรด

อำเภอสามพราน

1. โรงเรียนบ้านสามพราน
2. โรงเรียนบ้านคลองใหม่
3. โรงเรียนบ้านคลองสว่างอารมณ์

อำเภอนครชัยศรี

1. โรงเรียนวัดท่าด่าน
2. โรงเรียนวัดไทร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง 97 โรงเรียน

อำเภอนครชัยศรี

จำนวน 26 โรงเรียน

1. โรงเรียนวัดห้วยพลู
2. โรงเรียนวัดบางพระ
3. โรงเรียนวัดกลางบางแก้ว
4. โรงเรียนวัดจิวราย
5. โรงเรียนวัดกกตาล
6. โรงเรียนวัดกลางคูเวียง
7. โรงเรียนวัดศิระทอง
8. โรงเรียนวัดโคกพระเจดีย์
9. โรงเรียนวัดศรีมหาโพธิ์
10. โรงเรียนวัดตุ๊กตา
11. โรงเรียนวัดลานตากฟ้า
12. โรงเรียนคลองทางหลวง
13. โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์
14. โรงเรียนวัดน้อย
15. โรงเรียนวัดห้วยตะโก
16. โรงเรียนวัดละมุด
17. โรงเรียนวัดใหม่สุคนธาราม
18. โรงเรียนวัดโคกเขมา
19. โรงเรียนวัดทุ่งน้อย
20. โรงเรียนวัดประชานาถ
21. โรงเรียนวัดท้องไทร
22. โรงเรียนบ้านลานแหลม
23. โรงเรียนบ้านห้วยพลู
24. โรงเรียนบ้านคลองบางกระเจิน
25. โรงเรียนวัดสำโรง
26. โรงเรียนวัดพุทธธรรมรังษี

อำเภอบางเลน

จำนวน 38 โรงเรียน

27. โรงเรียนบ้านเลน
28. โรงเรียนบ้านประตุน้ำพระพิมล
29. โรงเรียนวัดบางหลวง
30. โรงเรียนวัดนราภิรมย์
31. โรงเรียนวัดบางปลา
32. โรงเรียนตลาดรางกระทุ่ม
33. โรงเรียนวัดบึงลาดสวาย
34. โรงเรียนวัดโพธิ์
35. โรงเรียนวัดบางไผ่นารด
36. โรงเรียนวัดเกษมสุริย์มนาจ
37. โรงเรียนวัดลำพญา
38. โรงเรียนวัดเกาะเรด
39. โรงเรียนวัดรางกำหยาด
40. โรงเรียนวัดเกษตรราชม
41. โรงเรียนวัดบัวห้วย
42. โรงเรียนวัดนิลเพชร
43. โรงเรียนวัดดอนยอ
44. โรงเรียนวัดผาสุการาม
45. โรงเรียนบ้านไผ่คอกวัว
46. โรงเรียนวัดบางน้อยใน
47. โรงเรียนวัดราษฎร์สามัคคี
48. โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม
49. โรงเรียนวัดบางภาษี
50. โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์
51. โรงเรียนวัดสุขวัฒนาราม
52. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 4

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 53. โรงเรียนวัดลัญจิวินาราม | 81. โรงเรียนบ้านบางเตย |
| 54. โรงเรียนบ้านหนองมะม่วง | 82. โรงเรียนวัดเชิงเลน |
| 55. โรงเรียนวัดพระมอพิสัย | 83. โรงเรียนบ้านบางประแดง |
| 56. โรงเรียนบ้านหนองปรัง | 84. โรงเรียนวัดท่าข้าม |
| 57. โรงเรียนวัดไผ่จระเข้ | 85. โรงเรียนบ้านฉาง |
| 58. โรงเรียนตลาดเจริญสุข | 86. โรงเรียนวัดบางช้างเหนือ |
| 59. โรงเรียนวัดบัวปากท่า | 87. โรงเรียนบ้านคอนทอง |
| 60. โรงเรียนบ้านหนองปรังกาญจนนา | 88. โรงเรียนบ้านหัวอ่าว |
| 61. โรงเรียนบ้านนราภิรมย์ | 89. โรงเรียนหลวงพ่อแซมอุปถัมภ์ |
| 62. โรงเรียนบ้านรางกระทุ่ม | 90. โรงเรียนบ้านท่าตลาด |
| 63. โรงเรียนวัดบอนใหญ่ | 91. โรงเรียนบ้านคลองจินดา |
| 64. โรงเรียนวัดไผ่สามคำลิ่ง | 92. โรงเรียนบ้านบางม่วง |

อำเภอสามพราน

จำนวน 28 โรงเรียน

65. โรงเรียนบ้านเพ็ญวัฒนา
66. โรงเรียนวัดวังน้ำขาว
67. โรงเรียนวัดจินดาราม
68. โรงเรียนวัดดอนหวาย
69. โรงเรียนวัดหอมเกร็ด
70. โรงเรียนวัดบางช้างใต้
71. โรงเรียนวัดเทียนดัด
72. โรงเรียนบ้านกระทุ่มล้ม
73. โรงเรียนวัดไร่จิง
74. โรงเรียนวัดท่าพูด
75. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม
76. โรงเรียนคลองบางกระทึก
77. โรงเรียนวัดเดชานุสรณ์
78. โรงเรียนวัดปรีดาราม
79. โรงเรียนวัดทรงคะนอง
80. โรงเรียนบ้านหอมเกล็ด

อำเภอพุทธมณฑล

จำนวน 5 โรงเรียน

93. โรงเรียนบุญศรีสวัสดิ์
94. โรงเรียนวัดมะเกลือ
95. โรงเรียนวัดสุวรรณาราม
96. โรงเรียนบ้านคลองมหาสวัสดิ์
97. โรงเรียนบ้านคลองโยง

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

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
T2.1	141.0889	226.8556	.2924	.8553
T2.2	142.1556	240.9525	-.2974	.8649
T2.3	141.8444	244.3162	-.3561	.8686
T2.4	141.4444	238.5707	-.1520	.8663
T2.5	140.9778	226.5222	.3198	.8548
T2.6	141.3111	220.5374	.5346	.8507
T2.7	142.0222	222.4768	.3974	.8531
T2.8	140.7556	228.2798	.2511	.8560
T2.9	140.7333	223.9727	.4009	.8533
T2.10	141.8667	220.3455	.5053	.8510
T2.11	142.3111	226.2646	.2463	.8564
T2.12	140.9778	228.7495	.2340	.8563
T2.13	141.0889	224.3101	.4168	.8532
T2.14	141.2000	225.1636	.4072	.8535
T2.15	141.8444	215.9071	.5693	.8489
T2.16	141.1333	231.1636	.1176	.8583
T2.17	140.6667	228.9091	-.2042	.8569
T2.18	141.3778	222.5586	.4944	.8518
T2.19	141.7333	219.4727	.4134	.8525
T2.20	141.2444	229.4162	.1603	.8579
T2.21	140.7111	223.8919	.4123	.8531
T2.22	141.1556	219.6343	.4894	.8511
T2.23	142.0222	218.2949	.5086	.8505
T2.24	140.9556	228.7707	.1643	.8581
T3.1	140.4667	219.2091	.6653	.8490
T3.2	140.2667	226.1545	.3443	.8545
T3.3	140.3556	225.5980	.2970	.8552
T3.4	140.3778	222.6040	.4107	.8529
T3.5	140.6222	219.7859	.5928	.8499
T3.6	140.6444	226.9162	.3386	.8547
T3.7	141.1556	226.1343	.2189	.8573
T3.8	142.0889	221.1737	.3451	.8543
T3.9	142.1556	223.1343	.3194	.8548
T3.10	141.7778	227.9949	.1221	.8610
T3.11	141.4889	219.1646	.4844	.8510
T3.12	141.9333	223.4727	.2588	.8568
T3.13	141.4000	219.2000	.4309	.8521
T3.14	141.0444	223.8162	.2756	.8560
T3.15	141.1556	216.1343	.6339	.8480
T3.16	141.6222	218.4677	.5078	.8505
T3.17	141.1778	213.7404	.5861	.8480
T3.18	141.7111	212.7101	.5376	.8489

Reliability Coefficients N of Cases = 45.0 N of Items = 42 Alpha = .8576

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1 []

สถานภาพของท่าน	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ [] ชาย [] หญิง	2 []
2. อายุ (เศษของปีหากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี) [] 21 – 30 ปี [] 31 – 40 ปี [] 41 – 50 ปี [] 50 ปีขึ้นไป	3 []
3. ระดับการศึกษาสูงสุด [] ต่ำกว่าปริญญาตรี [] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก	4 []
4. ตำแหน่งปัจจุบัน [] ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา [] ครูผู้สอน	5 []
5. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี) [] 1 – 5 ปี [] 6 – 10 ปี [] 11 – 15 ปี [] 15 ปีขึ้นไป	6 []

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง วิธีการตอบแบบสอบถามในตอนนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ให้ท่านอ่านและพิจารณาแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ (ก, ข, ค และ ง) ในช่องซ้ายมือแล้วให้นำน้ำหนักคะแนนในช่องขวามือตามที่ท่านเห็นสมควร และเมื่อรวมคะแนนทั้ง 4 แบบจะได้คะแนนเท่ากับ 100 คะแนน

ขั้นตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามที่ท่านเห็นสมควร และมีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ของโรงเรียนของท่านเพียงช่องเดียว โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็นว่าพฤติกรรม ในข้อนั้นมี ความสอดคล้องกับ โรงเรียนของท่านมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็นว่าพฤติกรรม ในข้อนั้นมี ความสอดคล้องกับ โรงเรียนของท่านมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็นว่าพฤติกรรม ในข้อนี้มี ความสอดคล้องกับ โรงเรียนของท่านปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็นว่าพฤติกรรม ในข้อนี้มี ความสอดคล้องกับ โรงเรียนของท่านน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็นว่าพฤติกรรม ในข้อนี้มี ความสอดคล้องกับ โรงเรียนของท่านน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

1.คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics)

ข้อที่	แบบของวัฒนธรรมองค์กร	คะแนน	ระดับความรู้สึกหรือความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
1	ก เป็นองค์กรที่มีความเป็นกันเอง เสมือนครอบครัวทุกคนมีความ เปิดเผยจริงใจ	30		/				00 []
2	ข เป็นองค์กรที่มีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	20				/		01 []
3	ค เป็นองค์กรแห่งสัมฤทธิ์ผล ภาระ หลักคือการทำงานให้สำเร็จดูต่าง ผู้คนชอบการแข่งขัน และ ความสำเร็จ	15					/	02 []
4	ง เป็นองค์กรที่มีการควบคุมและเต็ม ไปด้วยสายงานระเบียบแบบแผน ครอบงำผู้คนอยู่	35	/					03 []
รวมคะแนน		100						

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ให้น้ำหนักคะแนนแบบของวัฒนธรรมองค์กร (ก) เท่ากับ 30 คะแนน แบบของวัฒนธรรมองค์กร (ข) เท่ากับ 20 คะแนน แบบของวัฒนธรรมองค์กร (ค) เท่ากับ 15 คะแนน และแบบของวัฒนธรรมองค์กร (ง) เท่ากับ 35 คะแนน รวมคะแนนของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ เท่ากับ 100 คะแนน

ดังนั้นการตอบแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามจึงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กันระหว่างการให้น้ำหนักคะแนนที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 จากตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามให้น้ำหนักคะแนน

แบบของวัฒนธรรมองค์กร (ง) 35 คะแนน ระดับความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ค่าน้ำหนักระดับ 5

แบบของวัฒนธรรมองค์กร (ก) 30 คะแนน ระดับความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ค่าน้ำหนักระดับ 4

แบบของวัฒนธรรมองค์กร (ข) 20 คะแนน ระดับความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ค่าน้ำหนักระดับ 2

แบบของวัฒนธรรมองค์กร (ค) 15 คะแนน ระดับความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ค่าน้ำหนักระดับ 1

1.คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics)

ข้อที่	แบบของวัฒนธรรมองค์กร	คะแนน	ระดับความรู้สึก หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
1	ก เป็นองค์กรที่มีความเป็นกันเองเสมือนครอบครัวทุกคนมีความเปิดเผยจริงใจ							7 []
2	ข เป็นองค์กรที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา							8 []
3	ค เป็นองค์กรแห่งสัมฤทธิ์ผล ภาระหลักคือการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ผู้คนชอบการแข่งขันและความสำเร็จ							9 []
4	ง เป็นองค์กรที่มีการควบคุมและเต็มไปด้วยสายงานระเบียบแบบแผนครอบงำผู้คนอยู่							10 []
รวมคะแนน		100						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.คุณลักษณะผู้นำองค์กร (Organizational Leadership)

ข้อที่	แบบของวัฒนธรรมองค์กร	คะแนน	ระดับความรู้สึก หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
5	ก เป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำดูแลผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด							11 []
6	ข เป็นนักบริหาร / จัดการ สร้างแนวความคิดใหม่ๆ ตลอดเวลายอมรับในความเสี่ยง							12 []
7	ค เป็นผู้ที่มีความแข็งแกร่งในการทำงานมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จจริงจังและตรงไปตรงมากับงาน							13 []
8	ง เป็นผู้ประสานงาน ผู้ดูแลจัดการ ผู้ที่คอย ดูแลให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ							14 []
รวมคะแนน		100						

3.การบริหารบุคลากร (Management of Employees)

ข้อที่	แบบของวัฒนธรรมองค์กร		คะแนน	ระดับความรู้สึกร หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
				5	4	3	2	1	
9	ก	เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ยอมรับในความเป็นเอกลักษณ์							15 []
10	ข	เน้นตัวบุคคลมากกว่าทีม แต่ละคนรับผิดชอบความเสี่ยงในส่วนของตนเอง เน้นความคิดใหม่ๆ ความอิสระ							16 []
11	ค	เน้นที่การแข่งขันที่หนักหน่วง มีความคาดหวังและความต้องการผลงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูง							17 []
12	ง	เน้นความมั่นคงต่ออาชีพและสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาการสร้างบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร							18 []
รวมคะแนน			100						

4.ตัวประสานองค์กร (Organizational Glue)

ข้อที่	แบบของวัฒนธรรมองค์กร		คะแนน	ระดับความรู้สึกร หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
				5	4	3	2	1	
13	ก	ผสานองค์กรเข้าไว้ด้วยความจงรักภักดีความเชื่อใจกันและความมุ่งมั่นต่อองค์กร							19 []
14	ข	ผสานองค์กรเข้าไว้ด้วยความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่							20 []
15	ค	ผสานองค์กรเข้าไว้ด้วยการบรรลุซึ่งความสำเร็จตามที่ตั้งไว้และการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งชัย							21 []
16	ง	ผสานองค์กรเข้าไว้ด้วยกฎระเบียบและนโยบายขององค์กรการมีส่วนร่วมในการรักษาเสถียรภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ							22 []
รวมคะแนน			100						

5.ยุทธวิธีที่ใช้ (Strategic Emphases)

ข้อที่	แบบของวัฒนธรรมองค์กร		คะแนน	ระดับความรู้สึกรู้สึก หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
				5	4	3	2	1	
17	ก	เน้นที่การพัฒนาบุคลากร ความเชื่อใจกัน ความจริงใจเปิดเผยและการมีส่วนร่วม							23 []
18	ข	เน้นที่การพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ สร้างสิ่งที่ทำนายอยู่เสมอทดลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อแปรเป็นโอกาสทางการแข่งขัน							24 []
19	ค	เน้นที่กิจกรรมการแข่งขันและความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง							25 []
20	ง	เน้นความมั่นคงถาวร ความมีประสิทธิภาพและการควบคุม ดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น							26 []
รวมคะแนน			100						

6.เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (Criteria of Success)

ข้อที่	แบบของวัฒนธรรมองค์กร		คะแนน	ระดับความรู้สึกรู้สึก หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
				5	4	3	2	1	
21	ก	ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นร่วมกัน ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น เช่น ลูกค้า ผู้ร่วมงาน							27 []
22	ข	ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการมีสินค้าและบริการที่ใหม่และโดดเด่นกว่าผู้อื่นเป็น ผู้นำทางนวัตกรรมทางสินค้า/บริการ							28 []
23	ค	ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง							29 []
24	ง	ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของความมีประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้า/บริการ หรืองานเป็นไปตามกำหนดอย่างราบรื่นและมีต้นทุนที่ต่ำ							30 []
รวมคะแนน			100						

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความรู้สึก หรือความคิดเห็น ที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาในการให้น้ำหนักคะแนนดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ท่านมีความรู้สึก หรือความคิดเห็น ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความผูกพันด้านจิตใจ							
1	โรงเรียนแห่งนี้มีความหมายกับข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก						31 []
2	ข้าพเจ้า ไม่ รู้สึก “เป็นส่วนหนึ่งในครอบครัว” ของโรงเรียนแห่งนี้						32 []
3	ข้าพเจ้า ไม่มี ความรู้สึก “ผูกพันทางจิตใจ” กับโรงเรียนแห่งนี้						33 []
4	ข้าพเจ้า ไม่ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้เท่าไรนัก						34 []
5	ข้าพเจ้ามีความสุขมากที่ได้ทำงานในโรงเรียนนี้						35 []
6	ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน						36 []

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร							
7	ข้าพเจ้ามีความจำเป็นในการดำรงชีวิต จึงยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้						37 []
8	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าข้าพเจ้ามีทางเลือกอยู่ไม่มากนักถ้าถูกพิจารณาให้ออกจากโรงเรียนนี้						38 []
9	ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของการลาออกจากโรงเรียนนี้ก็คือ มีทางเลือกใหม่ที่น้อยเหลือเกิน						39 []
10	มันเป็นเรื่องยากสำหรับข้าพเจ้า ที่จะลาออกจากโรงเรียนนี้ในตอนนี้ แม้ว่าอยากจะลาออกเพียงไรก็ตาม						40 []
11	แม้ว่าจะมีประโยชน์มากมายแก่ข้าพเจ้า แต่ข้าพเจ้าก็รู้สึกไม่มั่นคงที่จะย้ายจากโรงเรียนนี้						41 []
12	ข้าพเจ้าคงจะประสบกับปัญหาและความยุ่งยากในชีวิตหลายประการ ถ้าตัดสินใจออกจากโรงเรียนนี้ในตอนนี้						42 []

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก หรือ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน							
13	ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นหนี้บุญคุณโรงเรียนแห่งนี้มาก						43 []
14	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าไม่ถูกต้องนัก ที่ย้ายงานบ่อย ๆ จากโรงเรียนนี้ไปโรงเรียนอื่น						44 []
15	โรงเรียนนี้ทำให้ข้าพเจ้าเกิดความ จงรักภักดี						45 []
16	ข้าพเจ้าจะรู้สึกผิดมาก ถ้าลาออกจากโรงเรียนนี้ขณะนี้						46 []
17	ข้าพเจ้าคงจะลาออกจากโรงเรียนนี้ไปนานแล้วถ้าไม่มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนนี้						47 []
18	ถ้าข้าพเจ้าไม่ได้อยู่กับโรงเรียนแห่งนี้ มานานขนาดนี้ ก็คงไปหางานที่อื่นทำแล้ว						48 []

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายพิสิฐ พูลสวัสดิ์
 ที่อยู่ 86/1 หมู่ที่ 2 ตำบล ทัพหลวง อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
 ที่ทำงาน โรงเรียนวัดตะโกสูง ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม
 จังหวัดนครปฐม

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2534 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรบัณฑิต
 วิชาเอกการวัดและประเมินผลการศึกษา
 จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 พ..ศ. 2544 ศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริการการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2535 – ปัจจุบัน ครู อันดับ ค.ศ. 1 โรงเรียนวัดตะโกสูง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์