SCAN

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครสวรรค์

นางสาวยุวันดา สุทธิดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2552

Organization Culture in Local Administration of Nakhon Sawan Province

Miss Yuwanda Sutthidee

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดนครสวรรค์

ชื่อและนามสกุล นางสาวยุวันดา สุทธิดี

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)
วันที่ 25 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

ชื่อวิทยานิพนธ์ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์
ผู้วิจัย นางสาว ยุวันดา สุทธิดี **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ (1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน (3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม จำนวน 3 ตอน แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นตามรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ คือ (1) แบบเครือญาติ เท่ากับ .904 (2) แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว เท่ากับ .892 (3) แบบลำดับชั้น เท่ากับ .897 (4) แบบตลาด เท่ากับ .827 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ด้วย t-test และ F-test เพื่อทดสอบความแตกต่าง โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย พบว่า (1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก
(2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แบบลำดับชั้นแตกต่างกัน บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ และแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน (3) แนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเครือญาติ โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำและสมาชิกในองค์กร

คำสำคัญ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

Thesis title: Organization Culture in Local Administration of Nakhon Sawan Province

Researcher: Miss Yuwanda Sudthidee **Degree:** Master of Public Administration

Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor ; (2) Dr. Chinnarat Somsueb, Associate Professor;

Academic year: 2009

Abstract

The purposes of this research were to (1) study organization culture in local government organizations of Nakhon Sawan province, (2) compare the opinions of personnel on organization culture in local government organizations of Nakhon Sawan province classified by personal factors and type of organizations (3) study the approach to develop appropriate organization culture in local government organizations of Nakhon Sawan province.

Samples in this study, 400 totally, included local administrator, government officers, permanent employees, temporarily hired employees, members of the organizations' councils. Multistage sampling method was employed in the random. Instrument used was three-part questionnaire with level of confidence at 0.904 for clan culture part, 0.892 for adaptability culture part, 0.897 on hierarchy culture part, and 0.827 on achievement culture part. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test with level of significance at 0.05.

The study found that (1) organization culture in local administration of Nakhon Sawan province was hierarchy type in high level (2) personnel with different genders had different opinions on hierarchy organization culture, personnel with different positions had different opinions on clan organization culture, adaptability organization culture and hierarchy organization culture, and personnel in different government organizations had different opinions on clan organization culture and hierarchy organization culture (3) clan organization culture should be developed so to emphasize character development of leaders and organizations' members.

Keyword : Organization Culture, Local Government Organizations, Nakhon Sawan Province

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชวลิต (2) ดร.วัฒนา ล่วงลือ และ (3) นายวรเทพ วิโรจน์พันธุ์ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ตลอดจนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้าย ขอขอบคุณ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ที่ได้ให้ความร่วมมือ ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ยุวันดา สุทธิดี

ตุลาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์การวิจัย	6
3. กรอบแนวคิดการวิจัย	6
4. สมมติฐานการวิจัย	7
5. ขอบเขตการวิจัย	9
6. นิยามศัพท์เฉพาะ	10
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	12
1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	12
1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	14
1.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ	21
1.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ	24
1.5 วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่	27
1.6 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	28
1.7 การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ	42
1.8 ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	48

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

1.9 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐ..... 52

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 61

2.1 การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนจังหวัด..... 62

2.2 การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล..... 64

2.3 การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล..... 68

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 74

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 82

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 82

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 84

3. การเก็บรวมรวมข้อมูล..... 86

4. การวิเคราะห์ข้อมูล..... 86

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 87

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป..... 87

2. ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์..... 90

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน..... 111

4. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์..... 134

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 136

1. สรุปผลการวิจัย..... 136

2. อภิปรายผล..... 140

3. ข้อเสนอแนะ..... 145

บรรณานุกรม..... 146

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก..... 153

ก แบบสอบถาม..... 154

ข การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม..... 162

ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ..... 167

ประวัติผู้วิจัย..... 169

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ค่านิยมการทำงานและแบบแผนการปฏิบัติ..... 55

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น... 84

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง..... 88

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม..... 90

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ..... 91

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น..... 92

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น..... 93

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด..... 95

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 97

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 99

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 102

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 105

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 108

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย 111

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย 112

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย 112

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย. 113

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามอายุ 114

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามอายุ 114

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามอายุ 115

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามอายุ 116

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.. 116

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามวุฒิการศึกษา 117

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 118

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 118

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามตำแหน่งงาน .. 119

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามตำแหน่งงาน 120

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามตำแหน่งงาน..... 121

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามตำแหน่งงาน 122

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามตำแหน่งงาน... 123
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามตำแหน่งงาน..... 124
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามตำแหน่งงาน..... 125
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 126
ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 127
ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 128
ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 129
ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประเภทขององค์กร..... 130

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประเภทขององค์กร 131

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามประเภทขององค์กร 132

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามประเภทขององค์กร 133

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามประเภทขององค์กร 134

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 7

ภาพที่ 2.1 ลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ..... 15

ภาพที่ 2.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ..... 23

ภาพที่ 2.3 ตัวแบบระดับวัฒนธรรมขององค์การ..... 25

ภาพที่ 2.4 ระดับของวัฒนธรรม..... 26

ภาพที่ 2.5 วัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่..... 28

ภาพที่ 2.6 รูปแบบวัฒนธรรมของคาเมรอน และแอตทิงตัน..... 29

ภาพที่ 2.7 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ..... 33

ภาพที่ 2.8 ค่านิยมเชิงปรปักษ์ (4 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ) 38

ภาพที่ 2.9 กลไกและความยุ่งยากในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับต่างๆ..... 44

ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด..... 62

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่การปกครองของประเทศสยามได้เริ่มต้นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นเมื่อครั้งมีการจัดตั้งสุขาภิบาลท่าฉลอม ร.ศ.124 (พ.ศ.2448) ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนได้ดูแลรับผิดชอบกิจการการปกครองท้องถิ่น ซึ่งก็ได้มีการพัฒนามาเป็นระยะ ๆ เวลานานกว่าศตวรรษ แต่ทว่าการปกครองท้องถิ่นของไทยมิได้คืบหน้าเท่าที่ควร กล่าวคือ มีลักษณะของการเป็นองคาพยพของรัฐบาลกลาง มีการแต่งตั้งข้าราชการในส่วนภูมิภาคให้ทำหน้าที่ดูแลการปกครองท้องถิ่นผ่านการสั่งการจากส่วนกลาง ซึ่งได้สนับสนุนหลักการปกครองตนเองของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นตามแนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมเพิ่งจะได้รับความสนใจจากสังคมขึ้น เมื่อรัฐไทยได้เริ่มการปฏิรูปการเมืองในราวปี พ.ศ.2540 (วีระศักดิ์ เครือเทพ.2548 : 17-18) โดย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติถึงการกระจายอำนาจไว้ในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐว่า "รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจกรรมท้องถิ่นได้เอง" และได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาการกระจายอำนาจอย่างเป็นรูปธรรมในหมวดที่ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิ "เพื่อพัฒนาการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ" (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. 2540) และเมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักไทย พุทธศักราช 2550 การกระจายอำนาจก็ยังคงปรากฏอยู่ในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ทั้งในแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน และในหมวดที่ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีรายละเอียดที่เน้นเจตนารมณ์ในการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระตามหลักการปกครองตนเองอย่างชัดเจน (รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. 2550 : 143) ซึ่งการกระจายอำนาจสู่การปกครองท้องถิ่นถือเป็นเครื่องมือในการปรับโครงสร้างอำนาจรัฐประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีอำนาจการปกครองตนเองโดยปลอดจากการแทรกแซงของรัฐบาลหรือองค์กรใด ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การใช้อำนาจรัฐในชุมชนท้องถิ่นเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายตามระดับพัฒนาการของชุมชนแต่ละแห่งได้อย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยหลักการสำคัญที่สนับสนุนเหตุผลและความจำเป็นของการปกครองท้องถิ่นก็คือ

(1) เพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงและความปลอดภัย การพัฒนา และการมีส่วนร่วม (2) เพื่อสร้างความหลากหลายทางสังคมวัฒนธรรม และความหลากหลายทางชีวภาพ (3) เพื่อการสร้างสมดุลแห่งรัฐในการใช้อำนาจปกครองบริหารในยุคสมัยแห่งประชาธิปไตย และ (4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร (วีระศักดิ์ เครือเทพ. 2548 : 13-14)

หลักการสำคัญของการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 มีสามประการ ได้แก่ หลักความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบาย การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงินการคลังของตนเองภายใต้กรอบของกฎหมายและภายใต้หลักความเป็นรัฐเดี่ยวในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข หลักการจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐในการบริหารราชการแผ่นดินโดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะระดับชุมชน ราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาครับผิดชอบการดำเนินภารกิจของรัฐในระดับประเทศและในระดับภูมิภาค และให้คำปรึกษา สนับสนุน และกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงเท่าที่จำเป็น และหลักประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประหยัด) และประสิทธิผล (สำเร็จตามเป้าหมาย) มีคุณภาพมาตรฐาน บริหารงานอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมี 5 ประเภท ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้มีการจัดความสัมพันธ์ในเชิงบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไป (วีระศักดิ์ เครือเทพ. 2548 : 18-19)

อย่างไรก็ตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งยังต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่แตกต่างกันไปตามสภาพของท้องถิ่น ซึ่ง รสคนธ์ รัตนเสริมพงษ์ (2550 : 122) ได้กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารท้องถิ่นมีที่มาและสาเหตุที่แตกต่างกัน บางปัญหาเกิดจากปัจจัยภายในท้องถิ่นนั้นเอง เช่น ความยากจน ความขาดแคลนทรัพยากร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคนในท้องถิ่น การขาดสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรในท้องถิ่น ในขณะที่บางปัญหาเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ปัญหาทางการเมืองในระดับชาติ หรือระดับมลรัฐ สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ บางปัญหามีต้นเหตุมาจากความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐาปนพร สิงหโกวินท์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐ พบว่า ในองค์กรที่มีค่านิยมในวัฒนธรรมไทยที่เป็นกระแสหลัก 4 เรื่อง คือ อำนาจนิยม พวกพ้องนิยม บุญคุณนิยมและสุขนิยม ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับสูง

ระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน ในด้านความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และความเป็นธรรม ในระดับปานกลางถึงระดับค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2550 : บทคัดย่อ) การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าลักษณะวัฒนธรรมของไทยมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยมและการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในระดับปานกลาง

เช่นเดียวกันกับจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีความสำคัญในฐานะที่เป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างภาคกลางและภาคเหนือ รวมทั้งยังเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและเป็นจุดผ่านของกระแสการพัฒนา ตลอดจนเป็นเส้นทางการเคลื่อนผ่านของวัฒนธรรมความเจริญและความทันสมัย ดังนั้นจึงเป็นจังหวัดที่ต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคจากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจังหวัดนครสวรรค์มีการจัดรูปการปกครองตามลักษณะการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งเป็น องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 19 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 123 แห่ง จากปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งนำไปสู่การคิดริเริ่มการดำเนินงานในลักษณะใหม่ ๆหลายประการซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ประการแรกการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมทำให้ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนผ่านจากสังคมยุคเก่าไปสู่สังคมยุคใหม่ ประชาชนจึงเริ่มคาดหวังให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าดูแลวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพมากขึ้น ประการต่อมา การกระจายอำนาจทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระดับทรัพยากรเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การคิดริเริ่มแผนงานใหม่ ๆ ตามระดับทรัพยากรส่วนเกินที่มี (Slack induced innovation) ประการสุดท้ายเป็นผลที่ต่อเนื่องมาจากการกระจายอำนาจ กล่าวคือ การกระจายอำนาจทำให้ประชาชนคาดหวังบริการต่าง ๆ จากรัฐเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับตัวโดยการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน (Stress-induced innovation) เพื่อให้แรงกดดันต่าง ๆ เหล่านั้นลดลง สำหรับการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย คงมิได้มีความแตกต่างไปจากหลักทฤษฎีเท่าใดนัก (วีระศักดิ์ เครือเทพ. 2548 : 22-23) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ คือ ในระดับบุคคล กลุ่ม หรือ องค์การ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมในองค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547 : 257)

การพัฒนาองค์การจึงเป็นกระบวนการที่เข้ามาเป็นเครื่องช่วยในการปรับปรุงพัฒนาองค์การ กิจกรรมขององค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะที่มีหลาย ๆ ส่วนมาเป็นส่วนประกอบที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุถึงความมีประสิทธิผลขององค์การนั้น มีผลในทางบวกพอสมควรต่อการพัฒนาปรังปรุงองค์การและการสร้างทัศนคติให้กับพนักงานในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังพบกับปัญหาการขัดกันต่อวัฒนธรรมในกระบวนการของการพัฒนาองค์การอยู่บ้าง (วิเชียร วิทยอุดม.2549 : 517) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จและเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการทำงานของพนักงาน ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การและเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของวัฒนธรรมที่มักจะพบ คือ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง หากจำเป็นจะต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากวิถีปฏิบัติที่เคยทำมาและคนในองค์การอาจขาดมุมมองใหม่ ๆ เพราะมักจะคิดอะไรที่เหมือน ๆ กัน รวมทั้งเป็นอุปสรรคต่อการควบรวมองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การต่างกันได้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549 : 537) ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 396) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การสร้างของค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์การแบบไหนที่มีอยู่ในองค์การที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์การ ผู้บริหารจักต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์การได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ นิวัต โชติวงษ์ (2544 : 71 – 72) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นผลรวมของบุคลากรในหน่วยงาน โดยสะท้อนออกมาทางรูปแบบของพฤติกรรมที่สมาชิกในหน่วยงานแสดงออกมา ที่ผ่านมาไม่ได้ให้ความสำคัญมากนักกับสิ่งนี้ นั่นอาจจะเป็นเพราะเป็นสิ่งที่ใกล้ตัวเกินไป แต่ในปัจจุบันงานพัฒนาวัฒนธรรมองค์การนั้น ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาองค์การไปยังจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ดาเนียล อาร์ เดนิสัน (Daniel R.Denison .1990 : online) ที่ศึกษาถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1.การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อองค์การ ส่วนที่ 2 คือ การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ส่วนที่ 3 คือ การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ (Consistency) จึงทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ แต่องค์การจะต้องมีภารกิจ (และวิสัยทัศน์) ขององค์การที่เหมาะสม จึงทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช.2549:509) ทั้งนี้เป็นเพราะว่า

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ วัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การนั้น ๆ การที่พนักงานต่าง ๆ มาอยู่ร่วมกันในองค์การเดียวกัน และมีเป้าหมายที่เหมือนกัน จึงมีผลก่อให้เกิดความรู้สึกที่สอดคล้องกัน มีการถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของพนักงานในองค์การ อย่างไรก็ตามผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ต้องอาศัยเวลาพอสมควรเช่นกัน ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดแนวทางความเชื่อ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ หากผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติตามทุกวัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นบรรทัดฐาน ภายในองค์การ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่ผู้บริหารสามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น เรื่องบอกเล่า กิจวัตร และพิธีต่าง ๆ ตลอดจนสัญลักษณ์ คำขวัญ จริยธรรมขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี.2548 :202)

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิมอาจจะเป็นวัฒนธรรมเก่า ๆ ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้มีความสอดคล้องกับระบบการทำงานในองค์การขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงในเรื่องเหล่านี้ และต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ เพราะว่าความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้นักบริหาร ตัดสินใจได้ว่าวัฒนธรรมอันไหนจะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์การ ทำให้รู้จักวางแผน ส่งเสริม ก่อตั้ง บำรุงรักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เป็นแบบแผนประเพณีในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นมาภายในองค์การ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การสำหรับนักบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การ ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์การ ในทางตรงกันข้ามถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวัง ก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์การได้ (วิเชียร วิทยอุดม. 2549 : 399)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งจะเป็น

แนวทางในการรักษาหรือปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมในแต่ละองค์การต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

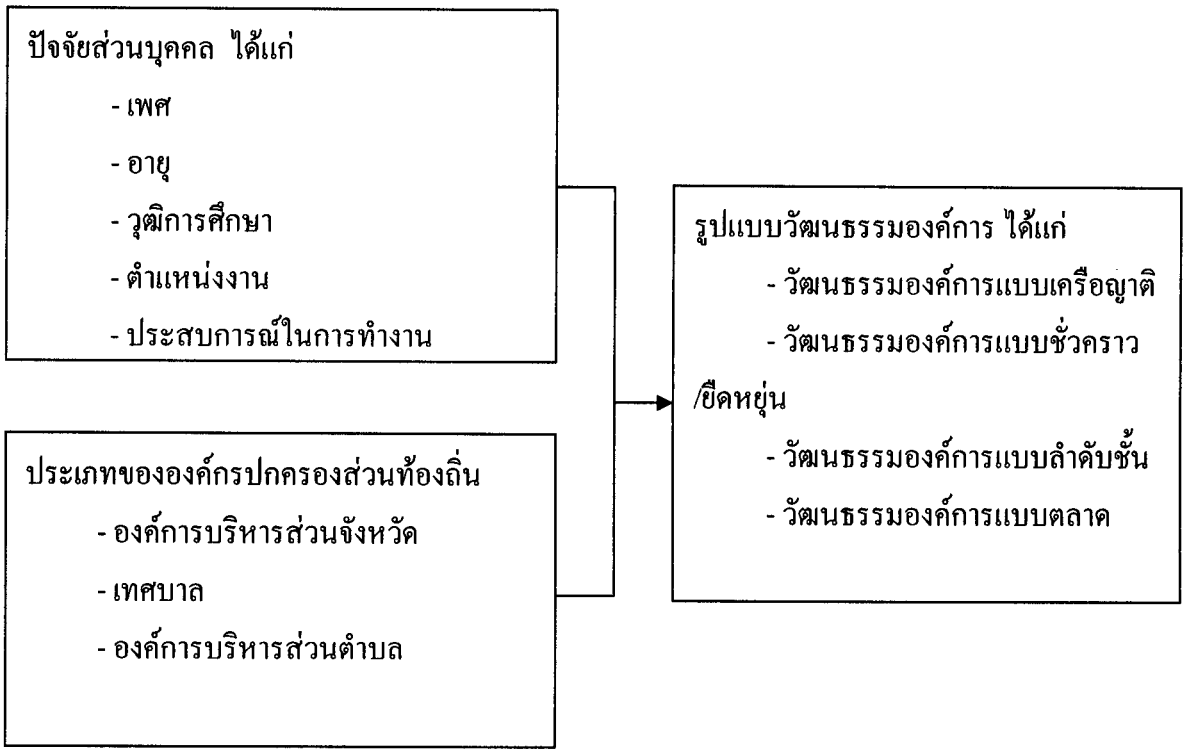
2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒธรรมองค์การ ของ คิม คาเมรอน และ โรเบริต คิน (Kim S.Cameron and Robert E. Quinn) ซึ่งประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ทั้งนี้เพราะรูปแบบดังกล่าวมีความครอบคลุม ชัดเจน และสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ นอกจากนี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวยังไม่มีการศึกษาวิจัยในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวอาจทำให้เห็นถึงมิติของวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐที่แตกต่างออกไป รวมถึงเป็นต้นแบบในการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่น ๆ ต่อไป นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่สามารถนำมาศึกษาในครั้งนี้ได้ มีหลายปัจจัยด้วยกัน อาทิ การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน ตลอดจนประเภทขององค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่าง ๆ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันและจะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่นำปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และ (2) ประเภท

ขององค์การ ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษา ซึ่งกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถแสดงได้ตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน

4.2 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราวแตกต่างกัน

4.3 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

4.4 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน

4.5 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน

4.6 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราวแตกต่างกัน

4.7 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

4.8 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน

4.9 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน

4.10 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราวแตกต่างกัน

4.11 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

4.12 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน

4.13 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน

4.14 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราวแตกต่างกัน

4.15 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

4.16 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน

4.17 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน

4.18 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราวแตกต่างกัน

4.19 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

4.20 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน

4.21 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน

4.22 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราวแตกต่างกัน

4.23 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

4.24 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

5.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน 2) ประเภทของขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล

5.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวนทั้งสิ้น 5,619 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling)

5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ.2551 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2552

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม (pattern of behaviors) ที่บุคลากร ในองค์กรยึดถือปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด

6.1.1 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะมีความเป็นกันเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความไว้ใจ และเชื่อใจกัน มีผู้นำหรือผู้บริหารที่คอยดูแลช่วยเหลือแนะนำ ตลอดจนคอยส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ มีการปลูกฝังให้มีเป้าหมายร่วมกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นผลตอบแทนของบุคลากรในระยะยาว ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากร และขึ้นอยู่กับความพึงพอใจหรือความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

6.1.2 วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากรและการบริหาร มีความมุ่งมั่นเดียวกันในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ มุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ เน้นตัวบุคลากรมากกว่ากลุ่ม มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ชอบเสี่ยงและคอยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีสมาชิกในองค์กรที่มุ่งเน้นความคิดใหม่ ๆ และมีอิสรภาพ ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการได้เป็นผู้นำนวัตกรรมผลงานและการให้บริการใหม่ ๆ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6.1.3 วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น หมายถึง องค์การที่มีโครงสร้าง สายงานการบริหาร ระเบียบ หรือข้อบังคับใน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีลักษณะการดำเนินงานแบบเดิม ๆ ไม่มีการสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ และเน้นให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ มีผู้นำหรือผู้บริหาร

เป็นผู้คอยดูแลประสาน จัดการงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสมาชิกในองค์กรให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยกฎ ระเบียบ และนโยบายขององค์กร ในการดำเนินงานมุ่งเน้นงานมากกว่าคน ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการของประชาชน

6.1.4 วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด หมายถึง องค์กรที่มีเป้าหมายคือความสำเร็จและมีผลกำไร เน้นการแข่งขันที่รุนแรง มีความคาดหวังผลงานขององค์กรสูง มีผู้นำหรือผู้บริหารที่ตรงไปตรงมา มีความจริงจัง ชอบกระตุ้นและสร้างความกดดันในการทำงาน สมาชิกในองค์กรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ มีการเชื่อมโยงบุคลากรด้วยการบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้และชัยชนะคือผลกำไร เน้นกิจกรรมการแข่งขัน ความสำเร็จขององค์กรคือการมีชัยชนะ และการมีผลกำไร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้เกิดแนวทางในการรักษา หรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7.2 ได้ข้อมูลพื้นฐานในการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7.3 ได้แนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอ 3 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ในครั้งนี้ มีคำสำคัญที่ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง คือ "วัฒนธรรมองค์การ" โดยประเด็นแรกที่ควรศึกษา คือ ต้องทำความเข้าใจในความหมายของ "วัฒนธรรมองค์การ" เป็นลำดับแรก เพื่อทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องดังกล่าวอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะเป็นแนวทางในผู้วิจัยสามารถนิยามคำศัพท์ดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง และจะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

คำว่า "วัฒนธรรมองค์การ" ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวาง และหลากหลาย ตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งสามารถประมวล ได้ดังนี้

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2540: 32) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ความนิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่อย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภลักษณ์ วิริยสุมน (2547: 25) ได้สรุปความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ สมมุติฐาน พิธีการ และแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มนั้น และ แฮร์ริสสัน (Harrisson,1972 : 10) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็น

ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงาน และความสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง

ส่วน วิเชียร วิทยอุดม(2549: 398) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ วิถีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 410) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of Shared meaning) ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกแยกแยะองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ รอบบิน (Robbin,1995 : 746) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้ ยังมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ดังเช่น พิทยา บวรวัฒนา (2549: 130) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง กระบวนการเข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่า ควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และปรากฏออกมาในรูปของแบบของความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbos) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และการพรรณนาทางการปฏิบัติ

นอกจากนี้ ไชน์ (Schein,1992 : 32) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของคติฐานที่กลุ่มได้เรียนรู้ร่วมกันว่าสามารถแก้ปัญหา ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกันภายในองค์การซึ่งได้รับการพิจารณาว่าสมเหตุสมผล ดังนั้น จึงถูกถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ว่าแนวทางถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

จากการศึกษาความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่านักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างหลากหลาย สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ สมมุติฐาน พิธีการ และแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มนั้น ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก รวมทั้งเป็นวิถีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการหรือระบบความเข้าใจร่วมกัน ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งจากการประมวลความหมายดังกล่าว นักวิจัย สามารถสรุป ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม (pattern of behaviors) ที่บุคลากร ในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ โดยต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ และเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในส่วนของลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้มีนักวิชาการ กล่าวถึง ไว้หลายท่าน ดังนี้

1.2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

มาร์ติน และ ไมเยอร์สัน (Martin and Meyerson,1998: 93-125) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมของสังคม และองค์การเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกในสังคมจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน องค์การมักมีวัฒนธรรมองค์การในหลายลักษณะดังต่อไปนี้ ควบคู่กันไป

1) มีวัฒนธรรมหลักขององค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคนเห็นพ้องต้องกันในเรื่องบางเรื่อง

2) มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม หมายถึง สมาชิกองค์การมีความเห็นพ้องต้องกันภายในกลุ่มฝ่ายของตนในเรื่องต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ แต่ต่างกลุ่มก็มีค่านิยม ความเชื่อส่วนใหญ่ต่างกัน

3) ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์การอย่างเด่นชัด หมายถึง สมาชิกองค์การมีค่านิยม ความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง และไม่ชัดเจนจนยากที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ ถ้าจะมีความเห็นพ้องต้องกันก็จะเป็นบางเรื่องที่เกิดขึ้นในบางสถานการณ์เท่านั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 410) ได้อธิบายความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 7 คุณลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 203) ได้สรุปไว้ดังนี้

1) ความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง (Innovation and risk taking) เป็นระดับของพนักงานที่ได้รับการกระตุ้นให้สร้างความคิดสร้างสรรค์และเผชิญความเสี่ยงในการทำงาน

2) ความสนใจตัวรายละเอียด (Attention to detail) เป็นระดับพนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่าจะถูกห้ามปฏิบัติและให้ความสนใจตัวรายละเอียด

3) การมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome Orientation) เป็นระดับซึ่งฝ่ายบริหารมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จ

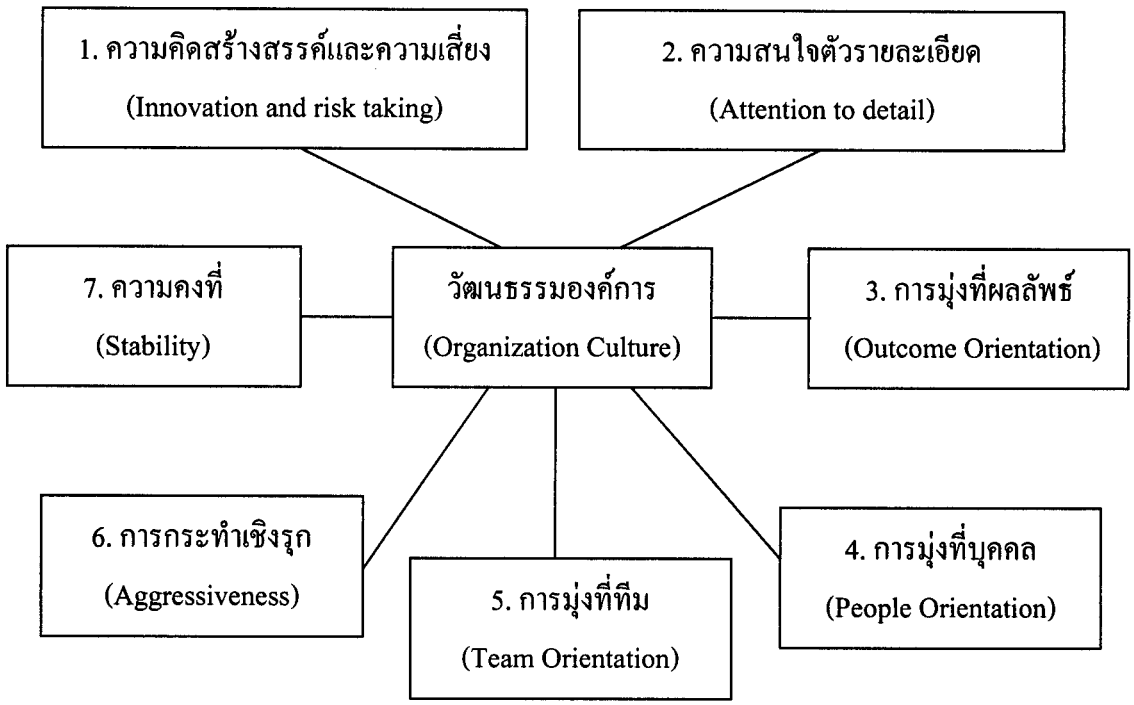
4) การมุ่งที่บุคคล (People Orientation) เป็นระดับซึ่งฝ่ายบริหารทำการตัดสินใจเองนำไปสู่การพิจารณาผลลัพธ์ภายในองค์การ

5) การมุ่งที่ทีม (Team Orientation) เป็นระดับของงานกิจกรรมโดยมีการจัดองค์การในลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการทำงานเป็นส่วนตัว

6) การกระทำเชิงรุก (Aggressiveness) เป็นระดับซึ่งบุคคลมีการทำงานในลักษณะเชิงรุกและมีการแข่งขันมากกว่าการทำไปเรื่อย ๆ

7) ความคงที่ (Stability) เป็นระดับซึ่งกิจกรรมองค์การเน้นเกี่ยวกับการบำรุงรักษาสภาพซึ่งตรงข้ามกับการเจริญเติบโต

โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

(Dimensions of organization culture)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550:410)

พร ภิเศก (2546: 39-41) ได้สรุปถึงลักษณะต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การจากแนวคิดของ กอร์ดอน (Gordon) รอบบินส์ (Robbins) รอบบินส์ และคลูเตอร์ (Robbins & Coulte) รือ และ ไบรส์ (Rue & Byars) และเชอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ (Shermerhorn. et al) โดยศึกษาและรายงานลักษณะต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

1) การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับการเสี่ยง (Innovation and risk taking) คือการที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ ด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาสทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ

2) การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์การแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด

3) การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล

4) การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ ระดับการตัดสินใจในทางการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน

5) การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้น เพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

6) การมุ่งมั่นสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การบุกงาน มุ่งมั่นแข่งขันมากกว่าทำงานกันตามสบาย

7) การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม (Status Quo) ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎหมาย หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัยซึ่งตรงข้ามกับการมุ่งสู่การเจริญเติบโต

8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับของการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จำนวนและประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทของข่าวสารที่ติดต่อ และแบบของการติดต่อ

9) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ความเต็มใจของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนามีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ได้ตามลำดับ

10) การให้ความดีความชอบ (Performance-Reward) คือการจัดสรรรางวัลและความดีความชอบตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานซึ่งตรงข้ามกับระบบอาวุโสและการเล่นพรรคเล่นพวก พฤติกรรมชนิดใดที่ได้รับรางวัลและประเภทของรางวัลที่ให้ และบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ

11) การตัดสินใจ (Decision Making) คือวิธีการในการตัดสินใจและการแก้ไขความขัดแย้ง

12) การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้น และระยะยาวการวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์การ

13) การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การเข้าถึงระดับฝ่ายบริหาร การมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์การ การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

14) การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทนกับภาวะที่เป็นอยู่ ใจเย็นและขัดแย้งต่ำ

15) การรักษาความอยู่รอด (Fortress) เน้นความสำคัญในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน

16) วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับการจงรักภักดี ความผูกพันและทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดมั่นความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ต้องมีคนรู้จักคอยส่งเสริมในการพิจารณาความเหมาะสม ความก้าวหน้าอาจเป็นเพียงได้หมุนเวียนตำแหน่งงานให้รู้หลายหน้าที่ (Generalist)

17) การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับพรสวรรค์และความสามารถเฉพาะบุคคลสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่าผลงาน การก้าวกระโดดหรือเปลี่ยนงานจากที่หนึ่งถือเป็นสิ่งปกติ

18) การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์การได้รับในการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ

19) การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกันและยอมรับความแตกต่างอย่างเปิดเผย

20) การชี้นำ (Direction) คือระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังผลการทำงาน

21) การแสลงตัว (Identify) คือระดับซึ่งสมาชิกในองค์การแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์การทั้งหมดไม่ใช่กลุ่มทำงานเฉพาะหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540: 14-20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1) เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคน ๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มีหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะ 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากสัญชาติญาณของมนุษย์ หรือการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆเรียนรู้ทีละเล็กละน้อยนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ โดยหัวหน้างานจะค่อยชี้แนะวิธีคิดวิธีการทำงานและการว่างตัวที่ถูกต้อง วัฒนธรรมองค์การยังเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมขององค์การและการเรียนรู้ด้วยตัวเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้

4) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง หลักจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั้นย่อมหมายความว่า

สิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึ่งพาการใช้สัญลักษณ์ สัญลักษณ์หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน การใช้สัญลักษณ์เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่เช่น ค่านิคม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรมส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย นอกจากนี้การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่าประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือการทำงานหรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์

6) เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2.2 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของไทย

นอกจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปแล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การของไทย ไว้ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้นักวิจัยมีความเห็นว่าแนวคิดดังกล่าวมีประโยชน์และมีความสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงขอนำเสนอ รายละเอียดดังนี้

สมปราชญ์ จอมเทศน์ (2537 : 35) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของไทยนั้น หลักการบริหารต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบมาจากประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะจากสหรัฐอเมริกา โดยขาดการคำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะทางสังคม วัฒนธรรมสังคม และวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนค่านิยม และทัศนคติของคนไทย ดังนั้นการบริหารองค์การของไทยจึงมักจะประสบกับความยุ่งยากตลอดมา และไม่สามารถพัฒนาประเทศไปได้เท่าที่ควร

ดาเนียล วิต (Daniel Wit ,1980 : 124) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของประเทศไทยและประเทศอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า การบริหารของไทย นั้นเป็น การรับใช้ การปฏิบัติและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตนของบุคคลแต่ละคน ทำให้ระบบการบริหารหรือการทำงานของไทยกลับกลาย เป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านาย มากกว่าจะ

สนใจในเรื่องของประสิทธิภาพประสิทธิผล ของการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารงานขององค์การของไทย จึงยังคงยึดติดกับ ระบบเจ้าขุนมูลนาย ระบบองค์การของไทยจะเน้น การใช้อำนาจและสนับสนุนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง

ซึ่งสอดคล้องกับ เจมส์ โมเซล (Jame Mosel ,1991 : 277) ที่ศึกษาในเรื่องพฤติกรรมการบริหารของไทย แล้วพบว่า ผู้บริหารในองค์การของไทย มักเน้นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง เพราะผู้ชายเป็นผู้รับผิดชอบในครอบครัว ดังนั้นผู้ชายจะเป็นผู้ให้ความสำคัญกับงานนอกบ้านในขณะที่ผู้หญิง จะเป็นฝ่ายให้ความสำคัญกับงานในบ้านมากกว่า

ส่วน เฮ้าเซอร์ (Hauser, 1989 :12) ได้ศึกษาถึง ลักษณะการบริหารงานของไทย พบว่า การบริหารงานของไทย มีลักษณะเป็น โครงสร้างที่หลวม (Loose Structure) ซึ่งก่อให้เกิดปรากฏการณ์ทางการบริหารอย่างหนึ่งขึ้นมาในสังคมไทย นั่นก็คือ การแข่งขันกันอย่างมากในความพยายาม ที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร ทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐบาลซึ่งจะให้ความสำคัญกับบุคคล มากกว่าเป้าหมายขององค์การ และนอกจากนี้ ในระดับการปฏิบัติงานเองก็มักจะขาดวินัยและความรับผิดชอบ รวมทั้งลักษณะที่เกี่ยวกับ ความซื่อสัตย์ก็มักจะเป็นลักษณะที่มุ่งไปใน ทางส่วนตัวของบุคคล ต่อ ครอบครัว ต่อกลุ่ม ต่อหมู่เพื่อน หรือกลุ่มเล็ก ๆ มากกว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์การ หรือส่วนรวม สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า สังคมไทยไม่สามารถ ที่จะนำเอาหลักบริหารมาใช้ให้เกิดผลได้ หากไม่มีการพิจารณาถึงลักษณะทางสังคม และวัฒนธรรมที่แท้จริง

โจเซฟ ไอ ซุตตัน (Joseph I. Sutton ,1984 :70) ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทย พบว่าในสังคมไทยยังมีระบบของความผูกพันกับเครือญาติ ยกย่องผู้มีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยม (Individualism) อยู่สูงลักษณะต่าง ๆ ทางด้านวัฒนธรรมเหล่านี้ ได้เป็นสิ่งที่ขวางกั้นอย่างแรงต่อการบริหารแบบใหม่จากตะวันตกที่นำมาใช้ เพราะมันเป็นประสบการณ์และลักษณะนิสัยอันยาวนานที่คนในสังคมได้รับมา และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของไทย สามารถสรุป ได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1) มีลักษณะการลอกเลียนแบบจากประเทศอื่น ๆ โดยไม่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะทางสังคม วัฒนธรรมสังคม และวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนค่านิยม และทัศนคติของคนไทย

2) มีลักษณะการรับใช้ การปฏิบัติ ต่อผู้มีอำนาจเหนือตน มากกว่าการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

3) มีลักษณะการแข่งขันเพื่อจะขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร คือ "ให้ความสำคัญกับบุคคล มากกว่าเป้าหมายขององค์การ"

4) การปฏิบัติงานขาดวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ มุ่งผลประโยชน์ของตนมากกว่าส่วนรวม

5) มีระบบของความผูกพันกับเครือญาติ ยกย่องผู้มีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยม (Individualism) อยู่สูง

จะเห็นได้ว่า ลักษณะต่าง ๆ ทางด้านวัฒนธรรมเหล่านี้ ได้เป็นสิ่งที่ขวางกั้นต่อการบริหารแบบใหม่เป็นอย่างมาก เพราะได้รับวัฒนธรรมจากตะวันตกมาใช้ ลักษณะเหล่านี้เป็นประสบการณ์และลักษณะนิสัยที่มีมาอย่างช้านานคนในสังคม และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การของไทย ดังนั้นการบริหารองค์การของไทยหากไม่มีการพิจารณาถึงลักษณะทางสังคม และวัฒนธรรมที่แท้จริง จะประสบกับความยุ่งยากตลอดมา และไม่สามารถพัฒนาประเทศไปได้เท่าที่ควร

1.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ในการระบุถึงแนวคิดของสมาชิกในองค์การ มีบทบาทในการกำหนดขอบเขต (Boundary Defining Role) ในการแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การหนึ่ง สร้างความเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขา เป็นกระบวนการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น ทำให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะสนใจเรื่องส่วนบุคคล และช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระดับสังคม นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-making) และกลไกการควบคุม (Control Mechrisw) ที่เป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานตลอดจนทำหน้าที่ส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม จะกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึง หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ ซึ่งในบางประเด็นมีลักษณะคล้ายคลึงกันบางประเด็นแตกต่างกัน รายละเอียด ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2549: 403-404 ,ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ .2550: 414-415) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ สมาชิกองค์การจะแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาและความอยู่รอดของตนเอง 2 ประการ ประการแรก คือ การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวภายนอก (External Adaptation) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปถึงเป้าหมายและการจัดการเกี่ยวข้องกับคนภายนอกและสิ่งแวดล้อม และประการที่สอง คือ ที่การผสมผสานกันภายใน (Internal integration) เป็นวิธีการที่สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาประจำวันได้ โดยเชื่อมโยงทั้งการทำงานและการดำรงชีวิตเข้าไว้ด้วยกัน

1) วัฒนธรรมองค์การ มีบทบาทในการกำหนดขอบเขต ขององค์การต่อองค์การอื่น ๆ

2) วัฒนธรรมองค์การ เป็นการระบุถึงแนวคิดของสมาชิกในองค์การ และถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์การ

3) วัฒนธรรมองค์การ ทำให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะสนใจเรื่องส่วนบุคคล และช่วยในกระบวนการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น

4) วัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระดับสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับวัฒนธรรมในองค์การให้มีมาตรฐาน ในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน

5) วัฒนธรรมองค์การ เปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-making) และกลไกการควบคุม (Control mechrisw) ที่เป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

ส่วน แวกเนอร์ ทรี และฮอลเลนเบ็ค (Wagner lll & Hollenbeck.1998:337) ได้สรุปถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ คือ

1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน

2) เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกัน มีแนวโน้มก่อให้เกิดความผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม

3) เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก

4) กล่อมเกลาพฤติกรรม ทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไม สิ่งต่าง ๆ ในองค์การจึงเป็นเช่นนี้

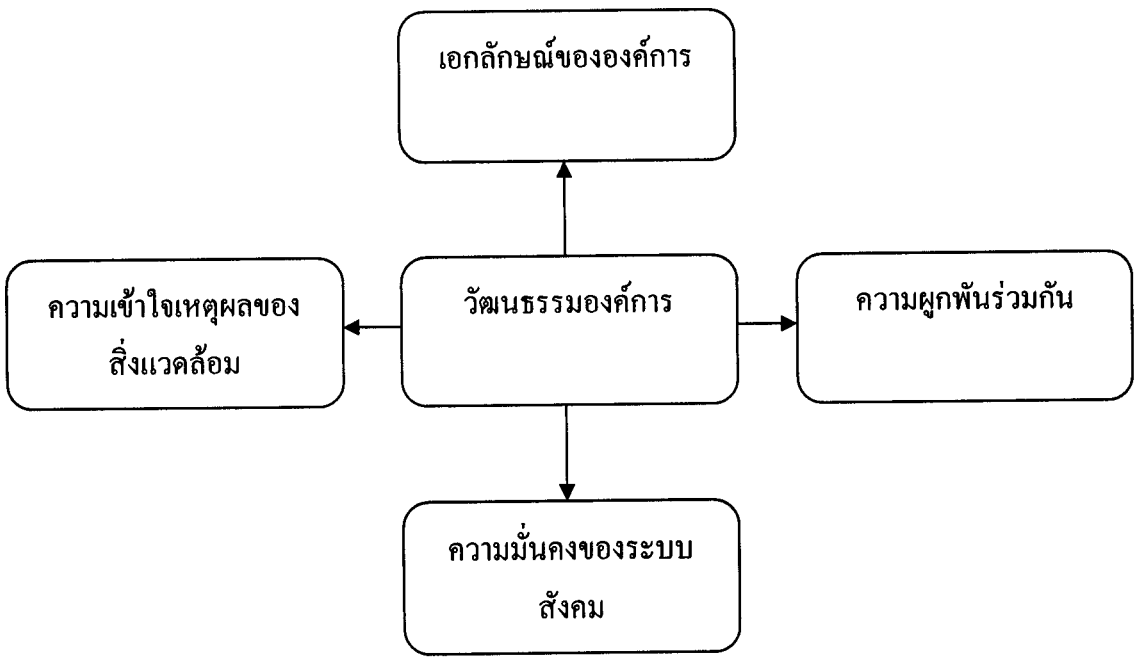
นอกจากนี้ สมยศ นาวีการ (2540: 81) กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ประการ คือ

1) วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะถ้าเป็นวัฒนธรรมที่ดี ผู้บริหารควรพยายามปลูกฝังให้อยู่ในจิตใจของพนักงานทุกคนจะเกิดเป็นความผูกพันที่พนักงานมีให้กับบริษัท และจะเป็นการดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนาน ๆ

2) วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

3) วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม ในบางบริษัทมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นระเบียบวินัย เน้นมาตรฐาน จนสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ไว้วางใจในคุณภาพ พนักงานในองค์การจะเกิดความภาคภูมิใจ มั่นใจที่ได้ทำงานกับบริษัทนี้ ทำให้ผูกพันกับบริษัท

4) วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขา



ภาพที่ 2.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2540: 81)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ เป็นการสร้างเอกลักษณ์ขององค์การซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน นำไปสู่การสร้างความเข้าใจเหตุผลของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การ และยังทำให้สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันร่วมกัน ทำให้เกิดความมั่นคงของระบบสังคม ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในองค์การมีประสิทธิภาพ

1.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะทำให้สามารถมองเห็นวัฒนธรรมองค์การที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดยจะเห็นได้ว่านักวิชาการแต่ละท่านได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 8) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีทั้งส่วนที่เป็นนามธรรมและส่วนที่เป็นรูปธรรม ส่วนที่เป็นนามธรรมนั้นคือสิ่งที่อยู่ในใจ สมาชิกจึงยากที่จะรู้ได้ ส่วนที่เป็นรูปธรรมนั้นคือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอกได้ วัฒนธรรมองค์การจึงแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

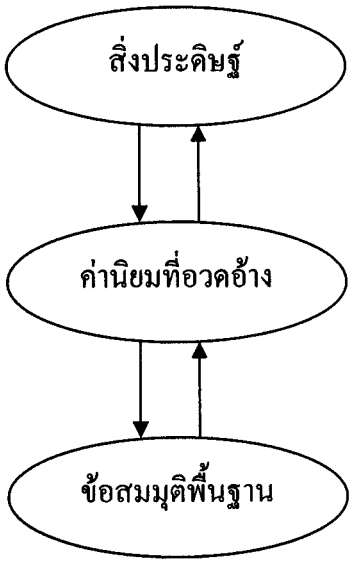
1) ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ที่สมาชิกในองค์การมีร่วมกัน เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ภายในจิตใจ เป็นความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (Non-Material Culture) สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจนี้ อุดมการณ์ คือ สิ่งสูงสุดที่เป็นฐานคติของความเชื่อ และค่านิยม เรื่องความเสมอภาคในองค์การ ความสามัคคีของหมู่คณะ การทุ่มเทเพื่อองค์การ การเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ เป็นต้น

2) ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural Forms) ได้แก่ การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่าง ๆ เช่น การแต่งเครื่องแบบ การใช้ภาษาพูดตามสถานภาพทางสังคม การจัดห้องทำงาน การทำตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท การจัดงานประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่น เป็นต้น รูปแบบวัฒนธรรมเหล่านี้จัดว่าเป็นวัฒนธรรมด้านวัตถุ (Material Culture) ซึ่งเป็นเปลือกภายนอก

วัฒนธรรมองค์การทั้งสองลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนที่เป็นแก่นของวัฒนธรรมนั้นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่ก็มีผลต่อการแสดงออกของวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น อุดมการณ์ เรื่องความเท่าเทียมกันของมนุษย์ รูปแบบการแสดงออกคือการปฏิบัติต่อคนอื่น ๆ ทุกคนเหมือน ๆ กัน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีสถานะตำแหน่งสูงต่ำแตกต่างกันเพียงไร องค์การที่มีค่านิยมเรื่องความสามัคคีของหมู่คณะ รูปธรรมที่แสดงออกที่เห็นได้คือการปฏิบัติต่อกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ช่วยเหลือกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดก็ไม่อยากว่า และแม้เมื่อเห็นว่าทำให้องค์การเสียหายก็ไม่อยากลงโทษ เพราะเกรงว่า

จะทำให้แตกความสามัคคีกัน ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมทั้ง 2 ลักษณะข้างต้นนั้น ได้สร้างแบบแผนพฤติกรรม (Behavioral Pattern) ขึ้นภายในองค์การ อันทำให้องค์การแต่ละแห่งมีแบบแผนพฤติกรรมและบรรยากาศการทำงานความแตกต่างกัน

ไซน์ (Schein,1985 : 13 – 21 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ.2540 : 41) เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การถูกจัดแบ่งเป็น 3 ระดับตามระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ดังภาพที่ 2.3



โครงสร้างทางกายภาพและพฤติกรรมภายในองค์การ ซึ่งสังเกตเห็นได้ง่าย แต่บางครั้งยากที่จะแปลความหมายที่แฝงอยู่

กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ ตอบคำถามว่าอะไรควรอะไรไม่ควร

ความเชื่อที่คนยอมรับแล้วว่าถูกต้องและไม่ตระหนักถึงบ่อเกิดของค่านิยมและการกระทำ

ภาพที่ 2.3 ตัวแบบระดับวัฒนธรรมขององค์การ

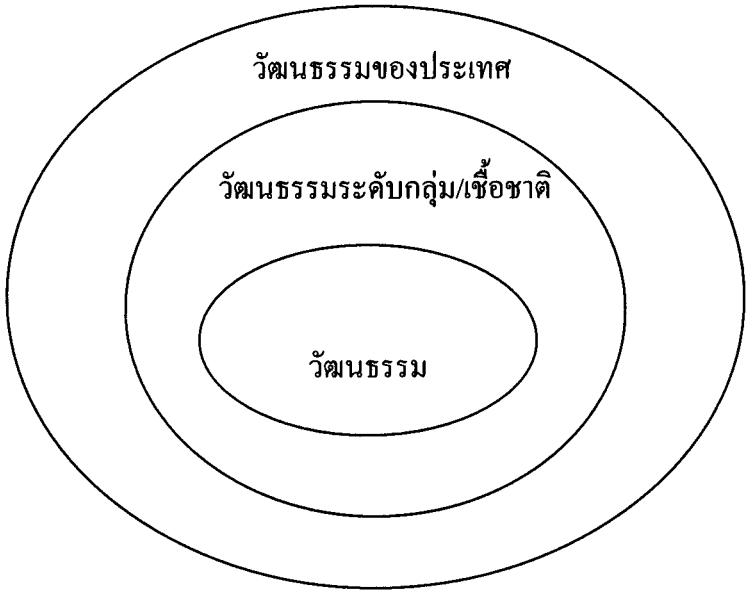
ที่มา :ไซน์ Schein.1985 : 13 – 21 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540 : 41)

สุพานี สฤษฎ์วานี (2549 : 514) กล่าวว่าโดยทั่วไปวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วย3 ระดับ คือ

1) วัฒนธรรมของประเทศ (National Culture) เป็นวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ซึ่งจะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประวัติความเป็นมาและความยาวนานของประเทศนั้น

2) วัฒนธรรมระดับกลุ่มหรือระดับเชื้อชาติ (Ethnic Group Culture) ในประเทศนั้น ๆ อาจมีคนหลายเชื้อชาติทำให้มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Heterogeneous Cultures) อันเนื่องมาจากมีคนหลายกลุ่ม หลายเชื้อชาติในประเทศนั้น ๆ

3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น ๆ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การก็จะได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ



ภาพที่ 2.4 ระดับของวัฒนธรรม

ที่มา : สุพานี สฤษฎ์วานี (2549 : 514)

ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับ รอบบินส์ (Robbins.1997 : 249) ที่กล่าวว่าโดยปกติวัฒนธรรมมี 3 ระดับ คือวัฒนธรรมระดับชาติ วัฒนธรรมระดับกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การ ในการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมระดับชาติมีผลกระทบต่อสมาชิกองค์การสูงกว่าวัฒนธรรมองค์การ

สรุปได้ว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ (1) ส่วนที่เป็นนามธรรม หรือ เรียกว่า เป็นแก่นวัฒนธรรม ได้แก่ อุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกในองค์การมีร่วมกัน เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ภายในจิตใจ (2) ส่วนที่เป็นรูปธรรม หรือเรียกว่า เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม คือ การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่าง ๆ ไม่ว่าการเป็น ภาษา สัญลักษณ์ เพลง การจัดงาน เครื่องแบบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ปรากฏให้เห็นภายนอกได้ ซึ่งทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กัน ถ้าในแต่ละองค์การมีสมาชิกในองค์กรที่มีอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ที่มีความคล้ายคลึงกัน มีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้การแสดงออกในรูปแบบของการกระทำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.5 วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่

องค์การยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากองค์การแบบประเพณีนิยมมาก ในยุคใหม่นี้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ใช่เพียงเรื่องโครงสร้าง ระบบ หรือการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเท่านั้นแต่การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ การคิด วิธีคิด และกรอบความคิด หรือที่ปัจจุบันเรียกว่า คือ กระบวนทัศน์ (Paradigm) กระบวนทัศน์คือ กรอบที่บุคคลใช้ในการมองโลก ความเป็นไปต่าง ๆ ในโลก กระบวนทัศน์นี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละยุคสมัย ในสมัยปัจจุบัน ความเชื่อเรื่องอำนาจในองค์การรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเป็นสิ่งที่กำลังล้าสมัย โดยมีความเชื่อเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียมกันของมนุษย์กำลังเข้ามาแทนที่ความคิดความเชื่อเช่นนี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์ซึ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนี้ องค์การยุคใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คงที่และคาดการณ์ทำนายได้ยาก ทำให้การบริหารองค์การยากขึ้นทุกที องค์การและการบริหารในยุคนี้จึงต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive) ต่าง ๆ และเตรียมรับสถานการณ์ให้พร้อม สถานการณ์ใหม่นี้ องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) โดยการออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ต้องมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา (Learning and Development) และจะต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างองค์การให้มีขีดความสามารถที่สูง (High Performance) ขึ้นด้วย องค์การยุคใหม่นี้จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ด้วย ลักษณะวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ (สุพิณ เกชาคุปต์ .2549: 18-20) ได้แก่

1.5.1 วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture)

องค์การยุคใหม่ต้องมุ่งผลงาน ผลงาน คือสิ่งที่บอกถึงความสำเร็จขององค์การ การทำงานใด ๆ ก็เพื่อให้เกิดผลงาน บุคลากรในองค์การต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล และคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ

1.5.2 วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture)

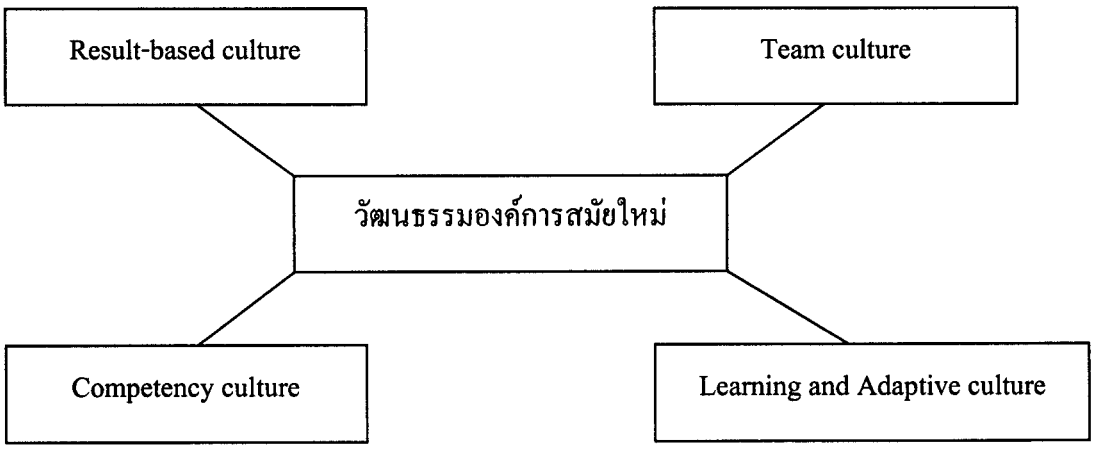
การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนองค์การจำเป็นจะต้องผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติทีมงานเกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญแต่ละด้านที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมจะยึดมั่นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติให้ลุล่วงความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

1.5.3 วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture)

องค์การยุคใหม่จะต้องยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามผลงานและตามความสามารถของผู้ปฏิบัติมากกว่าการชอบพอเป็นส่วนตัว จึงจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์การได้

1.5.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture)

การเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์การมีความฉลาดขึ้น ความรู้มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงเป็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้าและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ได้ นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และผลักดันให้องค์การมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง



ภาพที่ 2.5 วัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่

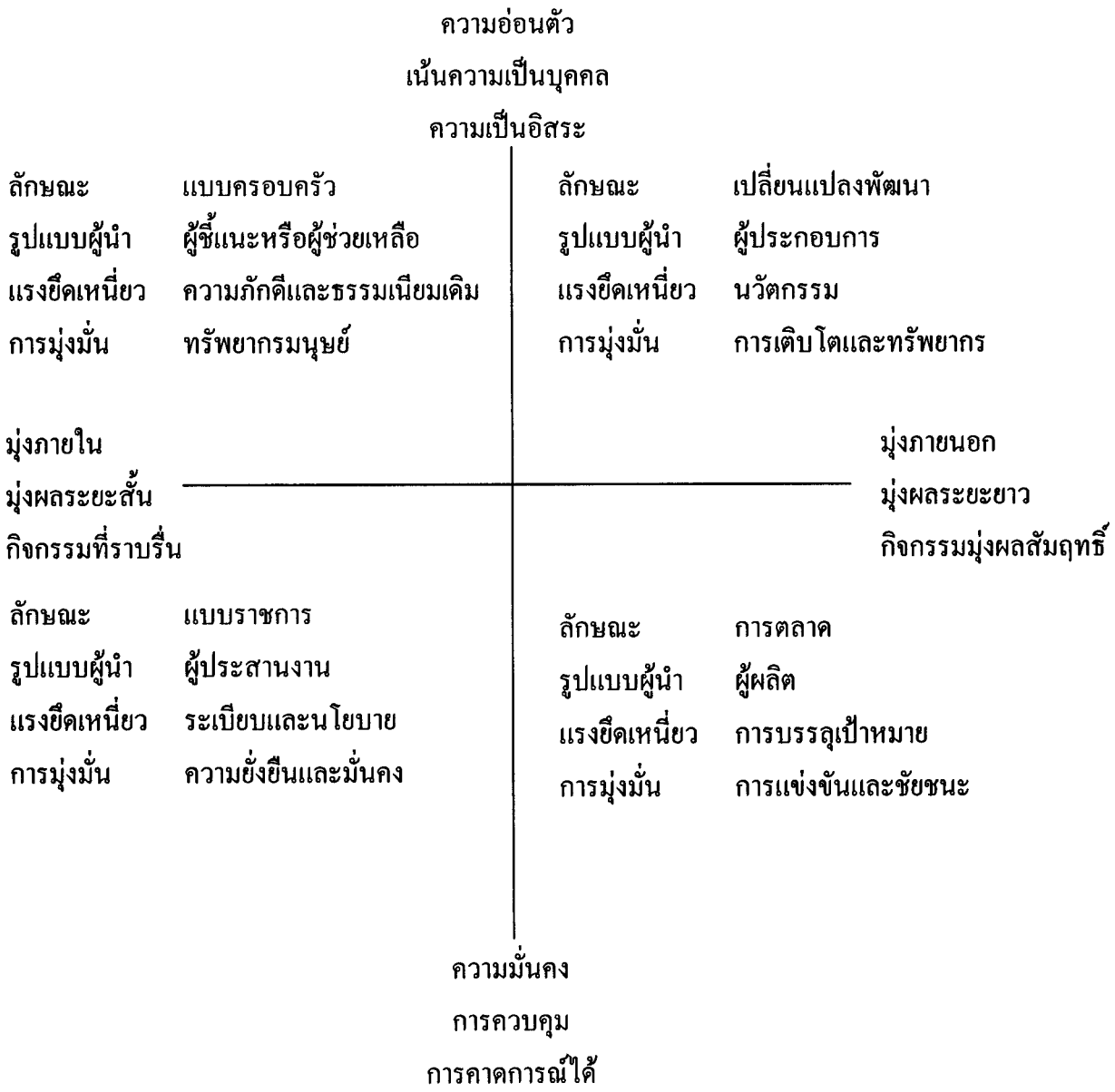
ที่มา : สุพิณ เกชาคุปต์ (2549: 20)

1.6 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

การนำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การครั้งนี้ จะนำเสนอรูปแบบที่เน้นการนำไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐเป็นหลักทั้งนี้เพราะว่า ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งแนวคิดสำคัญๆ ได้แก่

1.6.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Attington)

คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Attington, 1988 cited by Anderson 2000:28-29) ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 รูปแบบวัฒนธรรมของคาเมรอน และแอตทิงตัน

ที่มา : จูดิช แอนเดอร์ซัน Judith A.Anderson (2000: 28)

1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) คือ วัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งหมายภายในองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน

วัฒนธรรมครอบครัว มีประสิทธิภาพเมื่อความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายต่ำและมีความคลุมเครือในการปฏิบัติสูง องค์การแบบครอบครัวมีลักษณะการเป็นองค์การที่มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น (Organic Solidarity) ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การที่ผูกพันต่อกันตามพันธะสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้เป้าหมายของสมาชิกองค์การร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิก ในความหมายดังกล่าวกลุ่มวิชาชีพใด ๆ ซึ่งมีลักษณะผูกพันเหนียวแน่น อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์การแบบครอบครัว

ในบางครั้งองค์การแบบครอบครัวอาจใช้ระบบอำนาจตามกฎหมาย (แต่ส่วนมากใช้ธรรมเนียมประเพณี) แต่ความแตกต่างที่สำคัญจากองค์การแบบราชการ คือ องค์การแบบครอบครัวไม่ต้องใช้การประเมินและติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกองค์การแบบครอบครัวที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อมูลดังกล่าวก็ไม่ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดตามแนวความสัมพันธ์แบบพันธสัญญา เพราะการกำกับอย่างใกล้ชิดและข้อสัญญาผูกพันที่จะดำเนินการตรวจสอบก็ไม่สามารถกำหนดได้ในองค์การแบบครอบครัว

ประเพณีเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ซึ่งไม่ชัดเจนเหมือนกฎที่ควบคุมพฤติกรรม อีกทั้งประเพณีไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน สมาชิกจึงอาจไม่ซาบซึ้งได้ง่าย ทำให้สมาชิกใหม่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพจนกว่าจะได้เรียนรู้อย่างชัดเจน ในทางตรงกันข้ามประเพณีเฉพาะบางอย่าง แม้จะไม่ชัดเจนแต่เมื่อสมาชิกซาบซึ้งแล้วก็อาจมีอำนาจเหนือการตัดสินใจที่นำมาซึ่งผลดีหรือง่ายต่อการควบคุมสมาชิกได้

2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (adhocracy culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเหมือนผู้ประกอบการธุรกิจและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์การ ให้คุณค่าสูงต่อนวัตกรรม

ด้วยข้อจำกัดขององค์การแบบราชการ ที่ยึดมั่นในกฎระเบียบและการควบคุมจนเป็นสาเหตุของความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพ องค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

และความอิสระของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์การจะได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเองในการเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลิตผลงานใหม่ ๆ ให้กับองค์การอย่างสม่ำเสมอ ให้องค์การรักษาความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับการเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถขององค์การในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสรีภาพในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิก ไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว เน้นการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายใน อย่าหลากหลาย สมาชิกในองค์การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม องค์การมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3) วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture or bureaucracy culture) เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรลุเป้าหมาย

องค์การแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและความคลุมเครือในการปฏิบัติค่อนข้างสูง องค์การแบบราชการมีพื้นฐานการดำเนินงานมาจากการควบคุมดูแล การประเมินและการชี้แนะตามลำดับขั้น ในระดับดังกล่าวหัวหน้าในแต่ละระดับขั้นจะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือสิ่งนำออก (Output) เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมหรือสิ่งนำออกได้ แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของสิ่งนำออกได้เพียงคร่าว ๆ เท่านั้น อีกทั้งยังอาจถูกบิดเบือนตีความเฉพาะบุคคลได้ด้วย คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านี้ว่ามีความเที่ยงธรรมตราบเท่าที่เขาเชื่อว่ามาตรฐานที่กำหนดมีจำนวนของข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผล

องค์การแบบราชการมีข้อได้เปรียบเหนือความสัมพันธ์แบบการตลาด โดยองค์การแบบราชการใช้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบไม่สมบูรณ์ คือผู้ปฏิบัติงานยอมอยู่ใต้องค์การซึ่งจะแต่งตั้งใครก็ได้มาเป็นผู้ชี้นำกำกับดูแลตนเอง องค์การแบบราชการมีบรรยากาศที่วางใจกันสูงในหมู่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าองค์การแบบตลาด ที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนองค์การแบบราชการจะถูกจำกัดการฉวยโอกาสภายใต้การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

องค์การแบบราชการยังมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งเป็นการฝึกวิชาชีพและการกล่อมเกลาทางสังคมในสมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้องค์การแบบราชการเป็นการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพกับการมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้ลดปัญหาความสอดคล้องในเป้าหมายลง

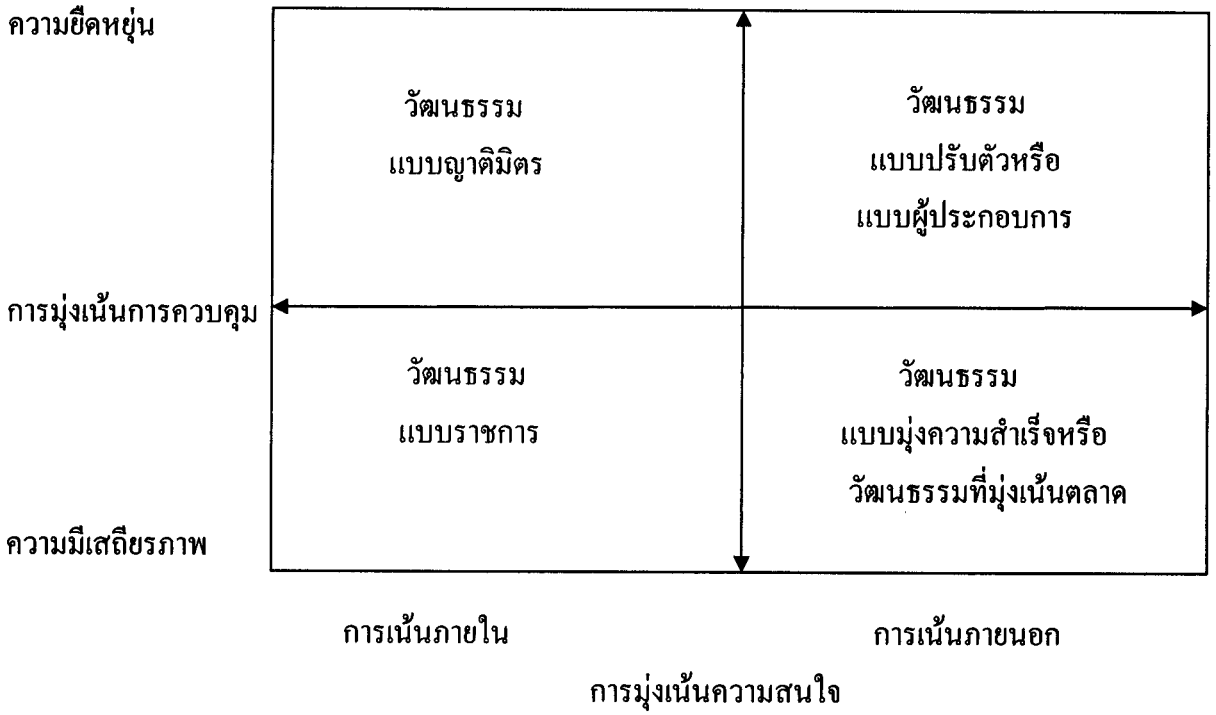
ระบบราชการมีจุดแข็งอยู่หลายประการ เช่น สามารถแยกแยะงานที่ซับซ้อนออกเป็นงานย่อยๆ ที่ไม่ซับซ้อนซึ่งทำให้ง่ายแก่การดำเนินการ ระบบราชการช่วยให้การตัดสินใจในปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างมีเหตุผล มีหลักฐานและมีความคิดเห็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของระบบราชการก็มีเช่น การควบคุมพฤติกรรมบุคลากรด้วยกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดการจำกัดความคิดและขาดอิสรภาพในการกระทำ นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา เพราะผู้ตัดสินใจในระดับสูงได้รับข้อมูลที่จำกัด จากการกลั่นกรองและเสนอขึ้นมาตามลำดับขั้น จนบางครั้งข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจขาดหายไป ซึ่งเมื่อตัดสินใจก็อาจเกิดผลเสียได้ หรือทำให้ต้องมีการทบทวนการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจใหม่หลายครั้งจนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ

4) วัฒนธรรมแบบการตลาด(Market Cultures) คือ วัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก บุกบั่น การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้าและกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขายและสถานที่ให้บริการ มุ่งเน้นผลสำเร็จและชัยชนะในการแข่งขัน

ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาดคือ ราคาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนทางการตลาด(Market Transaction) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งของที่จะนำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธะสัญญาที่ง่ายที่สุดคือ "จุดแลกเปลี่ยน" และ "สิ่งที่นำมาแลกเปลี่ยน" ซึ่งเกิดความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดระยะยาว อีกทั้งปัญหาความไม่แน่นอนของอนาคตทำให้พันธะสัญญาของการแลกเปลี่ยนที่กำหนดขาดความสมบูรณ์ ความไม่สมบูรณ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับความไว้วางใจต่อกันและกันของคู่สัญญาเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมาอาจนำไปสู่การฉวยโอกาสได้ในภายหลัง การแลกเปลี่ยนบางกรณีนำไปสู่การผูกขาดแต่ละฝ่ายฉวยโอกาสโก่งราคาหรือการบริการขาดคุณภาพ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งถ้าการแลกเปลี่ยนแบบนี้ราคาสูงเกินไปก็จะทำให้ความสัมพันธ์ทางการตลาดล้มเหลวเพราะเต็มไปด้วยการฉวยโอกาส แนวคิดความล้มเหลวภายใต้ระบบการตลาดมีประโยชน์ในการนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งของแนวคิดแบบราชการ ซึ่งวิธีการคือต้องกำหนดว่าการแลกเปลี่ยนทั้งหมดใช้สื่อกลางผ่านความสัมพันธ์ของระบบการตลาด และเหตุใดจึงทำให้เงื่อนไขแบบการตลาดล้มเหลวแล้วถูกแทนที่ด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวแล้วถูกแทนที่ด้วยเงื่อนไขแบบราชการ ภายใต้วิธีการคิดดังกล่าวจะเห็นว่าองค์การแบบราชการทุกแห่งประกอบขึ้นด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวในแนวคิดแบบการตลาด

1.6.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ ริชาร์ด ดาฟ (Richard L.Daft)

วัฒนธรรมองค์การแบ่งได้เป็น 4 แบบ ตามมิติของการเน้น คือ เน้นการมองภายในเป็นสำคัญ(Internal Focus)กับการมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก(External Focus) และมิติของการยืดหยุ่น(Flexibility) กับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่(Stability)(สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549: 520-521)



ภาพที่ 2.7 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ที่มา : ริชาร์ด ดาฟRichard L.Daft อ้างใน สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549 : 520)

1) วัฒนธรรมแบบญาติมิตร (Clan Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นที่มุ่งเน้นภายในองค์การโดยจะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง การทำประเพณีปฏิบัติ (Traditional) การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ การเน้นความเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

2) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญโดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่องการประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแผน ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟังทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้คือ จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และเหมาะกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักจะมีวัฒนธรรมในแบบนี้มาก เพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ

3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นสูงและมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้ การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลาง และขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่

4) วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นการยอมรับหรือตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Stakeholders) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นความสำเร็จ โดยจะมีเป้าหมายที่ต้องการที่ชัดเจนในเรื่อง ยอดขาย กำไร ส่วนของตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและอื่น ๆ เป็นต้น โดยจะมีค่านิยมในเรื่อง การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน การรุกการมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง และทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด การขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันการทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

1.6.3 รูปแบบวัฒนธรรมของ คุ๊กและลาฟเฟอร์ตี้ (Cook and Lafferty)

คุ๊กและลาฟเฟอร์ตี้ (Cooke & Lafferty ,1989 :6)ได้สำรวจถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรมการแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ที่นำ มาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการดำ เนินชีวิตร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำ งาน และทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของ มาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีผู้นำ ของ เคทซ์ (Katz) ,แม็คโอบาย (Maceoby), เม้าส์ (Morse) และ สตอจจิล (Stoggill) ที่แบ่งรูปแบบผู้นำ เป็น 2 รูปแบบ คือแบบมุ่งเน้น "บุคคล" และมุ่งเน้น "งาน" ได้นำ แนวความคิดทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1) แบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำ งาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน สามารถแบ่งได้เป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

(2) มิติเน้นสัจจะแห่งตน (Self – Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การตามความนึกคิดและความคาดหวังเป้าหมายของการทำ งานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของพนักงาน

(3) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic – Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำ งานแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ

(4) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกในองค์การมีความเป็นกันเอง

2) แบบตั้งรับ – เฉื่อยชา (Passive / Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำ ที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนพึ่งพาผู้บริหาร และหลีกเลี่ยงงานที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้น

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะปกป้องตัวเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ ทำให้มั่นคงปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

(2) มิติเน้นการกฎระเบียบ (Conventional) องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกแบบอนุรักษ์นิยม ยึดธรรมเนียมแบบแผนการปฏิบัติที่มีการควบคุม ทุกคนในองค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

(3) มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่สะท้อนถึงสายการบังคับบัญชา การบริหารการจัดการและการตัดสินใจจะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารหรือกลุ่มผู้นำ ซึ่งสมาชิกต้องปฏิบัติตาม

(4) มิติการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกเน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานแต่เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จจะไม่ได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระจายความรับผิดชอบในงานในลักษณะที่เท่าๆ กัน ทุกคนหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและความผิดพลาดต่าง ๆ

3) แบบตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะผู้นำ ที่เน้นงาน และเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจหน้าที่ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน สามารถแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ได้เป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะการเผชิญหน้าอย่างมาก อันก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นเสมอ ๆ

(2) มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นที่อำนาจหน้าที่ และบทบาทของสมาชิกแต่ละคนถูกกำหนดจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่

(3) มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงการแข่งขันที่มีเรื่องของการแพ้ – ชนะ การแข่งขันเป็นการรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำ งาน การวัดผลสำเร็จของการทำงานเน้นที่ผลงาน มากกว่าผู้ร่วมปฏิบัติงาน

(4) มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะความพิถีพิถันในการทำงาน เน้นที่การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน และใช้เวลามากในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

1.6.4 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเอลเลียตต์-เคมป์ (Elliott -Kemt)

เอลเลียตต์ – เคมป์ (Elliott -Kemt,1999: Unpaged) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมสนับสนุน วัฒนธรรมบทบาทและวัฒนธรรมการท้าท้าย ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1) วัฒนธรรมอำนาจ(Power) คือ ลักษณะองค์การที่เน้นการมีผู้นำเข้มแข็งเด็ดขาด มีการควบคุมและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นความจงรักภักดีต่อผู้นำ มีระดับการพึ่งพิงและการเกรงกลัวผู้นำสูง การเอาใจเจ้านายมักจะเป็นเรื่องสำคัญในลำดับแรกๆ การตัดสินใจใดๆ จะต้องแจ้งให้เจ้านายทราบเสมอ

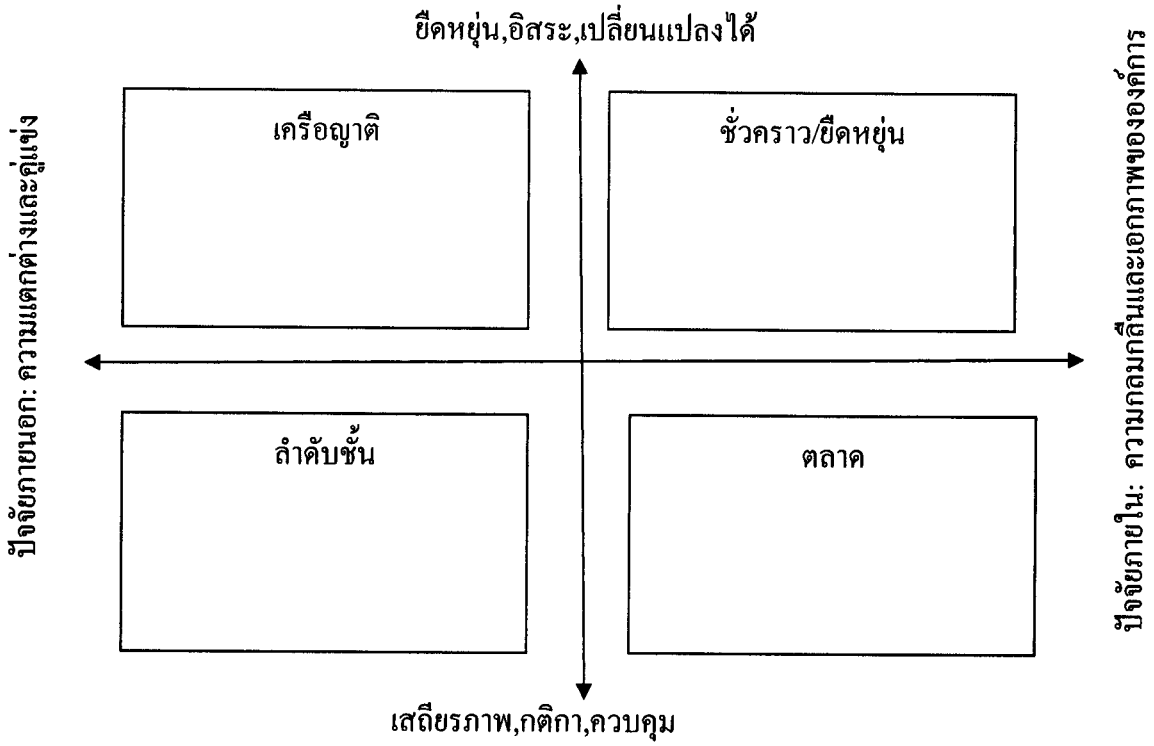
2) วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support Culture) คือ ลักษณะขององค์การที่เน้นการมีภาวะผู้นำร่วมกันโดยไม่พึ่งโครงสร้างที่เป็นทางการเท่านั้น มีช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่ดี มีบรรยากาศของการให้บริการที่จริงจัง เน้นความร่วมมือภายในกลุ่ม ไม่ด่วนประเมินคนอื่นล่วงหน้า

3) วัฒนธรรมบทบาท (Role Culture) คือ ลักษณะองค์การที่เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ เน้นสายการบังคับบัญชาและสถานภาพที่เปิดจากสายการบังคับบัญชา การแก้ปัญหาจิปาถะต่าง ๆ เน้นการมีระเบียบปฏิบัติประจำ มีกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดปัญหาความล่าช้าจากวิธีการปฏิบัติงานประจำที่ต้องใช้เวลามาก ไม่ยืดหยุ่นและขาดความสามารถในการปรับตัว

4) วัฒนธรรมการท้าทาย (Challenge Culture) คือ ลักษณะขององค์การที่เน้นความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองสูง กระตือรือร้นต่อการสร้างนวัตกรรมและสิ่งท้าทายใหม่ๆ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ความเชื่อถือเกิดจากความเชี่ยวชาญของบุคคลและการมีส่วนช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย รังเกียจความเฉื่อยชาตามแบบราชการ พึงพอใจกับบทบาทของผู้นำตามหน้าที่และมีแนวโน้มของการไม่ใส่ใจต่อสถานภาพรวมทั้งชั้นยศหรือศักดินาต่าง ๆ จงรักภักดีต่อทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

1.6.5 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมเชิงปรปักษ์ ของ คิม คาเมรอน และ โรเบริต ควีน (Kim S. Cameron and Robert E. Quinn)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมเชิงปรปักษ์ สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ (นิวัต โชติวงษ์.2544 – 77 - 81)



ภาพที่ 2.8 ค่านิยมเชิงปรปักษ์ (4 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ)

ที่มา : คิม คาเมรอน และ โรเบริต ควีน Kim S. Cameron and Robert E. Quinn.1999

อ้างใน นิวัต โชติวงษ์ (2544 :76)

พื้นที่ 4 ส่วนจะแสดงถึงคุณลักษณะทางรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรที่กรอบบนขวามือ คือแบบยืดหยุ่น / ชั่วคราว (Adhocracy) นั้นจะแสดงคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายนอกและความยืดหยุ่น / แปรเปลี่ยนองค์กรที่สามารถจัดอยู่ในประเภทนี้ได้

ส่วนกรอบล่างทางซ้ายมือคือแบบลำดับชั้น (Hierarchy) จะตรงกันข้าม คือจะมีลักษณะของการเน้นปัจจัยภายในและความมั่นคง เสถียรภาพ หัวใจของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นคือเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ความมั่นคงเสถียรภาพ สามารถคาดการณ์ความเป็นไปต่าง ๆ ได้

ส่วนกรอบด้านซ้ายมือคือแบบเครือญาติ (Clan) จะมีคุณลักษณะการเน้นปัจจัยภายในและความยืดหยุ่น องค์กรที่เราจะพบได้ตามวัฒนธรรมนี้มักจะเป็นองค์กรในยุคเริ่มแรกของการจัดตั้ง เมื่อมีการเจริญเติบโตก็จะมีระบบเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น มีบุคลากรมากขึ้น จึงมักจะพัฒนาไปสู่รูปแบบวัฒนธรรมแบบอื่นได้

และสุดท้ายคือกรอบล่างด้านขวาคือแบบตลาด(Market) ที่มีคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายนอกและความมีเสถียรภาพ คำว่า "ตลาด" ในที่นี้ไม่ได้หมายความถึงการทำตลาดหรือการทำโปรโมชั่น แต่หมายถึง การที่องค์กรทำตัวเองให้เป็นตลาดเสียเอง คือเน้นที่กลไกตลาด การค้าขาย แลกเปลี่ยน สินค้าและบริการ การเจรจาต่อรอง กิจกรรมส่วนใหญ่จะยุ่งเกี่ยวอยู่กับคู่ค้า ผู้รับช่วงสัญญาการค้า เป็นต้น เช่น กลไกตลาด เศรษฐกิจ จะมีอิทธิพลต่อองค์กรประเภทนี้ ภารกิจหลักขององค์กรประเภทนี้คือการขยายตลาด การเจาะลูกค้าเฉพาะกลุ่ม(Market Niches) การรักษาฐานตลาดเดิม การสร้างผลกำไร เป็นต้น ดังนั้นคุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (Core Values) ที่จะพบได้ในวัฒนธรรมแบบนี้คือมีทักษะในการผลิตที่ดีและมีความสามารถในการแข่งขันสูง

รูปแบบในแต่ละกลุ่มนั้นจะบ่งบอกถึงคุณลักษณะเฉพาะของการจัดการ การบริหาร การจัดรูปแบบองค์กร รวมทั้งลักษณะของความเป็นผู้นำ โดยสรุปก็คือว่าในแต่ละกลุ่มนั้นจะมีรูปแบบเฉพาะทางวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง และตัววัฒนธรรมนี้แหละคือสิ่งที่สะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง ซึ่งในแต่ละรูปแบบนั้นประกอบไปด้วย 6 หมวด คือ 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร 2) คุณลักษณะผู้นำขององค์กร 3) การบริหารบุคลากร 4) ตัวผสานองค์กร 5) ยุทธวิธีที่ใช้ 6) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) แบบเครือญาติ(Clan) วัฒนธรรมตามแบบนี้จะมีลักษณะเป็นแบบครอบครัว โดยจะมีคุณค่า/ลักษณะหลักคือ

(1) เป็นรูปแบบของครอบครัว

(2) บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกของความเป็น "เรา"

(3) บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

(4) มีจุดมุ่งหมาย ความรู้สึก ค่านิยมร่วมกัน

(5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกันและเดินไปสู่จุดหมายเดียวกัน (Teamwork)

(6) ผลตอบแทนอยู่บนหลักของการทำงานเป็นทีม

(7) ลูกค้าคือผู้ที่เราร่วมงานด้วย(Partner)

(8) ผู้บังคับบัญชาจะแสดงบทบาทของผู้นำกลุ่ม(ผู้นำครอบครัว) ผู้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Commitment) และความจงรักภักดี(Loyalty) ต่อองค์กร

(9) ผสานองค์กรและบุคลากรเข้าด้วยกันได้ด้วยความมุ่งมั่นร่วมกัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

(10) องค์กรเน้นผลตอบแทนของบุคลากรในระยะยาว ดังนั้นงานพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร

(11) ความมีคุณธรรมสูง

(12) ความสำเร็จถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจของลูกค้า และความคิดเห็นของคนทั่วไปต่อสินค้า/บริการและต่อองค์กร

2) แบบยืดหยุ่น,ชั่วคราว(Adhocracy Culture)

(1) มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหารงาน

(2) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(3) เป็นผู้นำทางนวัตกรรมและผลงานทางสินค้าและบริการใหม่ๆ (Innovative and pioneering initiatives)

(4) ผู้นำ/ผู้บริหาร มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

(5) ความสำเร็จเกิดจากการเป็นผู้นำทางสินค้าและบริการในแง่ของความทันสมัยทั้งทางเทคโนโลยีและรูปแบบ

(6) มีความเป็นเฉพาะกิจคือพร้อมที่จะสลายตัวเมื่อเสร็จภารกิจ

(7) ปรับตัวให้เข้ากับโอกาสได้ดี

(8) อำนาจควบคุมหรือบริหารจะแปรเปลี่ยนตามสถานการณ์และเวลา

(9) เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม

(10) ความเสี่ยงคือสิ่งที่ท้าทาย

(11) ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบเสี่ยง

(12) องค์กรและบุคลากรผูกยึดติดกันได้ด้วยความมุ่งมั่นเดียวกันในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ

3) แบบลำดับ(Hierarchy)

(1) มีความชัดเจนในโครงสร้าง สายงาน การบริหาร กฎเกณฑ์และการตัดสินใจ

(2) มีระเบียบแบบแผน

(3) มีความต่อเนื่องและเสมอต้นเสมอปลายของคุณภาพและรูปแบบสินค้า/บริการ(Consistency)

(4) มีความกลมกลืนของการทำงานในแต่ละส่วน

(5) มีการร่วมมือระหว่างกันสูง

(6) บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม/ดูแลที่ชัดเจนตามสายงาน

(7) งานอยู่ในกรอบและแผนงาน

(8) บทบาทของผู้นำคือผู้จัดการหรือผู้ประสานงาน

(9) หัวใจขององค์กรคือ ความมีเสถียรภาพและความราบรื่นในการดำเนินภารกิจ

(10) กฎ กติกา หลักการ ค่อนข้างมาก

(11) "งานควบคุมตน" มากกว่า "คนควบคุมงาน"

4) แบบตลาด(Market)

(1) แข่งขันแรง(Aggressive) ซึ่งนำไปสู่ความเข้มแข็งทางการตลาดและก่อเกิดผลกำไร

(2) มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่างไม่ง่าย จะได้มาด้วยความยากลำบาก

(3) เน้นที่ความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น

(4) ผู้นำมีความคาดหวังกับพนักงาน/ลูกน้องสูง มีบุคลิกภาพของการชอบกระตุ้นและสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในภาวการณ์ทำงาน

(5) เชื่อมบุคลากรเข้าด้วยกันด้วยการเน้นที่ "ชัยชนะ"

(6) ความสำเร็จถูกกำหนดด้วยชัยชนะในการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่ง

(7) จุดมุ่งหมายระยะยาว(Long – term Focus) อยู่ที่กิจกรรมการแข่งขัน และความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

นั่นคือคุณค่าหลักหรือคุณลักษณะของแต่ละรูปแบบวัฒนธรรมทั้ง 4 ตามแนวความคิด "ค่านิยมเชิงปรปักษ์" และก็เป็นไปได้ด้วยว่าในองค์การหนึ่งๆนั้น อาจจะมีคุณค่าหลักหรือมีคุณลักษณะที่ผสมผสานกันอยู่โดยไม่จำเป็นจะต้องเป็นแบบใดแบบหนึ่งเสียทีเดียว ทั้งนี้เพราะองค์กรอาจมีกิจกรรมธุรกิจที่หลากหลาย จึงต้องการความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขัน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำรูปแบบวัฒธรรมองค์การ ของ คิม คาเมรอน และ โรเบริต ควีน (Kim S. Cameron and Robert E Quinn) ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ทั้งนี้เพราะรูปแบบดังกล่าวมีความครอบคลุม ชัดเจน และสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ นอกจากนี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวยังไม่ค่อยมีการศึกษาวิจัยในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวอาจทำให้เห็นถึงมิติของวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานภาครัฐที่แตกต่างออกไป รวมถึงเป็นต้นแบบในการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่นๆ ต่อไป

1.7 การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ

ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการดำเนินงานในทุกส่วน ซึ่งในแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป โดยมีทั้งส่วนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และส่วนที่เป็นอุปสรรคทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้องค์กรจึงควรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวไว้ทั้งในส่วนที่เป็น เงื่อนไข ระดับของการเปลี่ยนแปลง การสร้างการเปลี่ยนแปลง และวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.7.1 การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ

สิทธิโชค วรานุสันติสุข(อ้างใน วรพจน์ สุทธิสัย.2536: 26) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูงอีกทั้งต้องใช้เวลาเป็นสื่ออีกด้วย แต่กระนั้นก็ตาม สำหรับกิจกรรมบางแห่งเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์การยังคงสามารถดำรงฐานะในการแข่งขันกับภายนอกได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาจุดอ่อนภายในที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปด้วยสำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นจะประกอบไปด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการคือ

1) กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจนและเข้าใจได้โดยง่าย

2) วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังให้เห็นว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร

3) จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่เพื่อให้มีทางทราบได้ว่า การเสี่ยงทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้าง

บัญชา ส่องแก้ว (2545: 135) ให้แนวคิดพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงในองค์การว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล เพื่อที่จะทำให้องค์การบรรลุผลวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจำแนกตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Chang Targets) ได้ 8 ประการ ได้แก่

1) การเปลี่ยนแปลงตามความมุ่งหมาย (Purpose) เป็นการกำหนดพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน หรือพันธกิจและวัตถุประสงค์ขึ้นมาใหม่

2) การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนด หรือขยายเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง

3) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategies) เป็นการทำความชัดเจนหรือสร้างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขึ้นมาใหม่

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture) เป็นการทำความชัดเจนในความเชื่อและค่านิยมที่เป็นแกนหลักหรือสร้างขึ้นมาใหม่

5) การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People) การเปลี่ยนแปลงบุคคลในองค์การสามารถดำเนินการได้โดยการรับเข้า และการเลือกสรรให้ทันสมัย หรือการปรับปรุงการฝึกอบรมและพัฒนา

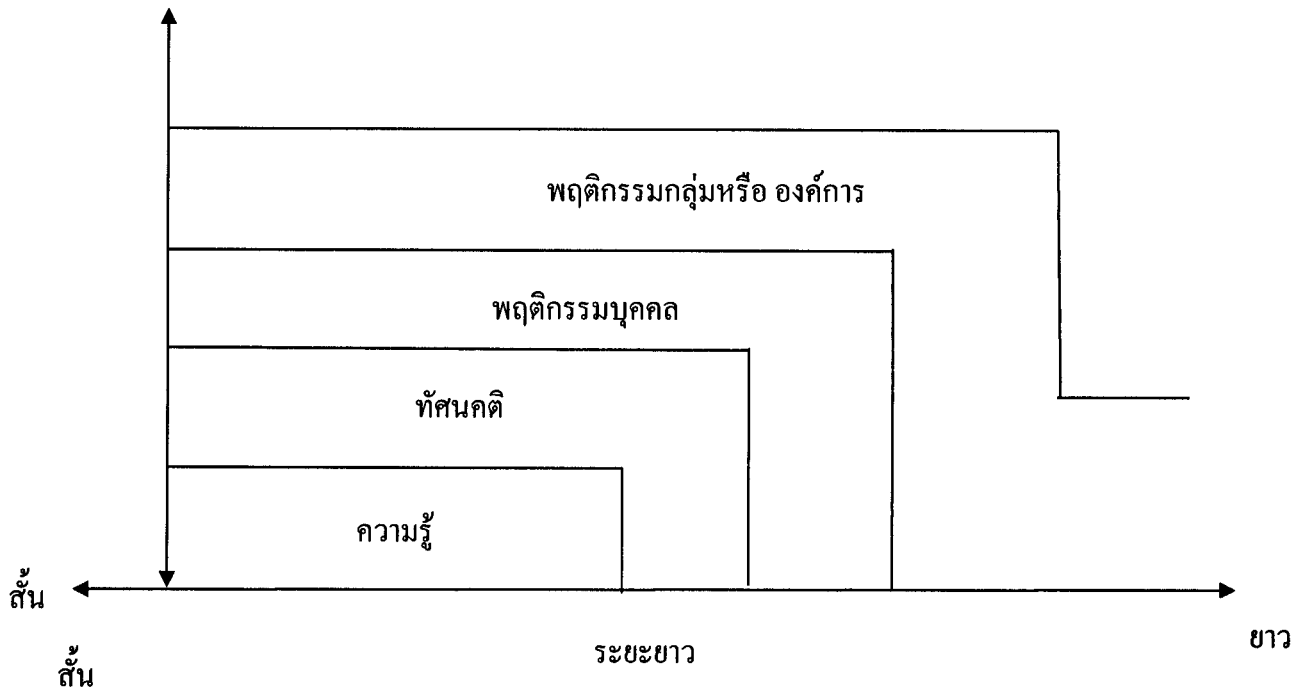
6) การเปลี่ยนแปลงภารกิจ (Task) เน้นการออกแบบงานของแต่ละคนแต่ละกลุ่มให้ทันสมัย

7) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure) เน้นการปรับการออกแบบองค์การและกลไกการประสานงานให้ทันสมัย

8) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) การปรับปรุงเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวก และกลไกการไหลเวียนของงาน

ระดับของการเปลี่ยนแปลง อาจแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงความรู้(Knowledge Changes)(2) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ(Attitudinal Changes) (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม(Behavior Changes)(4) การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์การ(Group Organizational Performance Changes)

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ระดับ ถ้าวิเคราะห์จากมิติของเวลาและมิติของความยากจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงความรู้มีความยากน้อยกว่า และจะใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เช่น การเปลี่ยนแปลงความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทำได้ในระยะเวลาอันสั้นและไม่ยากนัก แต่การที่จะเปลี่ยนให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมทำได้ยากกว่ามาก นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้รักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนานกว่ามาก และยุ่งยากกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั่วทั้งองค์การ จะต้องใช้เวลายาวนานมากกว่าหลายเท่า



ภาพที่ 2.9 กลไกและความยุ่งยากในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับต่างๆ

ที่มา : บัญชา ส่องแก้ว (2545: 135)

มัลลิกา ต้นสอน (2546:161)ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลง(Changes) เป็นเหตุการณ์ หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นแล้ว ทำให้ระบบที่ได้รับผลกระทบจะปรับตัวแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงขององค์การเกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายใน องค์การที่ผลักดันให้องค์การต้องตรวจสอบและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจการดำเนินงานอย่างเหมาะสม การสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Organization Changes) มี 2 รูปแบบ ได้แก่

1) การเปลี่ยนแปลงแบบตอบสนอง (Reactive Changes) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดหมาย กะทันหัน ซึ่งก่อให้เกิดวิกฤติ ในการทำงานผู้บริหารถ่ายทำการแก้ไขแบบสนองต่อปัญหา (Reactive) เฉพาะหน้าเพื่อลดแรงกดดัน และพยายามหาทางในการปรับตัวให้เหมาะสมในอนาคต

2) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Changes) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารต้องทำการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นเป็นประโยชน์ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ล่วงหน้า จะมีลักษณะ ดังนี้ แสดงและอธิบายปัญหาที่ต้องการเปลี่ยนแปลง กำหนดพื้นที่หรือส่วนงานที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ทำการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่มีความต้องการและจำเป็น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล(2540: 37) ได้นำเสนอความคิดเห็นทางจิตวิทยาว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขณะนั้นๆหยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์การนั้นๆและสิ่งแรกที่จะต้องทำคือ การสร้างทัศนียภาพ (Vision) ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน รู้กำลังจะพาองค์การมุ่งไปสู่ทางใด ด้วยวิธีการใด และต้องพิจารณาสิ่งสำคัญๆในเรื่องดังนี้

ประการที่หนึ่ง การศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การเพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เช่น องค์การเกิดมาอย่างไร ประสบความสำเร็จอย่างไร ใครเป็นบุคคลตัวอย่างในอดีตบ้าง

ประการที่สอง การหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกกฎหมายใหม่ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทางเศรษฐกิจ

ประการที่สาม การวางกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นขั้นที่ผู้บริหารเริ่มเข้ามายุ่งเกี่ยวว่า น่าจะทำอะไร ในช่วงใด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่บังเกิดขึ้น

ประการที่สี่ ดำเนินการสื่อสารไปยังระดับต่างๆในองค์การ ในระยะนี้เองจะต้องมีโครงการ และคำขวัญต่างๆเกิดขึ้น เพื่อสื่อสารไปยังพนักงานและลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

ประการที่ห้า จัดระบบต่างๆภายในองค์การให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ต้องเสริมให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้อยู่ได้ดีกว่าสิ่งเก่าที่ต้องการเปลี่ยน เช่น ระบบรางวัล ระบบการยกย่องผู้ที่เปลี่ยนแปลง

ประการที่หก ต้องเปลี่ยนบรรทัดฐานของพฤติกรรม(Behavioral Norms) ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งจากเบื้องบน(Top down) ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมทำตามและปฏิบัติตามอย่างมั่นคง

ประการที่เจ็ด เปลี่ยนแปลงฐานคติหรือค่านิยม ซึ่งเป็นพุทธปัญญา (Cognitive Domartin) ซึ่งอยู่ภายในตัวคน ยากที่จะเปลี่ยนแปลงโดยการสั่งการ จึงต้องเปลี่ยนแปลงแบบให้ส่วนร่วม(Participative Changes) คือให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย อาจจะต้องใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลงนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของพฤติกรรม

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การมีเงื่อนไขที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การระบุกลยุทธ์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย 2) การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร 3) การตรวจสอบกลยุทธ์ภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่ ซึ่งระดับการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ระดับ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรม และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยควรเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงความรู้เป็นลำดับแรกเพราะใช้ระยะเวลาสั้นและน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ยากและต้องใช้ระยะเวลานานกว่า แต่สิ่งที่ยุ่งยากมากคือ การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของสมาชิกทั้งองค์กร เพราะว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาอย่างช้านาน จึงเป็นการยากที่จะหลอมรวมและเปลี่ยนแปลงได้ทั้งองค์กร ทั้งนี้การสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ มี 2 รูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลงกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน และ การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน มีการศึกษา วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินงาน โดยวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องเริ่มต้นจากการศึกษา ประวัติศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การ จากนั้นจึงหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และดำเนินการสื่อสารไปยังระดับต่าง ๆ ในองค์การ แล้วจึงจัดระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อเปลี่ยนบรรทัดฐานของพฤติกรรม ฐานคติ หรือค่านิยม ซึ่งอยู่ภายในตัวคน ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขณะนั้นๆหยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์การนั้นๆ

1.7.2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมระบบราชการ

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 37 - 38) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการ ต้องเริ่มจากการที่รู้ว่าวัฒนธรรมองค์การใดเป็นอุปสรรคที่ต้องลดหรือขจัดทิ้ง วัฒนธรรมใดที่ช่วยให้องค์การสามารถทำงานได้ดี การที่จะรู้ว่าสิ่งใดดีและสิ่งใดไม่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารจะต้องนำแบบแผนพฤติกรรมองค์การต่าง ๆ มาตรวจสอบดูว่ามีความสอดคล้องหรือสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่เพียงไรวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ได้แก่ ค่านิยมและการกระทำที่ส่งเสริมให้พันธกิจองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อได้แล้วก็ต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจกับสมาชิกทุกคนด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างการยอมรับอย่างจริงใจให้เกิดขึ้น เช่น การให้ข้อมูลและการศึกษา ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น รวมทั้งการสั่งการต่าง ๆ เมื่อเป็นที่รับรู้กันในระดับหนึ่งแล้วก็เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ฝ่ายบริหารจะต้องช่วยเหลือผู้ที่ยังมีปัญหาอยู่ เช่น ความเคยชินในการทำงานแบบยึดกฎระเบียบเก่าอย่างเคร่งครัด การให้บริการประชาชนอย่างไม่เต็มใจ นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่พฤติกรรมแล้ว ผู้บริหารยังต้องจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ด้วย เช่น การจัดสถานที่ให้มีบรรยากาศแบบเปิด เป็นมิตร เข้าถึงได้ง่าย เป็นต้น ตลอดเวลาที่มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะต้องมีคณะทำงานติดตามผลว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง ปัญหา อุปสรรค และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหรือไม่ จะแก้ได้อย่างไร สิ่งสุดท้ายที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง (Role model) ภายใต้สถานการณ์ใหม่นี้ หากผู้บริหารสั่งให้ผู้อื่นทำแต่ตนยังคงเหมือนเดิม จะหวังให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงคงเป็นไปได้ยาก

การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในระดับหน่วยเล็ก ๆ อาจไม่ยากนัก เพราะมีคนไม่มาก ผู้บริหารสามารถเข้าถึงได้ง่าย เงื่อนไขความสำเร็จจึงอยู่ที่ผู้บริหารที่มีความตั้งใจจริงเป็นหลัก แต่การเปลี่ยนวัฒนธรรมของระบบราชการยากกว่ามากนัก เนื่องจากราชการเป็นระบบใหญ่ มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐถึงประมาณ 1 ล้านคน (ไม่นับลูกจ้างและงานประเภทจ้างเหมา) กระจายอยู่ตามหน่วยงานทั้งหน่วยงานทั้งส่วนกลางและภูมิภาคทั่วประเทศ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์การอยู่ภายใต้วัฒนธรรมของสังคมระบอบการเมืองการปกครองและเศรษฐกิจของประเทศ ค่านิยมและพฤติกรรมของระบบราชการจึงได้รับอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในอดีตค่านิยมหลักของข้าราชการถูกครอบโดยระบบการเมืองการปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย ข้าราชการทำงานรับใช้เจ้านาย ในปัจจุบันยุคเศรษฐกิจนำการเมือง ค่านิยมคนไทยเปลี่ยนมาเน้นที่วัตถุนิยม รัฐบาลที่เคยถูกครอบงำโดยชนชั้นขุนนางก็ค่อย ๆ ลดอำนาจลง กลุ่มใหม่ที่ขึ้นมาแทนที่ได้แก่ พ่อค้านักธุรกิจที่เข้ามาอยู่ในกระบวนการทางการเมืองและการบริหารของประเทศโดยเฉพาะในระดับชาติ สภาพเช่นนี้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการเมือง

การปกครองไทยจนเป็นที่มาของคำว่า ธุรกิจการเมืองและธนาธิปไตย ข้าราชการเปลี่ยนจากที่เคยมีบทบาทนำในการกำหนดนโยบายสาธารณะมาเป็นกลไกและเครื่องมือของนักการเมืองในการผลักดันนโยบายที่นักการเมืองกำหนด ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ใครเป็นผู้กำหนดนโยบาย แต่อยู่ที่นโยบายสาธารณะที่เดินหน้าโดยใช้เงินภาษีอากรของประเทศนั้นเป็นไปเพื่ออะไร และใครได้ประโยชน์อย่างแท้จริงในระยะยาว นี่คือเรื่องเป้าหมายสูงสุดของประเทศ เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครอง

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงอาจไม่มีประโยชน์ต่อประชาชนเลยก็ได้ หากผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้นั้นบิดเบือนซ่อนเร้น วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งลูกค้าในภาคธุรกิจเมื่อนำมาใช้ในระบบราชการก็มีปัญหาไม่น้อย คำถามที่ว่า ประชาชนเป็นลูกค้าหรือไม่ ถ้านโยบายนั้นมีประชาชนกลุ่มหนึ่งได้ประโยชน์ อีกกลุ่มหนึ่งเสียประโยชน์ จะตัดสินใจอย่างไร ความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยมีความหมายต่อผู้กำหนดนโยบายสาธารณะเพียงไร รัฐบาลจะจัดลำดับความสำคัญของนโยบายอย่างไร ระหว่างโครงการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกิจโครงการเพื่อพัฒนาสังคม ดังนั้น การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการหรือคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดไว้นั้นอาจให้ผลน้อยมากตราบใดที่ระบบการเมืองอันเป็นระบบใหญ่ครอบงำระบบราชการ มองว่าระบบราชการเป็นเพียงกลไกเครื่องมือของผู้มีอำนาจเท่านั้น

1.8 ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ในส่วนของปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ นั้น มีการศึกษาทั้งแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยในส่วนที่เป็นแนวคิดมีนักวิชาการได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้บ้างเป็นบางส่วน และในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีการศึกษาไว้บ้างแต่ไม่มากนัก ซึ่งสามารถสรุปประมวล ได้ ดังนี้

จอห์น (Jones,1994: 178-191) ได้พิจารณาถึงว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นพัฒนามาจากปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 4 ปัจจัย คือ

1) ลักษณะของสมาชิกที่อยู่ในองค์การ เนื่องจากสมาชิกขององค์การได้ถูกระบบการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน นับเป็นมาตรการเบื้องต้นในการให้ได้มาซึ่งสมาชิกที่มีค่านิยมบุคลิกลักษณะและจริยธรรมที่มีความใกล้เคียงกัน ดังนั้น จึงเกิดเป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่มีค่านิยมความคิดความเชื่อที่ใกล้เคียงกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ขึ้นมา

2) จริยธรรมขององค์การ เกิดจากบุคลิกลักษณะ และความเชื่อของผู้ก่อตั้งและผู้บริหารระดับสูง ว่าต้องการบริหารจัดการ และควบคุมทิศทางการประพฤติปฏิบัติขององค์การนั้น ๆ ไปในแนวทางใด ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวจะถูกยึดเป็นเป้าหมายในการประพฤติปฏิบัติขององค์การ จะออกมาในรูปของกฎระเบียบข้อบังคับ สัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

3) โครงสร้างขององค์การ เป็นระบบที่เป็นทางการในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่และระบบที่ใช้เพื่อการควบคุม โดยขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบขององค์การว่าเป็น "องค์การแบบเครื่องจักร" หรือว่าเป็น "องค์การแบบมีชีวิต" กล่าวคือ องค์การแบบเครื่องจะมีลักษณะคงที่การปฏิบัติงานยึดติดอยู่กับกฎระเบียบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ขณะที่องค์การแบบมีชีวิตจะมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า และสามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า

4) ระบบสิทธิในทรัพย์สิน เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกระจายสิทธิในทรัพย์สิน (Property Rights) กล่าวคือ สิทธิในที่นี้เป็นส่วนที่บ่งบอกถึงสมาชิกในองค์การแต่ละคนจะสามารถรับและใช้ ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การได้ในระดับใด โดยทั่วไปจะเป็นไปสิทธิอันเกิดจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนซึ่งในเรื่องนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อเรื่องของค่านิยมการใช้เครื่องมือที่จะกำหนดถึงพฤติกรรมและการจูงใจพนักงานขององค์การ อันสะท้อนถึงสถานภาพและวิธีการประพฤติปฏิบัติผ่านระบบสิทธิในทรัพย์สิน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การมีอยู่ 3 ประการ คือ ไทรซ์ และเบเยอร์ (Trice and Beyer,1993 : 176 – 241)

1) การมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน (Differential Interaction) พื้นฐานของวัฒนธรรมย่อยเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของบุคคลในองค์การ หมายถึง ระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งต่ออีกบุคคลหนึ่งที่ไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ๆอย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ขนาดขององค์กร สภาพทางภูมิศาสตร์ แผนกงาน การแบ่งงาน ลำดับการบังคับบัญชา การไหลของงานและเทคโนโลยี ช่องทางการสื่อสาร สถานที่ทำงาน กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ยิ่งสมาชิกมีโอกาสสื่อสารกันมากเท่าไรก็จะมีโอกาสพัฒนาความรู้สึกและความเข้าใจที่คล้าย ๆ กันมากขึ้นด้วย

2) การมีประสบการณ์ร่วมกัน บุคคลที่ได้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกันก็จะสามารถสื่อสารกันได้บ่อย ทำให้สามารถจัดการกับปัญหาและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ร่วมกันได้ และเนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์มาในช่วงระยะเวลาหนึ่งในสภาพแวดล้อมเดียวกันจนเกิดการพัฒนาเป็นแบบแผนของพฤติกรรมและความเชื่อร่วมกันที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมย่อยได้

3) การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน (Similar Personal Characteristics) บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลคล้ายคลึงกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษา และชั้นของสังคม จะทำให้มีการร่วมกลุ่มกันเป็นวัฒนธรรมย่อยของการมีเอกลักษณ์ (Identities) ภาพลักษณ์ส่วนตน (Self-Images) และกลุ่มอ้างอิง (Reference Groups) ร่วมกัน

ดูบริน และ ไอร์แลนด์ (DuBrin and Ireland ,1989: 571-573) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1) ค่านิยม แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ และบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร

2) วัฒนธรรมของสังคม

3) ลักษณะและประเภทขององค์การ

4) จรรยาบรรณในวิชาชีพ

5) การจัดสรรทรัพยากร และระบบการให้รางวัล

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2551 : online) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างหลักฐานและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การ คือ

1) บทบาทของผู้ก่อตั้ง วัฒนธรรมจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะสะท้อนค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะถูกกำหนดรูปร่างอย่างเข้มแข็งโดยผู้บริหาร โดยปกติวัฒนธรรมจะเริ่มต้นเลียนแบบสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ บางครั้งวัฒนธรรมที่เริ่มต้นโดยผู้ก่อตั้งสามารถสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นองค์การเปลี่ยนแปลงทิศทางได้

2) การขัดเกลาทางสังคม เป็นปัจจัยที่มีส่วนร่วมช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ปรากฏขึ้นมาภายในองค์การอย่างหนึ่งเนื่องจากการขัดเกลาทางสังคมจะเป็นวิธีการที่ความเชื่อค่านิยมและสมมุติฐานทางวัฒนธรรมได้ถูกเรียนรู้

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540 : 119 – 121) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กรเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่าง ๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะทั้งองค์กรและสมาชิกขององค์กรต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมจึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมสังคมไปด้วย

ปัจจัยภายใน เช่น ลักษณะธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ก่อตั้งก็มีส่วนกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ต่างจากวัฒนธรรมในองค์กรอื่น

วันชัย มีชาติ (2548 : 296) กล่าวว่า ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาก็คือเรื่องของอิทธิพลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ การเข้าใจในปัจจัยต่างๆเหล่านี้จะสามารถทำให้เราเข้าใจถึงลักษณะการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างมากในการประยุกต์ใช้ในเรื่องของการปรับเปลี่ยนของวัฒนธรรมองค์การต่อไป สำหรับสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์การมีหลายประการด้วยกันคือ

1) กลุ่ม (Work Group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ก็จะส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์การได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มของสมาชิก (commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (friendliness)

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager/Supervisor Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การก็เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3) ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์การ เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่างๆ ทั้งด้านขนาดขององค์การ โครงสร้างองค์การ ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย องค์การจะใช้รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์การ เช่น การที่องค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะเน้นที่ความชำนาญเฉพาะด้าน และการติดต่อสื่อสารมักจะมีความเป็นทางการ ไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) องค์การใหญ่จะเกิดสหภาพง่ายกว่าองค์การขนาดเล็ก เพราะองค์การขนาดเล็กมีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นต้น ลักษณะต่าง ๆ ขององค์การจึงกระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์การ

4) กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes) เป็นระบบการทำงานในองค์การ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์การ วิธีการปฏิบัติงานขององค์การ ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น องค์การที่มีระบบการสื่อสารแบบเปิดทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การและช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมดและล้วนแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

5) สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment) ทั้งในเรื่องการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี และระบบเศรษฐกิจที่สมาชิกองค์การเผชิญ

จากการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่สามารถนำมาศึกษาในครั้งนี้ได้ มีหลายปัจจัยด้วยกัน อาทิ การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน ตลอดจนประเภทขององค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่าง ๆ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันและจะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่นำปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และ (2) ประเภทขององค์การ ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษา

1.9 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึง แนวคิดทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างหลากหลาย ทั้งในส่วนที่มีความแตกต่าง และคล้ายคลึงกัน ทั้งในเรื่อง ของ ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ระดับของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แต่ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นยังไม่ค่อยมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงไว้มากนัก จะมีเพียงบางแนวคิดที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.9.1 วัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการไทย

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 21 - 22) กล่าวว่า วัฒนธรรมระบบราชการไทยถูกหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคมและการปกครองค่านิยมการเปิดรับต่อวัฒนธรรมอื่นและการยอมรับอำนาจของผู้มีสถานภาพทางสังคมสูงกว่า เป็นค่านิยมหลักของข้าราชการ ซึ่งแสดงออกในด้านทัศนคติ ความคิด และพฤติกรรมการกระทำต่าง ๆ ในการทำงาน นอกจากค่านิยมหลักทั้ง 2 นี้แล้ว สังคมไทยยังมีค่านิยมอีกหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของระบบราชการไทย ได้แก่

ค่านิยมความเป็นปัจเจกชนนิยม (Individualism) ค่านิยมรักสนุก ชอบสบาย ค่านิยมความกตัญญูรู้คุณ การเคารพผู้อาวุโส เป็นต้น การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมของสังคมไทยโดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเริ่มโดยนักสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาชาวต่างประเทศ ได้ศึกษาในแง่มุมความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมสังคมและผลต่อบุคลิกภาพของคนไทย ผลงานที่โดดเด่นได้แก่ จอห์น เอ็มบรี (John Embree อ้างใน พิณ เกชาคุปต์ .2549 : 22) จากการที่เขาได้อยู่ในประเทศไทยในช่วงหนึ่ง เขากล่าวว่าลักษณะที่โดดเด่นของคนไทยที่แตกต่างจากชาวญี่ปุ่นหรือชาวเวียดนามคือ พฤติกรรมความเป็นปัจเจกบุคคล เขาเห็นว่า คนไทยเป็นคนรักอิสระ ไม่ชอบข้อผูกมัดและหลีกเลี่ยงพันธะทางสังคม โครงสร้างและบรรทัดฐานทางสังคมไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมผูกพันทางสังคม ความคิดเห็นของ เอ็มบรี (Embree ,1950 : 181-193) นักวิชาการที่สนใจเรื่องสังคมไทยอีกท่านหนึ่งคือ ลูเซีย (Lucian Hanks,1962 : 253-254) เขาได้อธิบายมโนทัศน์เรื่องบุญครอบคลุมไปถึงว่า บุญเป็นพื้นฐานที่คนไทยใช้ในการจัดลำดับตำแหน่งและสถานภาพของบุคคลเป็นลำดับชั้นลดหลั่นกันไป คนที่มีสถานภาพทางสังคมสูง ไม่ว่าจะโดยกำเนิดชาติตระกูลหรือฐานะทางเศรษฐกิจ หรือมีตำแหน่งในโครงสร้างการปกครองระดับสูงเมื่อเกิดในสถานภาพใดก็ย่อมป้องกันมิให้สถานภาพตกต่ำลง และถ้าทำได้ก็จะดิ้นรนเพื่อเลื่อนให้สูงขึ้น วิธีการหนึ่งที่เป็นหลักประกันความมั่นคงของตน คือการหาผู้มีสถานภาพสูงกว่าซึ่งหมายถึงผู้มีอำนาจมากกว่าให้เป็นผู้อุปถัมภ์ เพื่อคอยช่วยเหลือผลักดันตนให้มีความก้าวหน้าขึ้น ในขณะเดียวกันตนก็รับใช้ผู้อุปถัมภ์เป็นการตอบแทน ค่านิยมนี้นำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ในแวดวงราชการไทยนั่นเอง

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 24) ได้ทบทวนผลการศึกษาของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศโดยนักสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาแล้วจะเห็นค่านิยมที่เป็นลักษณะเด่นของคนไทย และนำไปสู่แบบแผนพฤติกรรมของระบบราชการไทยที่สำคัญอีกด้วย ค่านิยม 6 ประการนี้ได้แก่

1) ความเป็นปัจเจกบุคคลสูง (ส่วนตัวสำคัญกว่าส่วนรวม)

2) ค่านิยมรักสนุก ชอบอิสระ (ชอบสังคม และไม่ชอบทำงานหนัก)

3) เน้นตนเองเป็นหลัก (ไม่ผูกพันกับกฎระเบียบวินัยของสังคม)

4) มีความกตัญญูรู้คุณ (ตอบแทนผู้ให้ความช่วยเหลือหรือผู้อุปถัมภ์)

5) การสยบต่อผู้มีอำนาจ (แม้เขาจะทำในสิ่งที่ไม่ถูกกฎหมายหรือศีลธรรม)

6) การเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ (ความยืดหยุ่นและการปรับตัว)

1.9.2 วัฒนธรรมระบบราชการที่พึงปรารถนาในสังคมยุคใหม่

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 29 - 31) กล่าวว่า ระบบราชการไทยเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศให้มีสมรรถนะสูงขึ้นเทียบกับนานาประเทศ ระบบราชการจึงต้องมีขีดความสามารถสูงในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลซึ่งการจะเป็นเช่นนั้นได้ ข้าราชการต้องมีความสามารถและวัฒนธรรมองค์การก็ต้องเอื้ออำนวยให้ข้าราชการทำงานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญที่สุดต้องทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน จากการที่ได้ทบทวนองค์ความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์การของประเทศตะวันตกในตอนต้นเราได้สำรวจพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีหลายแบบ หลายประเภท เช่น วัฒนธรรมแบบราชการวัฒนธรรมแบบพ่อค้า วัฒนธรรมแบบมุ่งผลงาน วัฒนธรรมแบบยืดหยุ่นปรับตัว เป็นต้น วัฒนธรรมแต่ละประเภทก็เอื้ออำนวยให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างและเป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมบางอย่าง พฤติกรรมที่ได้รับการแสดงซ้ำ ๆ เพราะพฤติกรรมเช่นนั้นให้รางวัลแก่ผู้แสดง จึงเกิดเป็นบรรทัดฐานและก่อให้เกิดค่านิยมในการปฏิบัติราชการขึ้น ส่วนพฤติกรรมที่แสดงแล้วข้าราชการรู้สึกว่าถูกลงโทษ ก็จะไม่แสดงอีก ในทำนองเดียวกัน ค่านิยมของข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือองค์การก็จะนำไปสู่การสร้างแบบแผนพฤติกรรมและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด หากเรานำแนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมของ คุ๊ก (R.A.Cooke) และ ซูมัล (J.L.Szumal) ที่ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบตั้งรับปกป้อง และวัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง มาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมของราชการไทย เราก็จะพบว่า ระบบราชการไทยมีความโน้มเอียงไปในแบบของการตั้งรับ-ปกป้อง และเชิงรุกปกป้อง มากกว่าวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง หมายความว่าข้าราชการจะไม่กล้าคิดและทำอะไรที่ใหม่ ๆ เพราะเกรงว่าจะถูกเพ่งเล็งเป็นภัยแก่ตนเอง การทำงานจึงทำตามแบบอย่างที่เคยทำมาเพื่อป้องกันการถูกหาว่าทำผิด ทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและมักหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่อยากตัดสินใจเพราะถ้าพลาดก็จะถูกตำหนิลงโทษส่วนวัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง หมายถึง พฤติกรรมที่ปกป้องตนเองจากการถูกคุกคามสถานภาพซึ่งเกิดจากค่านิยมเรื่องความต้องการความมั่นคงและความก้าวหน้า จึงทำให้ข้าราชการจำนวนหนึ่งต้องแสวงหาอำนาจ เมื่อได้มาแล้วก็ต้องรักษาให้อยู่นานที่สุด คนกลุ่มนี้มีค่านิยมว่าผู้ที่ไม่เห็นด้วยคือ ปฏิปักษ์ เป็นคู่แข่งขัน ลักษณะพฤติกรรมเช่นนี้ทำให้เกิดการระแวงกัน ทำให้ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ การรวมพลังทำงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเกิดขึ้นได้ยาก วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ คือวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ องค์การแบบนี้ได้แก่องค์การที่ส่งเสริมให้ข้าราชการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ฝ่ายบริหารตระหนักว่าข้าราชการคือคนสำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล จึงทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ความสะดวกในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ วางนโยบายและระบบบริหารที่เอื้อการทำงานให้ทุกคน ส่งเสริมให้ข้าราชการมีการเรียนรู้

และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งหมดนี้ต้องทำเพื่อราชการและผลประโยชน์ของประชาชน

เมื่อประมวลแนวคิดทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ในยุคการเปลี่ยนแปลงนี้ เราจะพบค่านิยมชุดหนึ่งที่นักวิชาการและนักบริหารเห็นตรงกัน ไม่ว่าจะอยู่ในวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ แบบการมีส่วนร่วม แบบทีมงาน หรือแบบพ่อค้านักธุรกิจ นั่นคือ ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในยุคใหม่ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมมุ่งผลงาน ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า การสร้างสรรค์ การทันเทคโนโลยี และค่านิยมมุ่งลูกค้า-ผู้รับบริการ การศึกษาพบว่าข้าราชการไทยยังมีไม่มากนัก ในส่วนนี้จึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่แบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้เกิดผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน

ตารางที่ 2.1 ค่านิยมการทำงานและแบบแผนการปฏิบัติ

ค่านิยม	แบบแผนพฤติกรรม
มุ่งผลงาน	- ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน รู้จักพันธกิจ เป้าหมายขององค์การและหน่วยงานเป็นอย่างดี รวมทั้งขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
มุ่งประสิทธิภาพ	- คำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และความประหยัดในการทำงานและการให้บริการ รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
ความคิดสร้างสรรค์	- สร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ รวมถึงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ไม่ต้องยึดกับระเบียบ วิธีการเดิม ๆ
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	- สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างไม่หยุดนิ่ง พัฒนาศักยภาพตนเองในด้านการใช้ปัญญาและการใช้เครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ
มุ่งประชาชน-ผู้รับบริการ	- ให้ความสำคัญต่อประชาชนในฐานะลูกค้ามากกว่าความต้องการของผู้บริหาร ให้บริการอย่างเสมอภาค และด้วยความเต็มใจ แสดงความเป็นมิตร
ทีมงาน	- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ยอมรับความสามารถของผู้อื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
ประชาธิปไตย	- เคารพสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น ยอมรับความแตกต่าง ใช้ทำงานแบบให้มีส่วนร่วม

ที่มา : สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 31)

1.9.3 วัฒนธรรมองค์การกับการเชื่อมโยงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

ปัจจุบันการบริหารงานของรัฐบาลได้มีการเน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจนั้น จะเป็นการช่วยให้องค์กรส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาและปกครองตนเอง เน้นการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ยึดหลักการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งหน่วยงานต่างๆเหล่านี้จะต้องมีการบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพตามบทบาทหน้าที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการเข้ามาพัฒนาประชาชนในท้องถิ่นที่ค่อนข้างจะไม่ได้รับความช่วยเหลือมากนัก ประชาชนเหล่านี้จะอยู่ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งการที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้เข้ามามีบทบาทในการดูแลประชาชนในท้องถิ่น ก็เพื่อเป็นการมุ่งแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและตรงจุดนั่นเอง โดยการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มักจะประสบปัญหาในการบริหารงานซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 2 ประเด็น คือ ปัญหาการบริหารงานบุคลากรและปัญหาการบริหารงานด้านงบประมาณ ในส่วนของปัญหาการบริหารงานด้านบุคลากรนั้น จะเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ตนมี จึงทำให้ในการปฏิบัติงานก็ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ อีกทั้งยังทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าด้วย ปัญหาการขาดการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม ปัญหานี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับองค์การบริหารส่วนตำบล จึงทำให้การดำเนินงานพัฒนานั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล เพราะในการพัฒนาหากประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วม ก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ตรงจุดและไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง การพัฒนาจึงไม่เกิดขึ้น นอกจากนี้ก็ยังมีปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหานี้เมื่อเกิดขึ้นในองค์การแล้วจะทำให้องค์การขาดความสามัคคี ระบบงานขององค์การก็ไม่เป็นไปตามระบบ งานอาจเกิดการหยุดชะงักและไม่สำเร็จตามแผนงานต่อไปได้ ในส่วนของปัญหาการบริหารงานด้านงบประมาณ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการไม่กระจายงบประมาณอย่างทั่วถึง ความล่าช้าในการของบประมาณ ซึ่งปัญหางบประมาณนี้นับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอีกปัญหาหนึ่งในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เพราะหากไม่มีงบประมาณในการดำเนินงานหรือหากมีงบประมาณแล้วแต่ก็ไม่สามารถบริหารงบประมาณได้ดี ก็จะทำให้การ

ดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ การพัฒนาอาจจะต้องหยุดชะงักได้นั่นเอง ฉะนั้นในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจึงอาจจะต้องนำเอาวัฒนธรรมองค์การเข้ามาใช้ในการพัฒนาการบริหารงาน เพื่อเป็นการสร้างระเบียบแบบแผนให้กับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ยึดถือและปฏิบัติกัน เพราะเมื่อองค์การบริหารส่วนตำบลได้นำเอาวัฒนธรรมไปปฏิบัติก็จะทำให้สามารถพัฒนาการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยการใช้บริบทของวัฒนธรรมองค์การ มาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแนวคิดหรือการปฏิบัติงานไปสู่ระบบคุณค่า ค่านิยมให้กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การ โดยเริ่มจากการสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร(คน) องค์กร(รูปแบบโครงสร้าง) ระบบความคิดความเข้าใจ (ความรู้) ลักษณะความทันสมัยของเครื่องมือ (เทคโนโลยี) และระบบการถ่ายทอด (การเรียนรู้) ให้มีการควบคู่และครอบคลุมในทุกประเด็นเพื่อให้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันกับองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถพัฒนาไปพร้อมๆกันได้ และเพื่อป้องกันการด้อยพัฒนาในส่วนใดส่วนหนึ่ง หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสามารถในการบริหารงานการพัฒนาองค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ โดยอาศัยบริบทของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ก็จะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลประสบความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นจะต้องมีแบบแผน ธรรมเนียมการปฏิบัติขององค์การ ระบบคุณค่า และค่านิยม ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และการเตรียมองค์การให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งอาจจะมีการนำวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การให้เกิดความทันสมัยสามารถปรับการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดรวดได้

วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจสำคัญขององค์การเพื่อเป็นแบบแผนให้คนในองค์การได้นำมายึดถือและปฏิบัติตาม เป็นกรอบและแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันทั้งองค์การ แต่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่จะ

สามารถนำบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบลไปปรับใช้กับการทำงานในการบริหารท้องถิ่นไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์การซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งคนที่จะเรียนรู้ได้เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง อาจจะกล่าวได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ และการส่งผ่านความรู้ และการปรับพฤติกรรมองค์การเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมขององค์การแต่ละองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาไปสู่ระบบคุณค่า ค่านิยม และแบบแผนธรรมเนียมการปฏิบัติขององค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีระบบย่อยอยู่ 4 ระบบ คือ องค์การ อันหมายถึง รูปแบบโครงสร้างขององค์การในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ คน หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ความรู้ หมายถึง ระบบความคิดความเข้าใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามหน้าของตนเอง และเทคโนโลยี หมายถึง ลักษณะความทันสมัยของเครื่องมือเครื่องใช้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีในระบบต่างๆ ระบบย่อยเหล่านี้จะมาเป็นตัวช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้นั้นจะเป็นระบบย่อยหลัก ที่จะเชื่อมโยงระบบย่อยทั้ง 4 เข้าไว้ด้วยกัน หากขาดระบบใดระบบหนึ่งไปนั้นจะทำให้ส่งผลกระทบต่อระบบอื่นๆ ซึ่งจะทำปฏิกิริยาเชื่อมต่อกัน และหากองค์การสามารถประสานตัวแบบทั้ง 5 ตัว คือบุคลากร(คน) องค์กร(รูปแบบโครงสร้าง) ระบบความคิดความเข้าใจ (ความรู้) ลักษณะความทันสมัยของเครื่องมือ (เทคโนโลยี) และระบบการถ่ายทอด (การเรียนรู้) ก็จะกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมในการปฏิบัติงาน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่ครอบอยู่ หมายความว่า วัฒนธรรมองค์การได้แทรกซึมเข้าไปในบริบทขององค์ประกอบย่อยนั้นๆ เป็นเสมือนแบบแผนและแนวปฏิบัติที่สะท้อนออกมาในรูปของแนวทางการปฏิบัติของ บุคลากร (คน) รูปแบบโครงสร้างขององค์การ (องค์การ) ระบบความคิดความเข้าใจ (ความรู้) ลักษณะความทันสมัยของเครื่องมือและระบบการถ่ายทอด (การเรียนรู้) ดังนั้นในการเชื่อมโยงกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะองค์การเรียนรู้มีบทบาทและความสัมพันธ์ กับวัฒนธรรมองค์การ โดยมีการศึกษาบริบทของวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำมาประยุคสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การปรับตัวและยืดหยุ่น และจะนำไปสู่การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งในการบริหารงานของ

องค์การบริหารงานส่วนตำบลจะต้องนำวัฒนธรรมองค์การมาเชื่อมโยงกับองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่แล้วเช่นเดียวกับองค์การอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดพลวัตทางความคิดในการบริหารงานยุคใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เกิดแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนมากยิ่งขึ้น จนทำให้การบริหารงานขององค์บริหารงานส่วนตำบลเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น เมื่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมีการนำวัฒนธรรมองค์การไปเชื่อมโยงโดยการสร้างกระบวนการแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเองก็จะสามารถทำให้บุคลากรมีความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างออกไปจากเดิม หรืออาจจะได้ความรู้และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและสามารถแก้ปัญหาให้ตรงกับความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและทั่วถึง หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับวัฒนธรรมองค์การให้มีความยืดหยุ่น และมีการเรียนรู้โดยการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างทั่วถึงนั้น ถือได้ว่าเป็นการปรับองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั่นก็คือ จะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั่นเอง ดังนั้นการที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถบริหารงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความสำเร็จทั้งในด้านการบริหารงานภายในองค์การเองหรือการปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆภายในชุมชนได้ตรงตามความต้องการของประชาชนได้นั้น เรื่องของวัฒนธรรมองค์การก็เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการการปฏิบัติงานและการพัฒนาชุมชนของบุคลากรด้วยเช่นกัน เพราะเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คอยเป็นแบบแผนธรรมเนียมการปฏิบัติและค่านิยมของคนในองค์การซึ่งบุคลากรภายในองค์การจำเป็นต้องยึดถือและปฏิบัติตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินการบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเอง แต่ในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมในยุคปัจจุบัน ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การที่ใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วยเพื่อให้เข้ากับกระแสของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและเกิดความง่ายในการบริหารงานภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการพัฒนาในยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีพลังในการขับเคลื่อนอย่างไม่มีขีดจำกัด และในขณะเดียวกันการก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การก็จะต้องอาศัยกระบวนการขัดเกลาทางความรู้ ความคิด ความเชื่อ และระบบค่านิยม ตลอดจนวิถีทางปฏิบัติขององค์การในทุกด้าน การทำให้เกิดการปรับตัวและความยืดหยุ่นของวัฒนธรรมองค์การ ทำให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกิดการเปิดรับสิ่งใหม่ๆให้เข้ามาทั้งในด้านบวกและ

ด้านลบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีการจัดการกับสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้น โดยการใช้ความรู้และความสามรถที่มีอยู่มาจัดการ เพื่อนำไปสู่การบริหารงานภายในองค์การเองและการนำไปสู่การพัฒนาที่มีรูปแบบการทำงานในแนวทางของการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้กับประชาชนภายในท้องถิ่นให้เกิดเป็นความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ (ณฐนี ศรีทอง.2550 : 25 – 27, นงนุช วิชญะเดชา.2550 : 26-30)

จากการศึกษา แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การในระบบการราชการไทย พบว่า ลักษณะเด่นของคนไทย ที่นำไปสู่แบบแผนพฤติกรรมของระบบราชการไทยที่สำคัญอีกด้วย ค่านิยม 6 ประการนี้ได้แก่ (1) ความเป็นปัจเจกบุคคลสูง (ส่วนตัวสำคัญกว่าส่วนรวม) (2) ค่านิยมรักสนุก ชอบอิสระ (ชอบสังคม และไม่ชอบทำงานหนัก) (3) เน้นตนเองเป็นหลัก (ไม่ผูกพันกับกฎระเบียบวินัยของสังคม) (4) มีความกตัญญูรู้คุณ (ตอบแทนผู้ให้ความช่วยเหลือหรือผู้อุปถัมภ์) (5) การสยบต่อผู้มีอำนาจ (แม้เขาจะทำในสิ่งที่ไม่ถูกกฎหมายหรือศีลธรรม) (6) การเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ (ความยืดหยุ่นและการปรับตัว)

ส่วนวัฒนธรรมระบบราชการที่พึงปรารถนาในสังคมยุคใหม่ คือ การมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ องค์การที่ส่งเสริมให้ข้าราชการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ฝ่ายบริหารตระหนักว่าข้าราชการคือคนสำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในยุคใหม่ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมมุ่งผลงาน ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า การสร้างสรรค์ การทันเทคโนโลยี และค่านิยมมุ่งลูกค้า-ผู้รับบริการ การศึกษาพบว่าข้าราชการไทยยังมีไม่มากนักในส่วนนี้จึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่แบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้เกิดผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน

นอกจากนี้การเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินการบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเอง แต่ในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมในยุคปัจจุบัน ส่งผลต่อให้วัฒนธรรมขององค์การที่ใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เพื่อให้เข้ากับกระแสของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและเกิดความง่ายในการบริหารงานภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการพัฒนาในยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีพลังในการขับเคลื่อนอย่างไม่มีขีดจำกัด และในขณะเดียวกันการก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การก็จะต้องอาศัยกระบวนการขัดเกลาทางความรู้ ความคิด ความเชื่อ และระบบค่านิยม ตลอดจนวิถีทาง

ปฏิบัติขององค์การในทุกด้าน การทำให้เกิดการปรับตัวและความยืดหยุ่นของวัฒนธรรมองค์การ ทำให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกิดการเปิดรับสิ่งใหม่ๆให้เข้ามาทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีการจัดการกับสิ่งใหม่ๆเหล่านั้น โดยการใช้ความรู้และความสามารถที่มีอยู่มาจัดการ เพื่อนำไปสู่การบริหารงานภายในองค์การเองและการนำไปสู่การพัฒนาที่มีรูปแบบการทำงานในแนวทางของการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้กับประชาชนภายในท้องถิ่นให้เกิดเป็นความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้

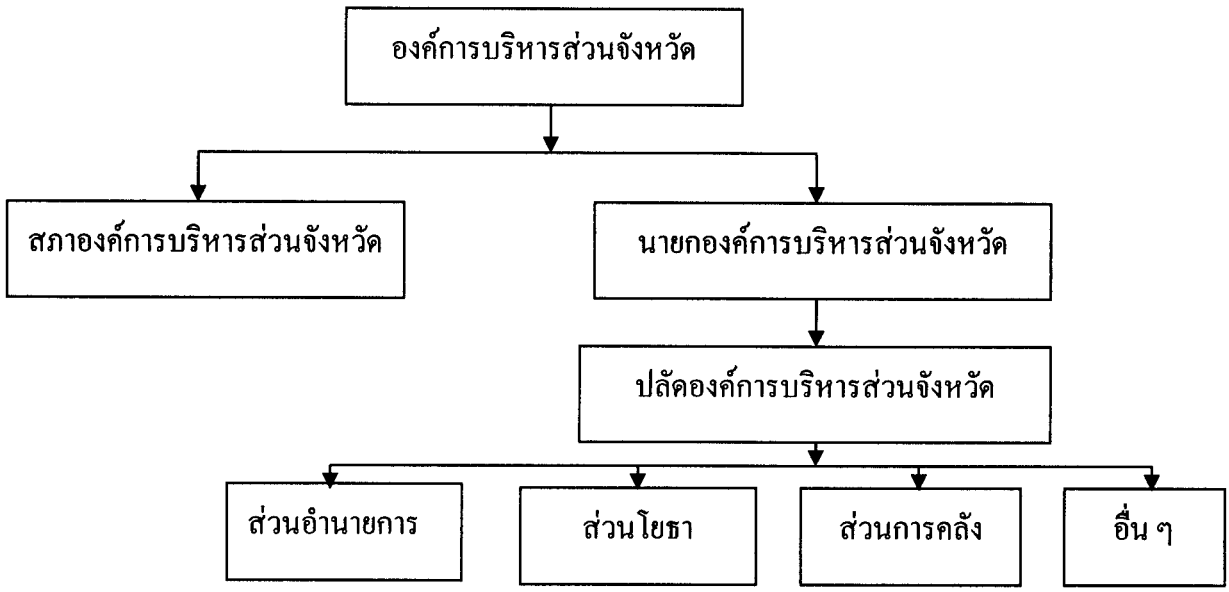
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น นับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบประชาธิปไตย เนื่องจากการปกครองท้องถิ่น จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในท้องถิ่นของตนเองได้อย่างทั่วถึง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด การบริหารราชการแผ่นดินแบ่งออกเป็น 3 ส่วน 1) ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม 2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด อำเภอ 3) ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ได้แก่ อบจ. เทศบาล อบต. กทม. และเมืองพัทยา โดยมีหลักการปกครองท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่นในปัจจุบันมีความแตกต่างกันตามสภาพพื้นที่ ความเจริญ จำนวนประชากร และพื้นที่รับผิดชอบ แต่โดยรวมแล้ว การปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วย ความเป็นอิสระภายใต้บทบัญญัติของกฎหมาย เป็นองค์กรนิติบุคคล มีสิทธิในการปกครองตนเองโดยอยู่ภายใต้กฎหมาย และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเลือกผู้บริหารท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมี องค์ประกอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ
1) มีสถานะตามกฎหมาย และเป็นองค์การนิติบุคคล 2) มีพื้นที่รับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจหน้าที่บริหาร และมีงบประมาณบริหารของตนเอง 3) มีการเลือกตั้งสมาชิกและผู้บริหารท้องถิ่น 4) มีอิสระในการปกครองตนเองภายใต้ขอบเขตกฎหมาย 5) มีการกำกับดูแลจากรัฐ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความมั่นคงของรัฐ (สมพร ใช้บางยาง.2550 : 1)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอ การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ จึงมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียง 3 แบบ เท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนจังหวัด

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 ได้กำหนดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติและนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร โดยทั้ง 2 ส่วนมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนแยกจากันแสดงได้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย .2550 : 173 – 174) ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
ที่มา : เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2550 : 173)

จากภาพที่ 2.10 จะพบว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีโครงสร้างการบริหารราชการ 2 ส่วน ได้แก่ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด กับนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดย สภา อบจ. จะทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ในขณะที่นายก อบจ. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร โครงสร้างการบริหารทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีบุคลากรที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งทั้งจังหวัด มีบทบาทเป็น “ข้าราชการการเมือง” ในส่วนของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เป็นงานกิจวัตร (routine) นั้น จะมีข้าราชการและลูกจ้างของ อบจ. ซึ่งเป็น “ข้าราชการประจำ” เป็นผู้ดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการและการควบคุมบังคับบัญชาของปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอีกทีหนึ่ง

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือสภา อบจ. ประกอบด้วยสมาชิกสภาจังหวัด หรือ ส. อบจ. ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในจังหวัดนั้น ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่ง ส.อบจ. จะมีจำนวนมากน้อยเท่าใดนั้น จะกำหนดจากจำนวนประชาชนในแต่ละจังหวัดนั้น ๆ กล่าวคือ

1) ประชากรไม่เกิน 500,000 คน มี ส.อบจ.ได้ 24 คน

2) ประชากร 500,0001 – 1,000,000 คน มี ส.อบจ. ได้ 30 คน

3) ประชากร 1,000,001 – 1,500,000 คน มี ส.อบจ.ได้ 36 คน

4) ประชากร 1,500,001 – 2,000,000 มี ส.อบจ.ได้ 42 คน

5) ประชากร 2,000,000 คน มี ส.อบจ.ได้ 48 คน

ทั้งนี้ สภา อบจ. มีประธานสภา อบจ. คนหนึ่งและรองประธานสภาอีก 2 คน เลือกโดยสมาชิก อบจ.

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การอนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนา 3 ปี ของ อบจ.ให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ อบจ. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ส.อบจ.มีสิทธิตั้งกระทู้ถาม นายก อบจ. ในที่ประชุมสภา และสามารถเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไปได้ โดยไม่มีการลงมติ เป็นต้น

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จะทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหาร มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งทั้งจังหวัด มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ไม่สามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้เกิน 2 วาระ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นทีมบริหารเพื่อช่วยดำเนินงานได้ จำนวนรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะมีจำนวนเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดดังนี้

1)กรณีที่จังหวัดนั้น ๆ มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 48 คน นายก อบจ.แต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 4 คน

2)กรณีที่จังหวัดนั้น ๆ มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 36 หรือ 42 คน นายก อบจ. แต่งตั้งรองนายก อบจ. ได้ 3 คน

3)กรณีที่จังหวัดนั้น ๆ มี ส.อบจ. จำนวน 24 หรือ 30 คน นายก อบจ.สามารถแต่งตั้งรองนายก อบจ. ได้ 2 คน

นอกจากนี้ นายก อบจ. ยังสามารถแต่งตั้งเลขานุการและที่ปรึกษา นายก อบจ. ได้แต่รวมกันแล้วจะต้องไม่เกิน 5 คน

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของ อบจ.ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติและนโยบาย

โดยสามารถที่จะสั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของ อบจ. รวมทั้งควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการของ อบจ. ตามกฎหมายและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้าง อบจ.

2.2 การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่มีวิวัฒนาการมาก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 ซึ่ง ปธาน สุวรรณมงคล (2547 : 123 – 144) กล่าวว่า โดยเป็นแนวคิดมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว แต่ก็ยังไม่มีการดำเนินการใด ๆ จนในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวพระองค์ทรงมีพระราชประสงค์ที่จะจัดให้มีการปกครองท้องถิ่นในรูปเทศบาลขึ้นในอนาคต ในปี พ.ศ. 2475 คณะราษฎร์ได้ทำการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบบบอบประชาธิปไตยและหลังจากนี้เพียง 1ปี ก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476ขึ้นมา จัดตั้งเทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบแรกในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งต่อมาได้มีกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลและที่แก้ไขอีกทำให้เทศบาลมีรูปแบบและโครงสร้างที่เป็นประชาธิปไตยและยังใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน

2.2.1 เกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปี 2543 กำหนดเทศบาลออกเป็น 3 ประเภทคือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมืองและเทศบาลนคร โดยในการจัดตั้งเทศบาลแต่ละประเภท ให้คำนึงถึงรายได้ จำนวนประชากร ความเห็นชอบจากประชาชน และความสำคัญทางการปกครองของพื้นที่ กระทรวงมหาดไทยได้วางหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล ดังนี้

1) เทศบาลตำบล มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง คือ มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป ได้รับความเห็นชอบจากราษฎรถิ่นนั้นและมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล

2) เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง คือท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่งให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่นๆประกอบส่วนท้องที่ที่มิใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะ เป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์เช่น เป็นท้องที่ที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คน ขึ้นไป มีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้ และมีพระราชกฤษฎีกา ยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3) เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง คือ เป็นท้องที่ที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คน ขึ้นไป มีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามกฎหมาย และมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลนคร

2.2.2 โครงสร้างการบริหารเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปี 2543 แบ่งโครงสร้างเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี ประกอบด้วย

1) สภาเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาลมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยสภาเทศบาลตำบลมีจำนวนสมาชิกสภา 12 คน สภาเทศบาลเมืองมีจำนวนสมาชิกสภา 18 คนและสภาเทศบาลนครมีจำนวนสมาชิกสภา 24 คน

2) นายกเทศมนตรี ให้มีการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี โดยเทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 3 คนและเทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 4 คนทั้งนี้โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาลรองจากนายกเทศมนตรี ตลอดจนรับผิดชอบควบคุมดูแลการบริหารงานประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบายของนายกเทศมนตรี และอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติ

2.2.3 การแบ่งส่วนราชการภายในเทศบาล ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลเกี่ยวกับมาตรฐานทั่วไปด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหาร ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน2545 กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของเทศบาล ดังนี้

1) ส่วนราชการที่กำหนด คือ สำนักปลัดเทศบาลมีฐานะเป็นกอง หรือส่วนราชการที่เรียกอย่างอื่น

2) กองหรือส่วนราชการ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนราชการที่มีความจำเป็นในการบริหารราชการ คือ ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง ซึ่งแบ่งเป็น กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขสิ่งแวดล้อม การศึกษา วิชาการและแผนงาน การประปา การแพทย์ การช่างสุขาภิบาลและกองสวัสดิการสังคม หน่วยงานตรวจสอบภายในทั้งนี้เทศบาลอาจประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการอื่นได้ตามความเหมาะสมและตามความจำเป็นของแต่ละเทศบาล โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพนักงานเทศบาล ตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลเสนอ

2.2.4 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล มีดังต่อไปนี้

1) อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ ในการตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อบทกฎหมายในกรณีเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ และเมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้เทศบาลตราเทศบัญญัติ หรือให้มีอำนาจตราเทศบัญญัติ กำหนดหน้าที่ของเทศบาลตำบล เทศบาลเมืองและเทศบาลนครไว้โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ และบัญญัติว่า “ถ้าในเขตเทศบาลใด รัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงมหาดไทยเห็นเป็นการสมควรให้นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาลรองปลัดเทศบาล หรือหัวหน้าส่วนราชการในเขตเทศบาลนั้น มีอำนาจเปรียบเทียบคดีละเมิดเทศบัญญัติได้ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยประกาศในราชกิจจานุเบกษา..." ทำให้เทศบาลมีอำนาจมากขึ้นในการบังคับใช้เทศบัญญัติให้บังเกิดผลดีในทางปฏิบัติ

2) อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 บัญญัติให้เทศบาลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและทางระบายน้ำ การให้มีและควบคุมการตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ การสาธารณูปการ การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผังเมือง การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และกิจการอื่นที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

2.2.5 รายได้ของเทศบาล มีดังนี้

1) รายได้ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดให้เทศบาล มีรายได้คือ ภาษีอากรตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้ ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาตและค่าปรับตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้ รายได้จากทรัพย์ของเทศบาล รายได้จากสาธารณูปโภคและเทศพาณิชย์พันธบัตรหรือเงินกู้ตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้ เงินกู้จากกระทรวง ทบวง กรม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือนิติบัญญัติ ต่างๆ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดเงินและทรัพย์สินอย่างอื่นที่มีผู้อุทิศให้ และรายได้อื่นใดตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้

2) รายได้ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 23 บัญญัติให้เทศบาลมีรายได้จากภาษีอากร ค่าธรรมเนียม และเงินรายได้ ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดินตามกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้ายตามกฎหมายว่าด้วยภาษีป้าย ภาษีมูลค่าเพิ่มตามประมวลรัษฎากรที่ได้รับจัดสรรในอัตรา ซึ่งเมื่อรวมกับการจัดสรรตามมาตรา 23(3)และมาตรา25(6)แล้ว ไม่เกินร้อยละสามสิบของภาษีมูลค่าเพิ่มที่จัดเก็บได้หักส่วนที่ต้องจ่ายคืนแล้วโดยเป็นหน้าที่ของกรมสรรพากรที่จะจัดเก็บ ภาษีธุรกิจเฉพาะตามประมวลรัษฎากร โดยออกข้อบัญญัติจัดเก็บเพิ่มขึ้นในอัตราซึ่งเมื่อรวมกับอัตราตามมาตรา 24 (4) แล้วไม่เกินร้อยละสามสิบของอัตราภาษีที่จัดเก็บตามประมวลรัษฎากร โดยเป็นหน้าที่ของกรมสรรพากรที่จะจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต ภาษีสุรา ตามกฎหมาย ว่าด้วยภาษีสุราและค่าแสตมป์ยาสูบตามกฎหมายว่าด้วยยาสูบ ซึ่งเก็บจากการค้าในเขตเทศบาล เมืองพัทยาและองค์การบริหารส่วนตำบล ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์ รวมทั้งเงินเพิ่มตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ภาษีรถยนต์ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบกและค่าธรรมเนียมล้อเลื่อนตามกฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน ภาษีการพนันตามกฎหมายว่าด้วยการพนัน ภาษีเพื่อการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ อากรฆ่าสัตว์และผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์ตามกฎหมายว่าด้วย การควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ อากรรังนกอีแอ่นตามกฎหมายว่าด้วยอากรรังนกอีแอ่นค่าภาคหลวงแร่ตามกฎหมายว่าด้วยแร่ หลังจากหักส่งเป็นรายได้ของรัฐในอัตราร้อยละสี่สิบแล้ว คือเทศบาลมีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามประทานบัตร ให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละยี่สิบของเงินค่าภาคหลวงแร่ที่จัดเก็บได้ภายในเขต เทศบาลอื่นที่อยู่ภายในจังหวัดที่มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามประทานบัตรให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละสิบของเงินค่าภาคหลวงแร่ที่จัดเก็บได้ภายในเขตเทศบาลในจังหวัดอื่นให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละสิบของเงินค่าภาคหลวงแร่ที่จัดเก็บได้ภายในเขต ค่าภาคหลวงปิโตรเลียมตามกฎหมายว่าด้วยปิโตรเลียม หลังการหักส่งเป็นรายได้ ของรัฐในอัตราร้อยละสี่สิบแล้ว คือ เทศบาลที่มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามสัมปทาน ให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละยี่สิบของเงินค่าภาคหลวงที่จัดเก็บได้ภายในเขต เทศบาลที่อยู่ภายในจังหวัดที่มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามสัมปทาน ให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละสิบของเงินค่าภาคหลวงที่จัดเก็บภายในเขตและองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลในจังหวัดอื่น ให้ได้รับจัดสรรในอัตราร้อยละสิบ ของเงินค่าภาคหลวงปิโตรเลียมที่จัดเก็บได้ภายในเขต ค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่มีทุนทรัพย์ภายในเขต ทั้งนี้ ตามประมวลกฎหมายที่ดินและ

กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด ค่าธรรมเนียมสนามบินตามกฎหมายว่าด้วยการเดินอากาศทั้งนี้ ให้เป็นไปตามอัตราและวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด ค่าธรรมเนียมดังต่อไปนี้ โดยออกข้อบัญญัติจัดเก็บเพิ่มขึ้นในอัตราไม่เกินร้อยละสิบของค่าธรรมเนียมที่มีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาต และค่าปรับในกิจการที่กฎหมายมอบหมายหน้าที่ให้เทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการภายใต้เขตท้องที่นั้น ๆ และให้ตกเป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวในกรณีกฎหมายกำหนดให้เทศบาลเป็นผู้จัดเก็บค่าธรรมเนียมค่าใบอนุญาต และค่าปรับให้นำรายได้มาแบ่งให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในเขตจังหวัดตามที่คณะกรรมการกำหนด ค่าใช้น้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด ค่าธรรมเนียมใด ๆ ที่เรียกเก็บจากผู้ใช้หรือได้รับประโยชน์จากบริการสาธารณะที่จัดให้มีขึ้นและรายได้อื่นที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นรายได้ของเทศบาล

2.2.6 แนวโน้มเทศบาลในอนาคต เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญมากขึ้นสำหรับประชาชนในชุมชนเมืองในแง่ของการให้บริการสาธารณะที่จำเป็นต่อประชาชนและยังเป็นสถาบันทางการเมืองระดับท้องถิ่นที่ได้รับความสนใจจากประชาชน ที่มีการศึกษาสูง เข้ามาบริหารงานในฐานะผู้บริหารท้องถิ่นหรือสมาชิกสภาท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังปรากฏ ในระดับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร เทศบาลในอนาคต จะได้รับการพัฒนาให้การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เพิ่มมากขึ้นอันเป็นผลมาจากการเรียกร้องของประชาชนในเขตเมืองที่มีการศึกษาและความรู้ทางการเมืองดีขึ้น โดยได้รับข้อมูลข่าวสารทางการเมืองจากสื่อต่าง ๆกระตุ้นให้เกิดความสนใจทางการเมือง เป็นไปได้ว่าในท้ายที่สุด การปกครองท้องถิ่นไทยจะพัฒนาไปจนเหลือรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงสามรูปแบบคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ทั้งจังหวัด เทศบาล และการปกครองท้องถิ่นรูปพิเศษเฉพาะพื้นที่เท่านั้น

2.3 การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล

การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นรูปแบบการปกครองที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่นของตนเองเพื่อให้มีการพัฒนาด้านต่างๆและสภาพความเป็นอยู่ของท้องถิ่น ที่ดีขึ้น ซึ่ง ปธาน สุวรรณมงคล (2547 : 145 – 163) ได้กล่าวถึงการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ว่า เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2499 สมัยรัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลพุทธศักราช 2499 และกระทรวงมหาดไทยยังได้จัดตั้งสภาตำบลขึ้นมาในปีเดียวกัน เพื่อเป็นเสมือนโรงเรียนสอนประชาธิปไตยในทางปฏิบัติแก่ประชาชนในชนบท นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 จนถึงปี พ.ศ. 2515 มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนทั้งสิ้น 59 แห่ง ก่อนที่จะถูกยุบเลิกโดยประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515เหลือ

เพียงสภาตำบลรูปแบบเดียว เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลประสบปัญหาในการบริหารงานหลายประการ เช่น ผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถ ไม่มีรายได้เพียงพอในการบริหารงาน ประชาชนยังขาดความเข้าใจและไม่สนใจที่จะมีส่วนร่วมบริหารงานในระดับตำบล และได้ยุบเลิกสภาตำบลที่มีมาก่อนหน้านี้และจัดตั้งสภาตำบลรูปแบบใหม่ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 ได้มีพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เพื่อรื้อฟื้นองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นมาใหม่อีกครั้งโดยกำหนดให้สภาตำบลที่มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล

2.3.1 เกณฑ์การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล ในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธศักราช 2537 มาตรา 40 กำหนดเกณฑ์การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ว่า สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทอาจจัดตั้งเป็นองค์บริหารส่วนตำบลได้

2.3.2 การจำแนกชั้นองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งออกเป็นสามขนาด เพื่อประโยชน์ในการจัดโครงสร้าง อัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง โดยใช้เกณฑ์รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่รวมเงินอุดหนุน เป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น คือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

2.3.3 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และแก้ไขเพิ่มเติม กำหนดโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ดังนี้

1) สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใด มีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน และในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบล มีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 3 คน และกำหนดให้ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาและให้เห็นชอบร่างข้อบังคับร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบลและกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2) คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลไม่เกิน 2 คน ซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมิใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งนี้มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหาร คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติข้อบังคับและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

2.3.4 การแบ่งส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลเกี่ยวกับมาตรฐานทั่วไปด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2545กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1) ส่วนราชการที่กำหนด ได้แก่ สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและกองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

2) กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งถือเป็นส่วนราชการหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ กองคลังหรือส่วนการคลัง กองช่างหรือส่วนตำบล

3) ส่วนราชการที่องค์การบริหารส่วนตำบลอาจประกาศกำหนดได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ กองหรือส่วนส่งเสริมการเกษตร กองหรือส่วนการศึกษาและวัฒนธรรม กองหรือส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และกองหรือส่วนราชการอื่นตามความต้องการและความเหมาะสมขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งนี้องค์การบริหารส่วนตำบล อาจประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการอื่นได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลกำหนด

2.3.5 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1) หน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2542 มาตรา 66 และมาตรา 67 บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมโดย

มีหน้าที่ต้องทำในเขตขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควรนอกจากหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำดังกล่าวแล้วองค์การบริหารส่วนตำบลยังมีหน้าที่ที่อาจทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลด้วย เช่น ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค และการเกษตร ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ การท่องเที่ยว กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ (มาตรา68)

2) หน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองได้แก่การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีและควบคุมการตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ การสาธารณูปการ การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิต สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสุข การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผังเมือง การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และกิจการอื่นที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

2.3.5 รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1) รายได้ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ รายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเองจากภาษีบำรุงท้องที่ภาษีโรงเรือน และที่ดิน ภาษีป้าย อากรการฆ่าสัตว์และผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์ ค่าภาษีค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาตและค่าปรับต่าง ๆ และรายได้จากทรัพย์สินสาธารณูปโภคและการพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเอง รายได้ซึ่งหน่วยงานอื่นที่มีเจ้าหน้าที่จัดเก็บและจัดสรรให้องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ ภาษีสุรา ภาษีสรรพสามิตและค่าใบอนุญาตเล่นการพนันภาษีรถยนต์และค่าธรรมเนียมล้อเลื่อนและจัดสรรหรือแบ่งปันให้การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ในพื้นที่จากอากรรังนกอีแอ่น ค่าธรรมเนียมน้ำบาดาล อากรการประมง ค่าภาคหลวงป่าไม้ ค่าภาคหลวงแร่ ค่าภาคหลวงปิโตรเลียม ค่าจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมที่ดิน และค่าธรรมเนียมตามกฎหมายอุทยานแหง่ ชาติ และรายได้จากเงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือการจัดสรรให้โดยหน่วยงานของรัฐ

2) รายได้ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 23 บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีรายได้จากภาษีอากร ค่าธรรมเนียม และเงินรายได้ ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดินตามกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้ายตามกฎหมายว่าด้วยภาษีป้าย ภาษีมูลค่าเพิ่มตามประมวลรัษฎากรที่ได้รับจัดสรรในอัตราซึ่งเมื่อรวมกับการจัดสรรตามมาตรา 23 (3) และมาตรา 24(6)แล้ว ไม่เกินร้อยละสามสิบของภาษีมูลค่าเพิ่มที่จัดเก็บได้หักส่วนที่ต้องจ่ายคืนแล้วโดยเป็นหน้าที่ของกรมสรรพากรที่จะจัดเก็บภาษีธุรกิจเฉพาะตามประมวลรัษฎากร โดยออกข้อบัญญัติจัดเก็บเพิ่มขึ้นในอัตราซึ่งเมื่อรวมกับอัตราตามมาตรา 24 (4)และไม่เกินร้อยละสามสิบของอัตราภาษีที่จัดเก็บตามประมวลรัษฎากรโดยเป็นหน้าที่ของกรมสรรพากรที่จะจัดเก็บ ภาษีสรรพสามิตตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรสามิตภาษีสุรา ตามกฎหมายว่าด้วยสุราและค่าแสตมป์ยาสูบตามกฎหมายว่าด้วยยาสูบ ซึ่งเก็บจากการค้าในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์ รวมทั้งเงินเพิ่มตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ภาษีรถยนต์ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก และค่าธรรมเนียมล้อเลื่อนตามกฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน ภาษีการพนันตามกฎหมายว่าด้วยการพนัน ภาษีเพื่อการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ อากรฆ่าสัตว์และผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์ตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ อากรรังนกอีแอ่นตามกฎหมายว่าด้วยอากรรังนกอีแอ่นค่าภาคหลวงแร่ตามกฎหมายว่าด้วยแร่ หลังจากหักส่งเป็นรายได้ของรัฐในอัตราร้อยละสี่สิบแล้วคือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามประทานบัตรให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละยี่สิบของเงิน

ค่าภาคหลวงแร่ที่จัดเก็บได้ภายในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลอื่นที่อยู่ภายในจังหวัดที่มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามประทานบัตร ให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละสิบของเงินค่าภาคหลวงแร่ที่จัดเก็บได้ภายในเขต และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอื่นให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละสิบของเงินค่าภาคหลวงแร่ที่จัดเก็บได้ภายในเขต ค่าภาคหลวงปิโตรเลียมตามกฎหมายว่าด้วยปิโตรเลียมหลังการหักส่งเป็นรายได้ของรัฐในอัตราร้อยละสี่สิบแล้ว คือ องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามสัมปทาน ให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละยี่สิบของเงินค่าภาคหลวงที่จัดเก็บได้ภายในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ภายในจังหวัดที่มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ตามสัมปทาน ให้ได้รับการจัดสรรในอัตราร้อยละสิบของเงินค่าภาคหลวงที่จัดเก็บภายในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอื่นให้ได้รับจัดสรรในอัตราร้อยละสิบของเงินค่าภาคหลวงปิโตรเลียมที่จัดเก็บได้ภายในเขตค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่มีทุนทรัพย์ภายในเขต ทั้งนี้ ตามประมวลกฎหมายที่ดินและกฎหมายว่าด้วยอาคารชุด ค่าธรรมเนียมสนามบินตามกฎหมายว่าด้วยการเดินอากาศ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามอัตราและวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด ค่าธรรมเนียมดังต่อไปนี้ โดยออกข้อบัญญัติจัดเก็บเพิ่มขึ้นในอัตราไม่เกินร้อยละสิบของค่าธรรมเนียมที่มีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วย ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตขายสุราตามกฎหมายว่าด้วยสุรา ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตเล่นการพนันตามกฎหมายว่าด้วยการพนัน ค่าธรรมเนียมค่าใบอนุญาต และค่าปรับในกิจการที่กฎหมายมอบหมายหน้าที่ให้เทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการภายใต้เขตท้องที่นั้น ๆ และให้ตกเป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวในกรณีกฎหมายกำหนดให้เทศบาลเป็นผู้จัดเก็บค่าธรรมเนียมค่าใบอนุญาต และค่าปรับให้นำรายได้มาแบ่งให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในเขตจังหวัดตามที่คณะกรรมการกำหนด ค่าใช้น้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด ค่าธรรมเนียมใด ๆ ที่เรียกเก็บจากผู้ใช้หรือได้รับประโยชน์จากบริการสาธารณะที่จัดให้มีขึ้น และรายได้อื่นที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.3.6 แนวโน้มองค์การบริหารส่วนตำบลในอนาคต องค์การบริหารส่วนตำบลในอนาคตน่าจะมีการปรับเปลี่ยนฐานะไปเป็นเทศบาลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้ทั่วประเทศไทยมีเพียงองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งต่อไปจะพัฒนาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ทั้งจังหวัดเทศบาลและการปกครองท้องถิ่นรูปพิเศษ โดยการเปลี่ยนฐานะองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ ขนาดกลางไปเป็นเทศบาล และมีแนวโน้มที่จะต้องมีการยุบรวมกัน องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประชากรต่ำกว่าเกณฑ์เข้ากับองค์การบริหารส่วนตำบลใกล้เคียงหรือเทศบาลใกล้เคียง ทั้งนี้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาลและหรือมีความจำเป็นในการให้บริการสาธารณะที่หลากหลาย มีประสิทธิภาพ มาตรฐาน และมีขนาดที่ใหญ่มากขึ้นแก่ประชาชน เช่น บริการด้าน

สาธารณสุขบริการด้านการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพอย่างไรก็ดี องค์การบริหารส่วนตำบลอาจหันไปใช้วิธีการร่วมมือกันดำเนินกิจการบางประการร่วมกันเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการให้บริการประชาชนแทนการยุบรวมกันได้ เช่นกิจการดับเพลิง การจัดตั้งศูนย์เครื่องจักรกลรวม หรือการทำความตกลงกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดในการให้เข้ามาร่วมดำเนินการเกี่ยวกับการบำรุงรักษาทาง โดยการจ้างดำเนินการแทนก็ได้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ในส่วนที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยตรงยังไม่ค่อยมีนักวิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยไว้มากนัก แต่กรณีที่แยกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล จากการศึกษาพบว่า ในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยังไม่มีนักวิจัยทำการศึกษา แต่ในส่วนของเทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีนักวิจัยได้ทำการศึกษาไว้บ้าง โดยส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งที่เป็น มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาลตำรวจ เป็นต้น รวมถึงส่วนที่เป็นภาคเอกชนก็มีการศึกษาไว้มากพอสมควร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะนำมาสรุปสังเคราะห์เพื่อเป็นฐานคิดเบื้องต้นในการศึกษาวิจัยต่อไป

สุทธิมาศ มากละม้าย (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาลักษณะหรือรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละองค์กร 2) เพื่อศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษามีดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา เป็นวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมหลัก วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา เป็นมีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมหลัก

2) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่คาดหวัง จำแนกตามขนาดของเทศบาล พบว่า เทศบาลนครมีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และมีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง เทศบาลเมืองมีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีวัฒนธรรมมุ่งแข่งขันเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง และเทศบาลตำบล

มีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง

3) พนักงานเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญในมิติวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูล เรื่องการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

กนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 25 – 35 ปี สังกัดสำนักงานปลัดเทศบาล สังกัดเทศบาลตำบลสระคู และประสบการณ์ทำงาน 7 – 10 ปี บุคลากรตำบลมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ เช่น องค์กรสร้างความมั่นคงแก่บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม กำกับ ดูแล และมีสวัสดิการให้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ เช่น องค์กรมีรายงานผล วิเคราะห์ผล และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เช่น องค์กรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้สร้างความคล่องตัวและลดภาระในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์การเครือญาติ เช่น องค์กรให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรต่อบุคลากรเสมอ เช่น สวัสดิการรักษาพยาบาล ทุนการศึกษา บ้านพัก บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการแตกต่างกัน และบุคลากรเทศบาลตำบลที่สังกัดส่วนงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการแตกต่างกัน ($p<.05$) แต่บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีเพศและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการไม่แตกต่างกัน โดยสรุป บุคลากรเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อสนเทศนี้สามารถใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การต่อไปได้

สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่กับการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ “I AM READY” และ 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยน กระบวน

ทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุป ได้ดังนี้ ลักษณะวัฒนธรรมขององค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ด้านการมุ่งความสำเร็จคือ ด้านแนวคิดของการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ด้านการขัดแย้ง คือ เสนอผู้บังคับบัญชาให้รับทราบเพื่อที่จะได้ประชุมหาข้อตกลง เพื่อลดความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคล่องตัว และการปรับตัว คือ การศึกษากฎระเบียบใหม่ ๆ และนำมาใช้ให้ทันสมัยที่สุดอยู่ในระดับมาก และด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ คือ ด้านอำนาจหน้าที่คือการได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจพิจารณาอนุญาตและอนุมติได้บางเรื่องอยู่ในระดับมาก ในการทำงานผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้คนในองค์การมองไปในทิศทางเดียวกัน ในการเสริมสร้างให้องค์การของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพได้

พร ภิเศก (2546) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบก และเพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมเด่นที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรมอื่นๆที่มีการปฏิบัติในระดับรองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

ไชย หว่างสิงห์ (2547) ได้ศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ใช้กรอบแนวคิดของคูมาร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐและปัญหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การที่มาจากระบบราชการทหาร ได้แก่ วัฒนธรรมการยึดมั่นในระบบอาวุโส วัฒนธรรมการสั่งการ วัฒนธรรมการให้รางวัลสำหรับผู้กระทำความดี และวัฒนธรรมความซับซ้อนของเอกสาร วัฒนธรรมองค์การแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการทำงานด้วยตนเอง วัฒนธรรมการพึ่งพาผู้นำและวัฒนธรรมข้าราชการเป็นนาย สำหรับปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้บริหาร ระบบการบริหารจัดการ การกำหนดแนวทางในการรับราชการและ

บุคลากร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การและทราบปัญหาของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

นิธิ สุทธิบุหงา(2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาหาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย และเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากองค์ประกอบที่ค้นพบ

ผลการวิจัยมีดังนี้ วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริการ 5) การโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในเรื่องเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ โดยมีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 57.9

ฐาปนพร สิงห์โกวินท์ (2543) ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่าข้าราชการในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย มีความเห็นว่าค่านิยมเด่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์กรด้านบวก คือ มีความรับผิดชอบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน ส่วนค่านิยมด้านลบคือการระบบพวกพ้อง ระบบอุปถัมภ์ ระบบบุญคุณต่างตอบแทน และมีความเห็นว่าในองค์การที่มีค่านิยมวัฒนธรรมไทยที่เป็นกระแสหลัก 4 เรื่อง คือ อำนาจนิยม พวกพ้องนิยม บุญคุณนิยม และสุขนิยม ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน ในด้านความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และความเป็นธรรม ในระดับปานกลางถึงระดับค่อนข้างต่ำ

ปานจิตร ธูปเทียนรัตน์(2543)ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ ศึกษากรณี สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ ผลการศึกษา พบว่า

1)ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ภาพรวมของค่านิยมองค์การที่เป็นจุดเด่นของสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์พบว่า คือ ความซื่อสัตย์ ส่วนค่านิยมที่เป็นปัญหาคือการเลือกปฏิบัติ และการใช้ระบบบุญคุณต่างตอบแทน

2)วัฒนธรรมไทยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอำนาจนิยม พวกพ้องนิยม บุญคุณนิยม และสุขนิยม ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในภาพรวมระดับปานกลาง และหากพิจารณารายได้ พบว่าด้านความสุจริตและความมีประสิทธิภาพในระดับการทำงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ส่วนในด้านความเป็นธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 36) ได้ทำการศึกษาค่านิยมของสังคมไทยที่หล่อหลอมข้าราชการไทยและนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการยุคใหม่ว่ามีอะไรบ้าง จากการศึกษาได้สรุปไว้ว่า ค่านิยมหลักของคนไทยที่สำคัญ ๆ มี 6 ประการ ในจำนวนนี้มีถึง 5 ประการที่ไม่เป็นค่านิยมแบบไม่สร้างสรรค์ได้แก่ การยึดประโยชน์ของตนเองสำคัญกว่าส่วนรวม การรักสนุกชอบสบาย การไม่ผูกพันกับระเบียบวินัยของสังคม การสยบต่อผู้มีอำนาจ ค่านิยมเหล่านี้ที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการและต่อประเทศชาติ ส่วนค่านิยมที่พึงปรารถนาล้วนเป็นสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับที่เป็นอยู่ทั้งสิ้น ระบบราชการยุคใหม่ต้องการข้าราชการที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ต้องการคนขยันทำงานหนักและอดทนไม่ว่าจะเหนื่อยล้าหรือมีแรงยั่วยุอย่างไร ข้าราชการต้องผูกพันกับระเบียบวินัยระเบียบวินัยของเพราะเป็นกติกาในการอยู่ร่วมกัน และช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องไม่ยึดติดกับอัตตา (ตัวกูของกู) และข้าราชการต้องไม่สยบต่อผู้มีอำนาจทางการเมืองหรือผู้บังคับบัญชา ต้องกล้าคัดค้านหากเห็นว่าคำสั่งหรือการกระทำนั้นไม่ถูกต้อง ค่านิยมใหม่เช่นนี้จึงจะช่วยให้ระบบราชการมีศักดิ์ศรี เป็นที่พึ่งของประชาชนได้

ความกตัญญูรู้คุณเป็นค่านิยมร่วมเดิมของสังคมไทยที่มีประโยชน์ เป็นสิ่งที่ดีงาม หากแต่เปิดช่องให้ผู้ใช้ไปในทางที่ไม่ดีได้ นักการเมือง ผู้บังคับบัญชาในราชการ ผู้ร่ำรวยให้ความอุปถัมภ์แก่ข้าราชการ ก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในวงราชการและการทุจริตประพฤติมิชอบที่ปรากฏทั่วไปในขณะนี้ นับว่าเป็นอันตรายต่อประเทศชาติเป็นอย่างยิ่ง ส่วนค่านิยมสุดท้ายของสังคมไทยได้แก่ การเปิดรับต่อสิ่งใหม่ ถือเป็นค่านิยมสร้างสรรค์ เพราะนำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และทำให้คนไทยมีวัฒนธรรมปรับตัวมาโดยตลอด

วงเดือน จานสิบสี(2547) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรพบว่า

1)วัฒนธรรมองค์การที่ดำรงอยู่ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นวัฒนธรรมราชการ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ คือ วัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์

2)การสืบสานวัฒนธรรมองค์การที่ยังดำรงอยู่ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นเรื่องวีระบุรุษองค์การ คือ นายจำเนียร สาระนาค ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและทำงานด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต

3)การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พึงประสงค์ค่านิยมการทำงานที่สำคัญได้แก่ การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้มีความรับผิดชอบทำงานโดยใช้หลัก

คุณธรรม ทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเพื่อเกษตรและลูกค้า และฝ่ายบริหารควรบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงาน

ชาติชาย จันทรศรี (2546) ได้ศึกษา รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า การเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม ขนาดพบว่า โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าวมีความแตกต่างกัน ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความแตกต่างกันส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน

วิวัฒน์ มานะกิจ (2541) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย แบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ –เฉื่อยชา และแบบ ตั้งรับ – ก้าวร้าว พบว่า โรงพยาบาลตำรวจมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และหน่วยงานที่สังกัด

ทินวุฒิ สีละพัฒน์ (2547) วัฒนธรรมองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการ 2 กองตำรวจสันติบาล 2 กองบัญชาการตำรวจสันติบาล cooke และ คณะ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ – ก้าวร้าว

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า กองกำกับการ 2 กองตำรวจสันติบาล 2 กองบัญชาการตำรวจสันติบาล มีวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ได้แก่ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับชั้นยศ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และความสำนึกในหน้าที่

จิรวัฒน์ จีระดีพลัง (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความรู้ในวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพนักงาน มีเพศ แผนกงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ฝึกอบรมแตกต่างกัน และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพนักงานมีอายุแตกต่างกัน

พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดม (2544) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารและสถานที่ตั้ง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านมุ่งประสงค์ขององค์การ ร้อยละ 73.70 และด้านมุ่งสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมอบอำนาจร้อยละ 75.43

อารี เพ็ชรรัตน์ (2540) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทยและญี่ปุ่นไม่ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกัน

รัตนา ศิริพานิช (2547) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวเอกชนแห่งหนึ่งใน จังหวัดชลบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวเอกชนแห่งหนึ่งใน จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.05$)

ต้วน จ้าว หยาง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำขององอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า ภาวะผู้นำขององอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่ายังไม่ค่อยมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีเพียงการศึกษาในส่วนที่เป็นเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น และในส่วนของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยต่าง ๆ มีการใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป อาทิเช่น รูปแบบของ คาเมรอน และโรเบริต (Cameron and Robert) รูปแบบของ ริชาร์ด ดาฟ (Richard L.Daft) รูปแบบของ คุ๊กและลาฟเฟอร์ตี้ (Cook and Lafferty) แต่ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบค่านิยมเชิงปรปักษ์ของ คิม คาเมรอน และ โรเบริต ควีน (Kim S. Cameron and Robert E. Quinn) ยังไม่ค่อยงานวิจัยใดศึกษา

โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้นักวิจัยสนใจที่จะใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบดังกล่าว นอกจากนี้การศึกษางานวิจัยดังกล่าวยังทำให้นักวิจัยได้แนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือ การที่จะพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการคือ การศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานนั้นเสียก่อนว่ามีวัฒนธรรมองค์การแบบใด ทั้งนี้ควรศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรในเรื่องของแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การด้วยอีกประการหนึ่ง เพราะการศึกษาดังกล่าวจะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้าง พัฒนา หรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องเหมาะสม กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวนทั้งสิ้น 5,619 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 ผู้วิจัยกำหนดหน่วยในการสุ่ม (Sample Unit) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ โดยแบ่งออกเป็น 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 แห่ง 2) เทศบาล จำนวน 19 แห่ง และ 3) องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 123 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 143 แห่ง

1.2.2 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเกณฑ์ใช้กลุ่มตัวอย่าง 50 % ของประชากร คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 72 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 แห่ง 2) เทศบาล จำนวน 10 แห่ง และ3) องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 61 แห่ง

1.2.3 ผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยวิธีจับฉลาก

1.2.4 ผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งมี

จำนวนทั้งสิ้น 5,619 คน จากนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane.1973:725) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ N = ขนาดประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

แทนค่า N = 5,619

e = 0.05

$$n = \frac{5,619}{1 + 5,619(0.05)^2}$$

n = 399.92 n = 400

1.2.5 เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นแบบกำหนดสัดส่วน ตามสัดส่วนในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งกำหนดสัดส่วน โดยใช้สูตร ดังนี้

$$n_i = \frac{Ni}{N} \text{ x ขนาดของกลุ่มตัวอย่างรวม}$$

n_i คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้น

Ni คือ สมาชิกประชากรของแต่ละชั้น

N คือ จำนวนสมาชิกรวมของประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	จำนวนประชากร	สูตรที่ใช้คำนวณ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ที่คำนวณ)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ที่เก็บจริง)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ที่เก็บได้)
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	332	$\frac{332 \times 400}{5,619}$	24	26	25 คน
เทศบาล	2,878	$\frac{2,878 \times 400}{5,619}$	205	226	203 คน
องค์การบริหารส่วนตำบล	2,409	$\frac{2,409 \times 400}{5,619}$	171	188	172 คน
รวม	**5,619**		**400 คน**	**440 คน**	**400 คน**

1.2.6 เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 400 คน แล้ว เพื่อป้องกันความผิดพลาด และการสูญหายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างอีก 10% เป็น 440 คน จากนั้นผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา จำนวน 440 คน ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 72 แห่ง ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างข้างต้น โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.9 ของแบบสอบถามทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 38 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

2.2.2 นิยามศัพท์เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

2.2.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์

2.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเบื้องต้น จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งจากการพิจารณาได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ทั้งนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .904

2) แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .892

3) แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .897

4) แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .827

2.3.6 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวมรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์พร้อมสอดซองจดหมายติดแสตมป์ และจ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย เพื่อส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับคืนมายังผู้วิจัย และในบางส่วนผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ t-test และ F-test

สำหรับเกณฑ์ที่นำมาใช้แปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 100)

1.00 – 1.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
1.51 – 2.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
2.51 – 3.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง
3.51 – 4.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
4.51 – 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ (1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน (3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ตอนที่ 1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2. ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

ตอนที่ 3. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

ตอนที่ 4. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ในการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน (2) ประเภทขององค์กร ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งรายละเอียดแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	174	43.50
หญิง	226	56.50
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	96	24.00
30 – 40 ปี	170	42.50
41 – 50 ปี	104	26.00
51 ปี ขึ้นไป	30	7.50
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	191	47.75
ปริญญาตรี	195	48.75
สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.50
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหาร	25	6.25
ข้าราชการ/พนักงาน	164	41.0
ลูกจ้างประจำ	30	7.50
พนักงานจ้าง	117	29.25
สมาชิกสภา	64	16.00
อื่น ๆ	0	0.0
5.ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	182	45.50
5 – 10 ปี	145	36.25
11 – 20 ปี	60	15.00
21 ปีขึ้นไป	13	3.25
รวม	**400**	**100.0**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6.ประเภทขององค์กร		
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	25	6.25
เทศบาล	203	50.75
องค์การบริหารส่วนตำบล	172	43.00
รวม	**400**	**100.0**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 รองลงมา ได้แก่ เพศชาย จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 48.75 รองลงมา ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 47.75 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ด้านตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ/พนักงาน จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมา ได้แก่ พนักงานจ้าง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 และสมาชิกสภา จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 ในด้านประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ36.25 และ ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 สำหรับประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นเทศบาล จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.75 รองลงมา ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 และ องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25

2. ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ	3.42	0.74	ปานกลาง	3
2.รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น ,ชั่วคราว	3.44	0.68	ปานกลาง	2
3.รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น	3.54	0.70	มาก	1
4.รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด	3.21	0.66	ปานกลาง	4

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.44) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.42) และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.21) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. สมาชิกในองค์กรมีความเป็นกันเอง ทุกคนมีความเปิดเผยจริงใจ เสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน	3.26	0.99	ปานกลาง	10
2. สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน	3.29	0.95	ปานกลาง	9
3. สมาชิกในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.09	1.01	ปานกลาง	11
4. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	3.53	0.98	มาก	4
5. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและความมุ่งมั่นร่วมกัน	3.62	0.94	มาก	2
6. สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ	3.32	0.90	ปานกลาง	8
7. สมาชิกในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	3.50	0.94	ปานกลาง	5
8. องค์กรมีการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	3.46	0.98	ปานกลาง	6
9. องค์กรมุ่งเน้นผลตอบแทนของบุคลากรในระยะยาว	3.37	0.86	ปานกลาง	7
10. ความสำเร็จขององค์กรอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมุ่งมั่นร่วมกัน ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น	3.54	0.90	มาก	3
11. ความสำเร็จในองค์กรถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจและความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงานการบริหาร และต่อองค์กร	3.63	0.90	มาก	1
รวม	**3.42**	**0.74**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.42) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จในองค์กรถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจ และความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงาน การบริหาร และต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.63) เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและความมุ่งมั่นร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.62) และความสำเร็จขององค์กรอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมุ่งมั่นร่วมกัน ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม	3.50	0.84	ปานกลาง	2
2. องค์กรมีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหาร	3.48	0.86	ปานกลาง	3
3. องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กร ด้วยความมุ่งมั่นเดียวกันในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน	3.46	0.93	ปานกลาง	6
4. องค์กรมุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ สร้างสรรค์สิ่งที่ท้าทายอยู่เสมอ	3.36	0.93	ปานกลาง	9
5. องค์กรมีการมุ่งเน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม แต่ละคนรับผิดชอบความเสี่ยงในส่วนของตน	3.31	0.90	ปานกลาง	10
6. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบความเสี่ยง	3.46	0.92	ปานกลาง	5
7. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	3.53	0.97	มาก	1

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
8. สมาชิกในองค์กรมุ่งเน้นความคิดใหม่ ๆ และการมีอิสรภาพ	3.36	0.91	ปานกลาง	8
9. ความสำเร็จขององค์กร คือการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผลงาน และบริการใหม่ ๆ	3.45	0.95	ปานกลาง	7
10. การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3.48	0.92	ปานกลาง	4
รวม	**3.44**	**0.68**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่นในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.44) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.53) เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ องค์กรเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.50) และองค์กรมีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.48)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การราชการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องโครงสร้าง สายงาน การบริหาร และการตัดสินใจ	3.52	0.94	มาก	7
2.องค์กรมีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.58	0.91	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การราชการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
3.องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการรักษาเสถียรภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ	3.56	0.87	มาก	4
4.องค์กรมุ่งเน้นความมั่นคงในอาชีพ และสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร	3.46	0.94	ปานกลาง	8
5.องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารเป็นผู้คอยประสานงาน ดูแลจัดการ ให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	3.67	0.92	มาก	2
6.องค์กรมีการสร้าง/พัฒนา บุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร	3.54	0.90	มาก	6
7.องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กร	3.55	0.87	มาก	5
8.การปฏิบัติงานในองค์กร มีลักษณะ “งานควบคุมคน” มากกว่า “คนควบคุมงาน”	3.33	0.91	ปานกลาง	9
9.ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน	3.70	0.89	มาก	1
รวม	**3.54**	**0.70**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.70) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารเป็นผู้คอยประสานงาน ดูแลจัดการ ให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.67) และองค์กรมีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทำงานโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและผลกำไร	3.33	0.88	ปานกลาง	2
2.องค์กรมุ่งเน้นการแข่งขันที่รุนแรง มีความคาดหวังและต้องการผลงานจากสมาชิกในองค์กรสูง	3.13	0.96	ปานกลาง	5
3.องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีความจริงจังและตรงไปตรงมากับงานที่ปฏิบัติ	3.50	0.97	ปานกลาง	1
4.องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารที่มีบุคลิกชอบการกระตุ้น และสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในการทำงาน	3.24	0.94	ปานกลาง	3
5.สมาชิกในองค์กรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ	3.17	0.90	ปานกลาง	4
6.องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยการบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้ และการแข่งขันเพื่อชัยชนะและผลกำไร	3.01	0.93	ปานกลาง	7
7.องค์กรมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขันและความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.24	0.94	ปานกลาง	3
8.ความสำเร็จขององค์กรคือการมีชัยชนะและการมีผลกำไร	3.05	1.02	ปานกลาง	6
รวม	**3.21**	**0.66**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.21) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีความจริงจัง และตรงไปตรงมากับงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.50) เป็นอันดับแรก

รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทำงานโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและผลกำไร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.33) และ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารที่มีบุคลิกชอบการกระตุ้น และสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งมีการมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขันและความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.24)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ	3.26	0.37	ปานกลาง	4	3.34	0.79	ปานกลาง	3	3.53	0.69	มาก	2
2.รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว	3.49	0.32	ปานกลาง	3	3.39	0.75	ปานกลาง	2	3.49	0.61	ปานกลาง	3
3.รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น	3.56	0.24	มาก	1	3.48	0.76	ปานกลาง	1	3.61	0.66	มาก	1
4.รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด	3.50	0.35	ปานกลาง	2	3.24	0.72	ปานกลาง	4	3.13	0.61	ปานกลาง	4

จากตารางที่ 4.7 พบว่า

1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์กรของตน เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.50) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.49) และ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.26)

2. บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีความคิดว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์กรของตน เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.48) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.39) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.34) และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.24)

3. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีความคิดว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์กรของตน เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.61) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.53) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.49)และ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.13)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. สมาชิกในองค์กรมีความเป็นกันเอง ทุกคนมีความเปิดเผยจริงใจ เสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน	3.24	0.66	ปานกลาง	4	3.10	1.03	ปานกลาง	10	3.45	0.96	ปานกลาง	7
2. สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน	3.08	0.64	ปานกลาง	7	3.24	1.00	ปานกลาง	9	3.38	0.93	ปานกลาง	10
3. สมาชิกในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.04	0.54	ปานกลาง	9	2.97	1.06	ปานกลาง	11	3.23	0.98	ปานกลาง	11
4. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	3.08	0.64	ปานกลาง	7	3.54	0.99	มาก	2	3.59	1.00	มาก	5
5. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและความมุ่งมั่นร่วมกัน	3.04	0.73	ปานกลาง	8	3.63	0.94	มาก	1	3.69	0.94	มาก	2
6. สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ	2.88	0.73	ปานกลาง	10	3.29	0.97	ปานกลาง	7	3.43	0.82	ปานกลาง	9

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
7. สมาชิกในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	3.20	0.76	ปานกลาง	6	3.44	1.00	ปานกลาง	4	3.62	0.87	มาก	4
8. องค์กรมีการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	3.20	0.65	ปานกลาง	5	3.40	1.07	ปานกลาง	6	3.56	0.90	มาก	6
9. องค์กรมุ่งเน้นผลตอบแทนของบุคลากรในระยะยาว	3.76	0.52	มาก	2	3.26	0.90	ปานกลาง	8	3.44	0.82	ปานกลาง	8
10. ความสำเร็จขององค์กรอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมุ่งมั่นร่วมกัน ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น	3.80	0.41	มาก	1	3.41	0.97	ปานกลาง	5	3.66	0.84	มาก	3
11. ความสำเร็จในองค์กรถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจและความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงาน การบริหาร และต่อองค์กร	3.56	0.58	มาก	3	3.52	0.97	มาก	3	3.76	0.83	มาก	1
รวม	**3.26**	**0.37**	**ปานกลาง**		**3.34**	**0.79**	**ปานกลาง**		**3.53**	**0.69**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า

1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.26) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมุ่งมั่นร่วมกัน ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.80) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมุ่งเน้นผลตอบแทนของบุคลากรในระยะยาว อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76) และความสำเร็จในองค์กรถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจและความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงาน การบริหาร และต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56)

2. บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.34) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและความมุ่งมั่นร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.63) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54)และความสำเร็จในองค์กรถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจและความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงาน การบริหาร และต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.52)

3. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.53) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จในองค์กรถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจและความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงาน การบริหาร และต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและความมุ่งมั่นร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69) และความสำเร็จในองค์กรถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจและความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงาน การบริหาร และต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม	3.40	0.58	ปานกลาง	9	3.47	0.90	ปานกลาง	2	3.55	0.80	มาก	4
2. องค์กรมีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหาร	3.44	0.51	ปานกลาง	5	3.42	0.92	ปานกลาง	4	3.56	0.83	มาก	3
3. องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กร ด้วยความมุ่งมั่นเดียวกันในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน	3.56	0.58	มาก	3	3.39	1.02	ปานกลาง	5	3.53	0.85	มาก	5
4. องค์กรมุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ สร้างสรรค์สิ่งที่ท้าทายอยู่เสมอ	3.48	0.59	ปานกลาง	4	3.27	1.00	ปานกลาง	10	3.44	0.87	ปานกลาง	8
5. องค์กรมีการมุ่งเน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม แต่ละคนรับผิดชอบความเสี่ยงในส่วนของตน	3.48	0.59	ปานกลาง	4	3.35	1.00	ปานกลาง	8	3.24	0.80	ปานกลาง	10

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบความเสี่ยง	3.40	0.65	ปานกลาง	8	3.44	0.99	ปานกลาง	3	3.50	0.86	ปานกลาง	6
7. องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	3.40	0.58	ปานกลาง	7	3.51	1.03	มาก	1	3.58	0.93	มาก	2
8. สมาชิกในองค์กรมุ่งเน้นความคิดใหม่ ๆ และการมีอิสรภาพ	3.44	0.58	ปานกลาง	6	3.29	0.99	ปานกลาง	9	3.43	0.84	ปานกลาง	9
9. ความสำเร็จขององค์กร คือการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผลงาน และบริการใหม่ ๆ	3.60	0.71	มาก	2	3.38	1.04	ปานกลาง	6	3.50	0.88	ปานกลาง	7
10. การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3.68	0.56	มาก	1	3.35	1.00	ปานกลาง	7	3.60	0.85	มาก	1
รวม	**3.49**	**0.32**	**ปานกลาง**		**3.39**	**0.75**	**ปานกลาง**		**3.49**	**0.61**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า

1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.39) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ความสำเร็จขององค์กร คือการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผลงาน และบริการใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.60) และ องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กร ด้วยความมุ่งมั่นเดียวกันในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.56)

2. บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.49) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.51) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.47) และองค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.44)

3. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.49) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.60) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58)และองค์กรมีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.56)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องโครงสร้าง สายงาน การบริหาร และการตัดสินใจ	3.52	0.51	มาก	6	3.51	0.99	มาก	5	3.53	0.94	มาก	7
2.องค์กรมีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.52	0.51	มาก	6	3.50	0.97	ปานกลาง	6	3.68	0.88	มาก	3
3.องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการรักษาเสถียรภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ	3.60	0.50	มาก	3	3.53	0.99	มาก	4	3.59	0.77	มาก	5
4.องค์กรมุ่งเน้นความมั่นคงในอาชีพ และสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร	3.60	0.58	มาก	4	3.39	1.03	ปานกลาง	8	3.51	0.86	มาก	8
5.องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารเป็นผู้คอยประสานงาน ดูแล จัดการ ให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	3.64	0.49	มาก	2	3.59	0.97	มาก	2	3.76	0.90	มาก	2

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6.องค์กรมีการสร้าง/พัฒนา บุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร	3.72	0.46	มาก	1	3.42	0.93	ปานกลาง	7	3.65	0.90	มาก	4
7.องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กร	3.56	0.51	มาก	5	3.53	0.91	มาก	3	3.56	0.86	มาก	6
8.การปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน มีลักษณะ “งานควบคุมคน” มากกว่า “คนควบคุมงาน”	3.44	0.58	ปานกลาง	8	3.26	0.98	ปานกลาง	9	3.39	0.87	ปานกลาง	9
9.ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน	3.48	0.65	ปานกลาง	7	3.63	0.95	มาก	1	3.82	0.84	มาก	1
รวม	**3.56**	**0.24**	**มาก**		**3.48**	**0.76**	**ปานกลาง**		**3.61**	**0.66**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า

1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.56) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีการสร้าง/พัฒนา บุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.72) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารเป็นผู้คอยประสานงาน ดูแลจัดการ ให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.64) และองค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการรักษาเสถียรภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.60)

2. บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.48) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.63) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารเป็นผู้คอยประสานงาน ดูแลจัดการ ให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.59) และ องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.53)

3. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.82) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารเป็นผู้คอยประสานงาน ดูแลจัดการ ให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.76) และองค์กรมีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทำงานโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและผลกำไร	3.64	0.57	มาก	2	3.31	0.92	ปานกลาง	2	3.31	0.88	ปานกลาง	2
2.องค์กรของท่านมุ่งเน้นการแข่งขันที่รุนแรง มีความคาดหวังและต้องการผลงานจากสมาชิกในองค์กรสูง	3.64	0.57	มาก	2	3.10	1.02	ปานกลาง	7	3.08	0.91	ปานกลาง	5
3.องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีความจริงจังและตรงไปตรงมากับงานที่ปฏิบัติ	3.56	0.58	มาก	3	3.55	0.99	มาก	1	3.43	0.99	ปานกลาง	1
4.องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารที่มีบุคลิกชอบการกระตุ้นและสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในการทำงาน	3.36	0.49	ปานกลาง	6	3.25	1.02	ปานกลาง	5	3.21	0.89	ปานกลาง	3
5.สมาชิกในองค์กรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ	3.16	0.55	ปานกลาง	7	3.26	0.94	ปานกลาง	3	3.06	0.87	ปานกลาง	6

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	อบจ.				เทศบาล				อบต.			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6.องค์กรมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยการบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้ และการแข่งขันเพื่อชัยชนะและผลกำไร	3.40	0.58	ปานกลาง	5	3.07	0.98	ปานกลาง	8	2.89	0.88	ปานกลาง	7
7.องค์กรมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขันและความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.52	0.59	มาก	4	3.26	0.97	ปานกลาง	4	3.17	0.96	ปานกลาง	4
8.ความสำเร็จขององค์กรคือการมีชัยชนะและการมีผลกำไร	3.72	0.54	มาก	1	3.12	1.07	ปานกลาง	6	2.86	0.98	ปานกลาง	8
รวม	**3.50**	**0.35**	**ปานกลาง**		**3.24**	**0.72**	**ปานกลาง**		**3.13**	**0.61**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า

1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.50) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรคือการมีชัยชนะ และการมีผลกำไร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.72) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทำงานโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและผลกำไร รวมทั้งมุ่งเน้นการแข่งขันที่รุนแรง มีความคาดหวังและต้องการผลงานจากสมาชิกในองค์กรสูง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.64) และองค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารที่มีความจริงจัง และตรงไปตรงมากับงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54)

2. บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.24) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีความจริงจัง และตรงไปตรงมากับงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.55) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทำงานโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและผลกำไร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.31) และสมาชิกในองค์กรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.26)

3. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.13) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีความจริงจัง และตรงไปตรงมากับงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.43) เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทำงานโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและผลกำไร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.31) และองค์กรมีผู้นำ/ผู้บริหารที่มีบุคลิกชอบการกระตุ้น และสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.21)

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน

2.1 สมมุติฐานที่ 1 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า t-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย มีรายละเอียดดังนี้

เพศ	n	$\overline{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	174	3.49	0.74	1.777	.076
หญิง	226	3.60	0.73		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 1 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.2 สมมุติฐานที่ 2 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า t-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย มีรายละเอียดดังนี้

เพศ	n	$\overline{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	174	3.50	0.67	1.626	.105
หญิง	226	3.39	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 2 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.3 สมมุติฐานที่ 3 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า t-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย มีรายละเอียดดังนี้

เพศ	n	$\overline{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	174	3.63	0.66	2.083*	.038
หญิง	226	3.48	0.72		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 3 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลำดับชั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.4 สมมุติฐานที่ 4 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า t-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย มีรายละเอียดดังนี้

เพศ	n	$\overline{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	174	3.50	0.67	1.626	.105
หญิง	226	3.39	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 4 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.5 สมมุติฐานที่ 5 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามอายุ มีรายละเอียดดังนี้

อายุ	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 30 ปี	96	3.43	0.73	2.341	.073
30-40 ปี	170	3.32	0.75		
41-50 ปี	104	3.53	0.72		
51 ปีขึ้นไป	30	3.57	0.69		
รวม	400	3.42	0.74		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 5 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.6 สมมุติฐานที่ 6 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามอายุ มีรายละเอียดดังนี้

อายุ	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 30 ปี	96	3.49	0.60	1.140	.333
30-40 ปี	170	3.37	0.71		
41-50 ปี	104	3.48	0.65		
51 ปีขึ้นไป	30	3.55	0.78		
รวม	400	3.44	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 6 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.7 สมมุติฐานที่ 7 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามอายุ มีรายละเอียดดังนี้

อายุ	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 30 ปี	96	3.57	0.66	.751	.522
30-40 ปี	170	3.49	0.74		
41-50 ปี	104	3.57	0.68		
51 ปีขึ้นไป	30	3.66	0.59		
รวม	400	3.54	0.70		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 7 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.8 สมมุติฐานที่ 8 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามอายุ มีรายละเอียดดังนี้

อายุ	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 30 ปี	96	3.19	0.64	.662	.576
30-40 ปี	170	3.19	0.66		
41-50 ปี	104	3.20	0.71		
51 ปีขึ้นไป	30	3.37	0.57		
รวม	400	3.21	0.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 8 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.9 สมมุติฐานที่ 9 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แตกต่างกันเมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

วุฒิการศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	191	3.48	0.79	1.234	.292
ปริญญาตรี	195	3.36	0.69		
สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.40	0.54		
รวม	400	3.42	0.74		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 9 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.10 สมมุติฐานที่ 10 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกันเมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

วุฒิการศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	191	3.45	0.71	.093	.911
ปริญญาตรี	195	3.43	0.65		
สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.37	0.58		
รวม	400	3.44	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 10 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.11 สมมุติฐานที่ 11 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น แตกต่างกันเมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

วุฒิการศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	191	3.55	0.76	.073	.930
ปริญญาตรี	195	3.54	0.64		
สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.61	0.50		
รวม	400	3.54	0.70		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 11 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.12 สมมุติฐานที่ 12 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

วุฒิการศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	191	3.22	0.70	.076	.926
ปริญญาตรี	195	3.19	0.63		
สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.22	0.65		
รวม	400	3.21	0.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 12 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.13 สมมุติฐานที่ 13 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ผู้บริหาร	25	3.93	0.65	5.925*	.000
ข้าราชการ/พนักงาน	164	3.35	0.73		
ลูกจ้างประจำ	30	3.46	0.84		
พนักงานจ้าง	117	3.28	0.71		
สมาชิกสภา	64	3.62	0.69		
รวม	400	3.42	0.74		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 13 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตำแหน่งงานใดบ้างที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	ผู้บริหาร	ข้าราชการ/พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง	สมาชิกสภา
		3.93	3.35	3.46	3.28	3.62
ผู้บริหาร	3.93	-	0.58*	0.47	0.66*	0.31
ข้าราชการ/			-	-0.11	0.08	-0.26
พนักงาน	3.35					
ลูกจ้างประจำ	3.46			-	0.19	-0.16
พนักงานจ้าง	3.28				-	-0.34
สมาชิกสภา	3.62					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ แตกต่างจากตำแหน่งงานข้าราชการ/พนักงาน และตำแหน่งงานพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.14 สมมุติฐานที่ 14 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ผู้บริหาร	25	3.96	0.53	4.867*	.001
ข้าราชการ/พนักงาน	164	3.39	0.71		
ลูกจ้างประจำ	30	3.53	0.64		
พนักงานจ้าง	117	3.35	0.67		
สมาชิกสภา	64	3.49	0.59		
รวม	400	3.44	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 14 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตำแหน่งงานใดบ้างที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	ผู้บริหาร	ข้าราชการ/พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง	สมาชิกสภา
		3.96	3.39	3.53	3.35	3.49
ผู้บริหาร	3.96	-	0.57*	0.43	0.61*	0.47
ข้าราชการ/			-	-0.14	0.04	-0.10
พนักงาน	3.39					
ลูกจ้างประจำ	3.53			-	0.18	0.05
พนักงานจ้าง	3.35				-	-0.14
สมาชิกสภา	3.49					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 ผลเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างจากตำแหน่งงานข้าราชการ/พนักงาน และตำแหน่งงานพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.15 สมมุติฐานที่ 15 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ผู้บริหาร	25	3.97	0.51	3.225*	.013
ข้าราชการ/พนักงาน	164	3.49	0.71		
ลูกจ้างประจำ	30	3.60	0.76		
พนักงานจ้าง	117	3.47	0.69		
สมาชิกสภา	64	3.62	0.65		
รวม	400	3.54	0.70		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 15 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตำแหน่งงานใดบ้างที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	ผู้บริหาร	ข้าราชการ/พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง	สมาชิกสภา
		3.97	3.49	3.60	3.47	3.62
ผู้บริหาร	3.97	-	0.48*	0.37	0.50*	0.36
ข้าราชการ/			-	-0.11	0.01	-0.12
พนักงาน	3.49					
ลูกจ้างประจำ	3.60			-	0.13	-0.01
พนักงานจ้าง	3.47				-	-0.14
สมาชิกสภา	3.62					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 ผลเปรียบเทียบรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น แตกต่างจากตำแหน่งงานข้าราชการ/พนักงาน และตำแหน่งงานพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.16 สมมุติฐานที่ 16 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ผู้บริหาร	25	3.43	0.67	2.322	.056
ข้าราชการ/พนักงาน	164	3.29	0.65		
ลูกจ้างประจำ	30	3.19	0.60		
พนักงานจ้าง	117	3.11	0.67		
สมาชิกสภา	64	3.10	0.68		
รวม	400	3.21	0.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 16 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.17 สมมุติฐานที่ 17 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 5 ปี	182	3.49	0.74	1.625	.183
5 – 10 ปี	145	3.38	0.74		
11 - 20	60	3.36	0.68		
21 ปีขึ้นไป	13	3.11	0.77		
รวม	400	3.42	0.74		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 17 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.18 สมมุติฐานที่ 18 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 5 ปี	182	3.50	0.64	1.332	.264
5 – 10 ปี	145	3.42	0.72		
11 - 20	60	3.31	0.69		
21 ปีขึ้นไป	13	3.36	0.61		
รวม	400	3.44	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 17 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.19 สมมุติฐานที่ 19 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 5 ปี	182	3.58	0.70	.604	.613
5 – 10 ปี	145	3.53	0.69		
11 - 20	60	3.51	0.72		
21 ปีขึ้นไป	13	3.33	0.68		
รวม	400	3.54	0.70		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 19 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.20 สมมุติฐานที่ 20 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
ต่ำกว่า 5 ปี	182	3.21	0.68	.031	.992
5 – 10 ปี	145	3.20	0.68		
11 - 20	60	3.21	0.60		
21 ปีขึ้นไป	13	3.26	0.64		
รวม	400	3.21	0.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 20 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.21 สมมุติฐานที่ 21 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประเภทขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	25	3.26	0.37	3.496*	.031
เทศบาล	203	3.34	0.79		
องค์การบริหารส่วนตำบล	172	3.53	0.69		
รวม	400	3.42	0.74		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 21 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์กรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบใดบ้าง ที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ จำแนกตามประเภทขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ประเภทขององค์กร	$\overline{X}$	องค์การบริหารส่วนจังหวัด	เทศบาล	องค์การบริหารส่วนตำบล
		3.26	3.34	3.53
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	3.26	-	-0.082	-0.27
เทศบาล	3.34		-	-0.18*
องค์การบริหารส่วนตำบล	3.53			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.36 ผลเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่อยู่ในเทศบาลมีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ แตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.18 สมมุติฐานที่ 22 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว จำแนกตามประเภทขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ประเภทขององค์กร	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	25	3.49	0.32	1.202	.302
เทศบาล	203	3.39	0.75		
องค์การบริหารส่วนตำบล	172	3.49	0.61		
รวม	400	3.44	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 22 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.19 สมมุติฐานที่ 23 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แบบลำดับชั้นแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จำแนกตามประเภทขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ประเภทขององค์กร	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	25	3.56	0.24	1.545	.215
เทศบาล	203	3.48	0.76		
องค์การบริหารส่วนตำบล	172	3.61	0.66		
รวม	400	3.54	0.70		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 23 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.20 สมมุติฐานที่ 24 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แบบตลาดแตกต่างกัน เมื่อทดสอบโดยใช้ค่า F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด จำแนกตามประเภทขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ประเภทขององค์กร	N	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	25	3.50	0.35	3.979	0.19
เทศบาล	203	3.24	0.72		
องค์การบริหารส่วนตำบล	172	3.13	0.61		
รวม	400	3.21	0.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 24 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ว่าควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเครือญาติเป็นอันดับแรก โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำและสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ในด้านคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำในองค์กรควรมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจต่อการพัฒนา รู้จักแบ่งงานให้ชัดเจน มีการวางระบบในการบริหารงาน รวมทั้งมีการ

ให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินงาน ตลอดจนเป็นที่พึ่งที่ปรึกษาที่ดี คอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำสมาชิกในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ในด้านสมาชิกในองค์กรควรมีการพัฒนาให้สมาชิกในองค์กรมีความรักใคร่ สามัคคีกัน เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีความเป็นกันเอง จริงใจต่อกันและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาค ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสำนึกในหน้าที่ของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน ร่วมกันทำงานอย่างเป็นทีมเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และควรมีการปลูกฝังให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน มีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็น รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นการบริการประชาชนเป็นหลัก และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รู้สึกหวงแหนทรัพย์สินขององค์กร

สำหรับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ในรูปแบบอื่น ซึ่งรองลงมาจากรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาตินั้น บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ว่าควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น และแบบลำดับชั้น โดยในการพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่นนั้น ควรมีการพัฒนาความรู้ของสมาชิกในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อให้ทันเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน สมาชิกในองค์กรควรมีความกระตือรือร้น ให้บริการกับประชาชนให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ไม่ซับซ้อน ทำในสิ่งที่ถูกต้องและถูกใจประชาชน ในส่วนของการในการพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นนั้น บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นควรมีการพัฒนาในเรื่องของการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล และเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ซึ่งนอกเหนือจากการทำงานแบบเดิมที่ยึดตามสายงานบังคับบัญชา ยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ ปฏิบัติหน้าที่โดยซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย มีการทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมอบหมายงานตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ สำคัญ คือ (1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน และ(3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง สมาชิกสภา ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 400 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ และบางส่วนผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย t-test และ F-test

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 48.75 มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ/พนักงาน จำนวน

164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 ส่วนใหญ่เป็นเทศบาล จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.75

1.3.1 ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.42) และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.21) ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56) สำหรับเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.48) และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.61)

1.3.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน สามารถสรุปได้ตามสมมติฐาน ดังนี้

1) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลำดับชั้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

5) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

6) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

7) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

8) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

9) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

10) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

11 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

12) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

13) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ แตกต่างจากตำแหน่งงานข้าราชการ/พนักงานและตำแหน่งงานพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

14) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือยืดหยุ่น/ชั่วคราว แตกต่างจากตำแหน่งงานข้าราชการ/พนักงาน และตำแหน่งงานพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

15) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ บุคลากรที่มีตำแหน่งงานผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น แตกต่างจากตำแหน่งงานข้าราชการ/พนักงาน และตำแหน่งงานพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

16) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

17) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

18) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

19) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

20) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

21) บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่อยู่ในเทศบาลมีความ

คิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ แตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

22) บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

23) บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

24) บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แบบตลาด ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเครือญาติเป็นอันดับแรก โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำและสมาชิกในองค์กร ซึ่งรองลงมาจากรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาตินั้น บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ว่าควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น และแบบลำดับชั้น

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยขอนำข้อค้นพบมาอภิปรายผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น จะมีลักษณะเหมือนวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ โดยมีลักษณะตามที่คาเมรอน และคิน (Cameron and Quinn) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมแบบราชการเน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การ มีความคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในหน่วยงาน

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้าง การบริหารงานที่เป็นระบบราชการ มีการกำหนดกฎระเบียบ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งพบว่า บุคลากรเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ เช่น องค์กรสร้างความมั่นคงแก่บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม กำกับ ดูแล และมีสวัสดิการให้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พร ภิเศก (2546) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งผลการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมเด่นที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งสอดคล้องกับ วงเดือน จานสิบสี (2547) ได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ดำรงอยู่ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นหรือแบบราชการ เป็นรูปแบบที่ดีที่ควรมีในหน่วยงานหรือองค์กร เพราะระเบียบวินัยเป็นกติกาในการอยู่ร่วมกัน แต่ควรมีการผสมผสานในรูปแบบอื่น ๆ ร่วมด้วย เพราะในแต่ละรูปแบบต่างก็มีจุดเด่นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพิณ เกชาคุปต์ (2549 : 29-31) ที่กล่าวว่า ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในยุคใหม่ประกอบด้วย ค่านิยมมุ่งผลงาน ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า การสร้างสรรค์ การทันเทคโนโลยี และค่านิยมมุ่งลูกค้า-ผู้รับบริการ ซึ่งการศึกษาพบว่าข้าราชการไทยยังมีไม่มากนัก ในส่วนนี้จึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่แบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้เกิดผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล และประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน จะมีเพียงบางปัจจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยขอนำประเด็นดังกล่าวมาอภิปรายผลดังนี้

(1) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น แตกต่างกัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ อารี เพ็ชรรัตน์ (2540) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกัน และยังสอดคล้องกับ จิรวัฒน์ จีระดีพลัง (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความรู้ในวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพนักงาน มีเพศ แผนกงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ฝึกอบรมแตกต่างกัน และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพนักงานมีอายุแตกต่างกัน

(2) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว และแบบลำดับชั้น แตกต่างกัน โดยพบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว และแบบลำดับชั้น แตกต่างจากตำแหน่งงานข้าราชการ/พนักงาน และตำแหน่งงานพนักงานจ้าง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโครงสร้างการบริหารราชการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ได้แก่ สมาชิกสภา ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนมีวาระดำรงตำแหน่ง 4 ปี ส่วนที่สอง คือ คณะผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยนายกซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี โดยมีรองนายกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งมีปลัดเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างตลอดจนรับผิดชอบควบคุมการบริหารงานประจำของหน่วยงานให้เห็นไปตามนโยบายของนายก ซึ่งจะเห็นได้ตำแหน่งงานทั้ง 3 ตำแหน่ง คือ ผู้บริหาร ข้าราชการ/พนักงาน และพนักงานจ้าง จะมีโครงสร้างการบริหารราชการเดียวกันแต่มีบทบาทหน้าที่ วาระการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน จึงอาจทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว และแบบลำดับชั้นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ กนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบลที่สังกัดส่วนงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการแตกต่างกัน ($p<.05$) และยังสอดคล้องกับ รัตนา ศิริพานิช (2547) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวเอกชนแห่งหนึ่งใน จังหวัดชลบุรี จำแนกตามปัจจัย

ส่วนบุคคล พบว่า วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวเอกชนแห่งหนึ่งใน จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.05$)

(3) บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ แตกต่างกัน โดยพบว่า บุคลากรที่อยู่ในเทศบาลมีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ แตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า เทศบาลเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งรูปแบบ โครงสร้าง ลักษณะการบริหารงานของเทศบาลนั้นมีความใกล้ชิดกับประชาชนน้อยกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นรูปแบบการปกครองที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่นของตนเองเพื่อให้มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ และสภาพความเป็นอยู่ของท้องถิ่นที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ในส่วนของระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติมากกว่าเทศบาล โดยในองค์การบริหารส่วนตำบลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติเป็นลำดับที่สอง แต่ในส่วนของเทศบาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติเป็นลำดับที่ สาม ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ดูบริน และ ไอร์แลนด์ (DuBrin and Ireland 1989: 571-573) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ลักษณะและประเภทขององค์การ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิวัฒน์ มานะกิจ (2541) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลตำรวจ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และหน่วยงานที่สังกัด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2548 : 296) กล่าวว่า ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาก็คือเรื่องของอิทธิพลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ สำหรับสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์การคือ ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์การ เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่างๆ ทั้งด้านขนาดขององค์การ โครงสร้างองค์การ ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย องค์การจะใช้รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์การ เช่น การที่องค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะเน้นที่ความชำนาญเฉพาะด้าน และการติดต่อสื่อสารมักจะมีความเป็นทางการ ไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) องค์การใหญ่จะเกิดสหภาพง่ายกว่าองค์การขนาดเล็ก เพราะองค์การขนาดเล็กมีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นต้น ลักษณะต่าง ๆ ขององค์การจึงกระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์การ

2.3 แนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ที่เด่นชัดคือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ โดยมีลักษณะตามที่ คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Attington.1988 cited by Anderson 2000:28-29) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติเป็น วัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งหมายภายในองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน ให้ความสำคัญกับชุมชนท้องถิ่น เพราะเป็นฐานของความจริงของชีวิต สังคม วัฒนธรรมและทรัพยากร บุคลากรในองค์กรจึงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของตนให้มีลักษณะของญาติมิตรหรือครอบครัว เพราะการเป็นครอบครัวเดียวกันทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกองค์กรร่วมกัน ตลอดจนมีเป้าหมายในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน และสามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ โจเซฟ ไอ ซุตตัน (Joseph I. Sutton .1984 :70) ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทย พบว่า ในสังคมไทยยังมีระบบของความผูกพันกับเครือญาติ และ สุพิณ เกชาคุปต์ (2549:19) ได้ทำการศึกษาค่านิยมของสังคมไทยที่หล่อหลอมข้าราชการไทยและนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการยุคใหม่ ส่วนค่านิยมที่พึงปรารถนาล้วนเป็นสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับที่เป็นอยู่ทั้งสิ้น ระบบราชการยุคใหม่ต้องการข้าราชการที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ต้องการคนขยันทำงานหนักและอดทนไม่ว่าจะเหนื่อยล้าหรือมีแรงยั่วยุอย่างไร ข้าราชการต้องผูกพันกับระเบียบวินัยระเบียบวินัยของเพราะเป็นกติกาในการอยู่ร่วมกัน และช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องไม่ยึดติดกับอัตตา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สุทธิมาศ มากละม้าย (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา ผลการศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา เป็นมีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมหลัก และพนักงานเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทาง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญในมิติวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูล เรื่องการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแบบลำดับชั้นหรือแบบราชการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ดีที่ควรมีในหน่วยงาน เพราะระเบียบวินัยเป็นกติกาในการอยู่ร่วมกัน แต่ควรมีการผสมผสานให้มีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติหรือแบบยืดหยุ่น/ชั่วคราวร่วมด้วย เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอีกด้วย

3.1.2 จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ดังนั้นในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จึงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นลำดับแรก เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3.1.3 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การคือรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติหรือแบบครอบครัว ดังนั้นจึงควรมีการปลูกฝังให้ สมาชิกในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเอง ทุกคนมีความเปิดเผยจริงใจ เสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำ จริยธรรม โครงสร้างวัฒนธรรมสังคม กระบวนการในการบริหาร ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจทำให้เห็นมิติของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างอีกรูปแบบหนึ่ง

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเชิงนโยบาย (Policy Research) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.3 ควรมีการผสมผสานระเบียบวิธีในการวิจัย (Mixed Method) โดยใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำให้การวิจัยในเรื่องวัฒนธรรมองค์การมีความลึกซึ้งมากขึ้น และผลที่ได้จากการวิจัยอาจนำไปสู่การพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) "วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

จิรวัฒน์ จีระดีพลัง (2546) "คุณลักษณะส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์การ" วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2550) "ระบบบริหารราชการและโครงสร้างส่วนราชการ" *ในประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 3* หน้า 173-174 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาบริหารรัฐกิจ

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2550) *"ต้นเทียนยักษ์" ตัวชี้วัดความสุขในวัฒนธรรมองค์การที่เข็มแข็งจาก ภูมิปัญญาท้องถิ่น* "Giant Ton Tein" Happiness' Indicators in Hard Cultural Organization by Local Wisdoms ค้นวันที่ 10 กรกฎาคม 2552 จาก assesments.is.in.th/?md=content&ma=show&id=4

ชาติชาย จันทรศรี (2546) "รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขันพื้นฐานจังหวัดชลบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

ไชย หว่างสิงห์ (2547) "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ" ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ฐาปนพร สิงหโกวินท์ (2543) "วัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข" ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ณฐนรี ศรีทอง (2550) *การพัฒนาทุนทางสังคมเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน ศึกษากรณีบ้านหนองบัว หมู่ที่4 ตำบลหนองบัว อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี* วารสารพัฒนาชุมชน ปีที่ 46 ฉบับที่ 7-9 ประจำเดือนกรกฎาคม- เดือนกันยายน หน้า 25-27

ต้วน จ้าว หยาง (2550) "ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับของมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ทินวุฒิ สีละพัฒน์ (2547) "วัฒนธรรมองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการ 2 กองตำรวจสันติบาล 2 กองบัญชาการตำรวจสันติบาล" ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร แซทโฟร์ พริ้นติ้งจำกัด

นงนุช วิชญะเดชา (2550) "บริบทของวัฒนธรรมองค์การต่อการประยุกต์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้" *วารสารพัฒนาชุมชน* 46,10-12 ประจำเดือน (ตุลาคม- เดือนธันวาคม) : 26-30

นิธิ สุทธิบุหงา (2541) "การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นิวัต โชติวงษ์ (2544) *เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร/จัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร รอยยัลเพรส แอนด์ แพค

บัญชา ส่องแก้ว (2545) *องค์การ:การจัดการและพัฒนา* กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์

บุญชม ศรีสะอาด (2545) *การวิจัยเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น

บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (2550) "รายงานวิจัย การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ" กรุงเทพมหานคร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์

ปธาน สุวรรณมงคล (2547) *การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2475* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547) "วัฒนธรรมองค์กร : พลังแฝงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน" *วารสารปัญญพัฒน์* 25,1 (ม.ค.-เม.ย.49) : 27 - 28

พร ภิเศก (2546) "วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พิทยา บวรวัฒนา (2549) *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดม (2544) "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มัลลิกา ต้นสอน (2546) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2550) "การกระจายอำนาจและการบริหารท้องถิ่น" *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 5,2 เดือน(กรกฎาคม – ธันวาคม) : 143

รสคนธ์ รัตนเสริมพงษ์ (2550) "การบริหารท้องถิ่น" *ใน ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 7* หน้า 122 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาบริหารรัฐกิจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร

รัตนา ศิริพานิช (2547) "วัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี" งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

วงเดือน จานสิบสี (2547) "วัฒนธรรมองค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร" ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์

วรพจน์ สุทธิสัย (2536) "วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันชัย มีชาติ (2548) *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ มหาวิทยาลัย

วิเชียร วิทยอุดม (2549) *พฤติกรรมองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์

วิวัฒน์ มานะกิจ (2541) "วัฒนธรรมองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลตำรวจ" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) *นวัตกรรมสร้างสรรค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* กรุงเทพมหานคร ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2547) "การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) "วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่" รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สมปราชญ์ จอมเทศน์ (2537) *วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

สมพร ใช้บางยาง (2550) "เอกสารเผยแพร่หมายเลข 012 บทบาทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทศวรรษหน้า" ค้นวันที่ 10 มิถุนายน 2552 จาก httpwww.thailocaladmin.go. thworkkpinow8emagpdf

สมยศ นาวีการ (2540) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร ดอกหญ้า

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540) *จิตวิทยาการจัดการองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บุ๊คแบงก์

สุทธิมาศ มากละม้าย (2550) "วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษากรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา" ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540) *วัฒนธรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร โพร์เพช

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549) "รายงานวิจัยการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของราชการไทย" คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อารี เพ็ชรรัตน์ (2540) "เปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น" วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Anderson, Judith A (2000) *Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges* Dissertation Ed.D (Higherand Adult Education) Memphis The University of Memphis. Photocopied.

Cameron, K.S. and Ettington. D.R (1988) The Conceptual Foundations of Organization Culture In J.C Smart(ed.) *Higher Education :Handbook of Theory and Research.* NewYork : Agathon Press.

Cooks, R. and J. Lafferty (1989) *Organizational Culture Inventory* . Plymouth Human Synergistics.

Daniel R.Denison (1990) *"Corporate Culture and Organizational Effectiveness"* john wiley&Sons

Daniel Wit (1980) *Thailand Another Vietna* New. York Scriber.

DuBrin, A.J. and R.D. Ireland (1989) *Management and Organization* Cincinnati South–Western Publishing.

Harrisson,Micheal T (1972) *Diagnosing Organizations : Methods.Models and Processses* Thousand Oaks,CA SAGE Publications,

Hauser Jame (1989) "Thai Culture" *Social Culture* : 25-48

J.Embree (1950) "Thailand : A Loosely Structured Social Systeme" in American Anthropologist 52 p.181-193

Jame Mosel (1991) "Thai Administrative Behavior" Toward the Comparative Study of Public Administratration 278-288

Jones, G.R (1994) *Organizational Theory: Text and Cases* New York Addison–Wesley Publishing.

Joseph I. Sutton (1984) *Problems of Politics and Administration in Thailand* Bloomington Indiana University Press.

L.Hanks (1962) "Merit and Power in the Thai Socail Ordere" in American Anthropologist 64 6 p.1253-254

Martin, J. and D. Meyerson (1998) "Organizational Cultures and the Danial, Channeling and Acknowedgment of Ambiguity" Managing Ambiguity and Change New York JohnWiley and Son.

Robbins, S.P (1995) *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application* 7th ed New Jersey Prentice Hall.

Schein (1992) *Organizational Culture and Leadership* 2nd ed San Francisco Jossey-Bass.

Trice ,Harrison M.,and Beyer,Beyer,Janice M (1993) *The Cultures of Work Organizations.* Englewood Chiffs New Jersey Prentice Hall.

Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R (1998) *Organizational Behavior : Securing Competitive Advantage* 3rd ed Upper Saddle River NJ Prentice – Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

The Pattern of Organizational Culture of Local Administration Organization in Nakhonsawan Province

คำชี้แจง

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครั้งนี้ จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ขอได้โปรดตอบคำถามให้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด โดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และผลที่ได้จากการวิจัยจะใช้เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการเท่านั้น

2. โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ ตามความเป็นจริง **<u>และกรุณาตอบทุกข้อ</u>**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ (1) ชาย
   ☐ (2) หญิง

2. อายุ ☐ (1) ต่ำกว่า 30 ปี
   ☐ (2) 30 – 40 ปี
   ☐ (3) 41 – 50 ปี
   ☐ (4) 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน
   ☐ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
   ☐ (2) ปริญญาตรี
   ☐ (3) สูงกว่าปริญญาตรี

4.ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

☐ (1) ผู้บริหาร/นายก/รองนายก

☐ (2) ข้าราชการ/พนักงาน

☐ (3) ลูกจ้างประจำ

☐ (4) พนักงานจ้าง

☐ (5) สมาชิกสภา

☐ (6) อื่น ๆ .....

5. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

☐ (1) ต่ำกว่า 5 ปี

☐ (2) 5 – 10 ปี

☐ (3) 11 – 20 ปี

☐ (4) 21 ปีขึ้นไป

6. ประเภทขององค์กร

☐ (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด

☐ (2) เทศบาล

☐ (3) องค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

<u>คำชี้แจง</u> แบบสอบถามต่อไปนี้จะเป็นแบบสอบถามซึ่งแต่ละข้อความมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ตัวเลือก โปรดตอบคำถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน **<u>และกรุณาตอบทุกข้อ</u>**

	รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
รูปแบบที่ 1						
1	สมาชิกในองค์กรมีความเป็นกันเอง ทุกคนมีความเปิดเผยจริงใจ เสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน					
2	สมาชิกในองค์กรของท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน					
3	สมาชิกในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
4	องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด					
5	องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหาร เป็นผู้คอยส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและความมุ่งมั่นร่วมกัน					
6	สมาชิกในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ					
7	สมาชิกในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร					
8	องค์กรของท่านมีการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม					

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
9	องค์กรของท่านมุ่งเน้นผลตอบแทนของบุคลากรในระยะยาว					
10	ความสำเร็จขององค์กรของท่านอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมุ่งมั่นร่วมกัน ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น					
11	ความสำเร็จในองค์กรของท่านถูกกำหนดด้วยความพึงพอใจ และความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงาน การบริหาร และต่อองค์กร					
รูปแบบที่ 2						
12	องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม					
13	องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหาร					
14	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยความมุ่งมั่นเดียวกันในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน					
15	องค์กรของท่านมุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ สร้างสรรค์สิ่งที่ท้าทายอยู่เสมอ					
16	องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม แต่ละคนรับผิดชอบความเสี่ยงในส่วนของตน					

	รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
17	องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบความเสี่ยง					
18	องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ					
19	สมาชิกในองค์กรของท่านมุ่งเน้นความคิดใหม่ ๆ และการมีอิสรภาพ					
20	ความสำเร็จขององค์กรของท่าน คือการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผลงาน และบริการใหม่ ๆ					
21	การปฏิบัติงานในองค์กรของท่านสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
รูปแบบที่ 3						
22	องค์กรของท่านมีความชัดเจนในเรื่องโครงสร้างสายงาน การบริหาร และการตัดสินใจ					
23	องค์กรของท่านมีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
24	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการรักษาเสถียรภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ					
25	องค์กรของท่านมุ่งเน้นความมั่นคงในอาชีพ และสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร					

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
26	องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหารเป็นผู้คอยประสานงาน ดูแลจัดการ ให้งานสำเร็จด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ					
27	องค์กรของท่านมีการสร้าง/พัฒนา บุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร					
28	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กร					
29	การปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน มีลักษณะ “งานควบคุมคน” มากกว่า “คนควบคุมงาน”					
30	ความสำเร็จขององค์กรของท่านขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน					
รูปแบบที่ 4						
31	ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทำงานโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและผลกำไร					
32	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการแข่งขันที่รุนแรง มีความคาดหวังและต้องการผลงานจากสมาชิกในองค์กรสูง					
33	องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหาร ที่มีความจริงจัง และตรงไปตรงมากับงานที่ปฏิบัติ					
34	องค์กรของท่านมีผู้นำ/ผู้บริหารที่มีบุคลิกชอบการกระตุ้น และสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในการทำงาน					

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
35	สมาชิกในองค์กรของท่านชอบการแข่งขันและความสำเร็จ					
36	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรด้วยการบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้ และการแข่งขันเพื่อชัยชนะและผลกำไร					
37	องค์กรของท่านมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขันและความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้					
38	ความสำเร็จขององค์กรของท่านคือการมีชัยชนะ และการมีผลกำไร					

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์

ท่านมีความคิดเห็นว่าแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถาม รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครสวรรค์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ			R	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	1	3	1.00
2	1	1	1	3	1.00
3	1	1	1	3	1.00
4	1	1	1	3	1.00
5	1	1	1	3	1.00
6	1	1	1	3	1.00
7	1	1	1	3	1.00
8	1	1	1	3	1.00
9	1	1	1	3	1.00
10	1	1	1	3	1.00
11	1	1	1	3	1.00
12	1	1	1	3	1.00
13	1	1	1	3	1.00
14	1	1	1	3	1.00
15	1	1	1	3	1.00
16	1	1	1	3	1.00
17	1	1	1	3	1.00
18	1	1	1	3	1.00
19	1	1	1	3	1.00
20	1	1	1	3	1.00
21	1	1	1	3	1.00
22	1	1	0	2	0.67

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถาม รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครสวรรค์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ			R	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
23	1	1	1	3	1.00
24	1	1	1	3	1.00
25	1	1	1	3	1.00
26	1	1	1	3	1.00
27	1	1	1	3	1.00
28	1	1	1	3	1.00
29	1	1	1	3	1.00
30	1	1	1	3	1.00
31	1	1	1	3	1.00
32	1	1	1	3	1.00
33	1	1	1	3	1.00
34	1	1	1	3	1.00
35	1	1	1	3	1.00
36	1	1	1	3	1.00
37	1	1	1	3	1.00
38	1	1	1	3	1.00
39	1	1	1	3	1.00

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	11

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	10

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว/ยืดหยุ่น

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	9

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	8

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต
วุฒิการศึกษา Ph.D. Development Administration
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ

2. ชื่อ ดร.วัฒนา ล่วงลือ
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบัน HR ACTION

3. ชื่อ นายวรเทพ วิโรจน์พันธุ์
วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง ท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวยุวันดา สุทธิดี
วัน เดือน ปีเกิด	19 สิงหาคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	ศศ.บ. (รัฐประศาสนศาสตร) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ปี 2547
สถานที่ทำงาน	ศูนย์วิจัยและพัฒนาวิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์วิจัยและพัฒนาวิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์