



วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์
สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
Organizational Cultures Influencing Performance of the Academic Personnel
in Rajabhat Universities

ชฎาพร โปคัยสวรรค¹ ชาญชัย ยมดิษฐ์²

¹ สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

² สาขาวิชามวยไทยศึกษาและพลศึกษา วิทยาลัยมวยไทยศึกษาและการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) สร้างสมการพยากรณ์วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 390 คน ประเมินการขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่ายและแบบจัดสรรแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.82, S.D. = .67$) และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับดีทุกองค์ประกอบ ตามลำดับดังนี้ 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.88, S.D. = .64$) และ 2) ผลลัพธ์ของงาน ($\bar{X} = 3.76, S.D. = .74$)

2. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร 4 ประเภทมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลในทางบวก เรียงตามลำดับดังนี้ 1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม ($\beta = .334$) 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว ($\beta = .258$) 3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ ($\beta = .202$) และ 4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ($\beta = .155$)

3. สร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ตามลำดับดังนี้

$$\hat{Y} = .644 + 1.96 (CADAP) + .292 (CINVO) + .145 (CBURE) + .184 (CMISS)$$

$$Z = .258 (CADAP) + .334 (CINVO) + .155 (CBURE) + .202 (CMISS)$$

คำสำคัญ : อิทธิพล วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ผลการปฏิบัติงาน ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ



ABSTRACT

The purposes of the study were to: 1) evaluate working performance of academic personnel in Rajabhat Universities 2) examine organizational culture variables affecting the performance of the academic personnel in Rajabhat Universities and 3) define a prediction equation of the organizational culture variables affecting the performance of the academic personnel in Rajabhat Universities by using quantitative research methodology. The samples consisted of 390 academic personnel members from Rajabhat Universities drawn by using multi-stage sampling and proportional stratified sampling. The sample size was determined by using Yamane's formula. Research instrument for data collection was questionnaire. Data analysis was carried out by measuring Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation as well as Multiple Regression Analysis.

The findings revealed as follows:

1. The performance of the academic personnel in Rajabhat Universities was found at high level overall ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .67), but foremost to professionalism ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .64), and then to work performance ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .74)

2. The 4 kinds of organizational culture variables had direct effect to the performance of the academic personnel in Rajabhat Universities at .05 level of statistical significance. The effects towards the performance were characterized into 4 following kinds, i.e., 1) Involvement culture ($\beta = .334$) 2) Adaptability culture ($\beta = .258$) 3) Mission culture ($\beta = .202$) and 4) Bureaucratic culture ($\beta = .155$).

3. The result of the prediction equation in raw score form and standard errors were shown as follows:

$$\hat{Y} = .644 + 1.96 (\text{CADAP}) + .292 (\text{CINVO}) + .145 (\text{CBURE}) + .184 (\text{CMISS})$$

$$Z = .258 (\text{CADAP}) + .334 (\text{CINVO}) + .155 (\text{CBURE}) + .202 (\text{CMISS})$$

Keywords: Influence, Organizational culture, Working performance, Academic personnel, Rajabhat Universities

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรดำรงความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney & Wright, 1998) ทั้งนี้เพราะในบรรดาทรัพยากรการบริหาร คือ 4 M's อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการนั้น คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด มีทฤษฎีและการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งยังเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย (Schuler & MacMillan, 1984)

ทั้งนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องทำอย่างมีกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพ้นออกจากงาน (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2548) หากองค์กรใดสามารถพัฒนาและจูงใจซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสและมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทุกองค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและ



ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์การอันจะส่งผลให้องค์การสามารถแข่งขัน หรือ เติบโตได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาของโรบบินส์ (Robbins, 2005) พบว่า ผู้นำและวัฒนธรรมเป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ลดการขาดงาน ผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยขององค์การและการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาดาวนพอร์ตและพรุสส์ (Davenport & Prusak, 1998) ที่ว่า สิ่งสำคัญที่จะช่วยในการสร้างการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากค่านิยม ความเชื่อของกลุ่มในองค์การ และธรรมเนียมปฏิบัติที่มีร่วมกันนั้น มีพลังอำนาจที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งเชอิน (Schein, 1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติของแต่ละองค์การที่จะทำให้ให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ผลการวิจัยของเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย(2552) เรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ พบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และจากผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยกันยา ศรีสามารถ (2550) ในภาพรวม พบว่า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าวัฒนธรรมการทำงานในองค์การประเภทใดที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อันจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและกำหนดแนวนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์วัฒนธรรมการทำงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1) ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 14, 908 คน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป
- 2) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เพื่อให้ได้มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 แห่ง ในแต่ละพื้นที่ทั้ง 6 กลุ่มพื้นที่ และในแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ่มตัวอย่างแบบจัดสรรแบบสัดส่วน เพื่อให้ได้จำนวนตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนประชากร

1.2 ขอบเขตเนื้อหา

- 1) ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) พฤติกรรมการทำงาน ซึ่งวัดจากความรับผิดชอบ ความมีวินัยในตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทักษะ ความรู้ ความสามารถ (2) ผลลัพธ์ของงาน ซึ่งวัดจากคุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และความสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน



2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร 4 ประเภท ได้แก่ (1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว (2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และ (4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

1.3 ขอบเขตพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ออกเป็น 6 กลุ่มพื้นที่ ประกอบด้วย (1) กลุ่มภาคเหนือ (2) กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (3) กลุ่มภาคกลาง (4) กลุ่มภาคตะวันตก (5) กลุ่มภาคใต้ และ (6) กลุ่มรัตนโกสินทร์ โดยทำการสุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มพื้นที่ละ 1 แห่ง ในการเก็บข้อมูล

วิธีดำเนินการวิจัย

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended) ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยสอบถามจากทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 ตัวอย่าง

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดหมวดหมู่ เข้ารหัส และวิเคราะห์หาค่าโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และค่าร้อยละ เพื่อบรรยายรายละเอียดของคุณสมบัติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

2) การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้สถิติอนุมาน โดยหาค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.2 และเพศชาย ร้อยละ 42.8 เป็นข้าราชการ ร้อยละ 23.3 พนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 57.7 และอัตราจ้างรายปี ร้อยละ 10.5 อายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 50 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 23.8 และอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 15.4 อายุงานระหว่าง 2-10 ปี ร้อยละ 65.1 อายุงานระหว่าง 11-20 ปี ร้อยละ 18.7 และอายุงานระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 11 สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และ



เทคโนโลยี ร้อยละ 32.1 คณะวิทยาการจัดการ ร้อยละ 24.6 และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 18.5 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 73.8 ปริญญาเอก ร้อยละ 25.1 และปริญญาตรี ร้อยละ 1 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 14.4 และรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 1 เป็นอาจารย์ ร้อยละ 84.1 มีรายได้ 25,001-30,000 บาท ร้อยละ 34.6 รายได้ 30,001-35,000 บาท ร้อยละ 21.3 และรายได้ 20,001-25,000 บาท ร้อยละ 13.1

2. ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีผลการศึกษาดังนี้

2.1 จากการศึกษาผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับดี ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบและภาพรวม

ตัวแปร	คะแนนเต็ม	\bar{X}	แปลความ	S.D.
พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน	5	3.88	มาก	.64
ผลลัพธ์ของงาน	5	3.76	มาก	.74
ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5	3.82	มาก	.67

2.2 ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากตัวชี้วัดองค์ประกอบที่ 1 พฤติกรรมการปฏิบัติ พบว่า ตัวแปร ทั้ง 5 ตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดองค์ประกอบที่ 1 พฤติกรรมการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	คะแนนเต็ม	\bar{X}	แปลความ	S.D.
1. ความรับผิดชอบ	5	3.72	ดี	.58
2. ความมีวินัยในตนเอง	5	4.29	ดี	.79
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น	5	3.65	ดี	.96
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5	3.58	ดี	.90
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	5	4.15	ดี	.74
พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน	5	3.88	ดี	.64

2.3 ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏจากตัวชี้วัดองค์ประกอบที่ 2 ผลลัพธ์ของงาน พบว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดองค์ประกอบที่ 2 ผลลัพธ์ของงาน

ตัวแปร	คะแนนเต็ม	\bar{X}	แปลความ	S.D.
1. คุณภาพงาน	5	3.87	ดี	.98
2. ปริมาณงาน	5	3.65	ดี	.89
3. เวลาที่ใช้ในการทำงาน	5	3.56	ดี	.88
4. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	5	4.01	ดี	.75
5. ความสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	5	3.72	ดี	.95
ผลลัพธ์ของงาน	5	3.76	ดี	.74



3. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว (CADAP) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (CINVO) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (CBURE) และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ (CMISS) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยตัวแปรวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	p-value
วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว	.196	.029	.258	6.674	.000
วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม	.292	.029	.334	10.245	.000
วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ	.145	.028	.155	5.246	.000
วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ	.184	.031	.202	6.037	.000
R = .907			R ² = .823	F = 448.631***	
SE _{est} = .263			a = .644		

จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณโดยการนำเข้าตัวแปรพยากรณ์ 4 ตัว พบว่า ตัวแปรพยากรณ์วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรทั้ง 4 ประเภทมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลในทางบวก คือ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (t = 10.245 , sig = .05) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว (t = 6.674 , sig = .05) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ (t = 6.037 , sig = .05) และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (t = 5.246 , sig = .05) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .907 และค่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .823 ซึ่งแปลความได้ว่า ตัวแปรพยากรณ์จำนวน 4 ตัว ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 82.30 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ร้อยละ 26.30

4. การสร้างสมการพยากรณ์วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว (CADAP) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (CINVO) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (CBURE) และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ (CMISS) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = .644 + 1.96 (\text{CADAP}) + .292 (\text{CINVO}) + .145 (\text{CBURE}) + .180 (\text{CMISS})$$

$$Z = .258 (\text{CADAP}) + .334 (\text{CINVO}) + .155 (\text{CBURE}) + .202 (\text{CMISS})$$

จากสมการพบว่า ผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับอิทธิพลจากปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร 4 ประเภท เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (CINVO) 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว (CADAP) 3) วัฒนธรรม



การทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ (CMISS) และ 4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (CBURE)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับดี
2. วัฒนธรรมการทำงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 4 ประเภท เรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว 3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และ 4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ
3. สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = .644 + 1.96 (CADAP) + .292 (CINVO) + .145 (CBURE) + .180 (CMISS)$$

$$Z = .258 (CADAP) + .334 (CINVO) + .155 (CBURE) + .202 (CMISS)$$

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการจบการศึกษาระดับสูง ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มีตำแหน่งทางวิชาการทั้งระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนวลลักษณ์ บุซบง (2552) เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยระดับบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ความสามารถของอาจารย์ คุณภาพของผู้เรียน ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจ และความเครียด
2. วัฒนธรรมการทำงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว 3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และ 4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ โดยมีอิทธิพลในทางบวก ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ร้อยละ 82.30 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์ ร้อยละ 26.30 ซึ่งแสดงว่า วัฒนธรรมการทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 ประเภทมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการตามลำดับ ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบที่มีวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จัดกลุ่มตั้งคณะทำงานโดยให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การ มีการสื่อสารที่เปิดกว้างให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลทุกคน วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัวซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว กล้าเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการทำงานเน้นพันธกิจ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการโดยที่ทุกคนในองค์การจะรับรู้ถึงพันธกิจที่มีร่วมกัน และเข้าใจทิศทางเป้าหมายขององค์การ และ วัฒนธรรมการทำงานเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่อยู่ภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ นโยบายขององค์การซึ่งบุคลากรจะร่วมมือกันทำงานภายใต้นโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึด



หลักความมีระเบียบวินัยของการทำงาน ซึ่งสอดคล้องบางประเด็นกับผลการศึกษาศักยภาพ วิริยะสุมน (2547) เรื่อง การนำเสนออาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) มากที่สุด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วย ค่านิยมที่เน้นความสำคัญของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ผู้นำจะมุ่งเน้นความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรและยึดมั่นในความเสมอภาค รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงภายใน ผู้นำมุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อความมีระเบียบในการทำงาน และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) ซึ่งมีค่านิยมเรื่องความอิสระปรากฏอยู่ สำหรับวัฒนธรรมแบบที่ไม่ปรากฏคือ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Mission culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมมุ่งเน้นการแข่งขันเชิงรุกและเป็นประเด็นผลการศึกษที่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของผู้วิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจหรือเน้นผลสำเร็จมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของประเสริฐ จริยานุกูล (2536) เรื่อง การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชมีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมแบบราชการและรูปแบบวัฒนธรรมแบบครอบครัว ภายในวัฒนธรรมแบบครอบครัว พบว่า ประกอบด้วย ค่านิยมที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา จึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายกับอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารจะมุ่งเน้นความร่วมมือ ความเอื้ออาทร ตลอดจนความเสมอภาค ซึ่งเป็นข้อดีของวัฒนธรรมแบบครอบครัว นอกจากนี้ยังพบว่า มีวัฒนธรรมแบบราชการผสมผสานอยู่ กล่าวคือ มุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามนโยบายกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความมั่นคงภายใน สืบเนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์และความเข้าใจร่วมกันที่คนในองค์กรรับรู้และยอมรับ (รัชณี กิตติรังสี, 2548; Daft, 2009) และเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและรับรู้ ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใดแต่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ปัญหาและสนองต่อความต้องการขององค์กรได้โดยใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหรือเป็นแนวทางในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ดำเนินงานไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันหรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานองค์กรบรรลุผลสำเร็จ แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร และปัจจัยแวดล้อมภายนอก โดยองค์กรหนึ่งอาจมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใดแบบหนึ่งหรือแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการบริหารงานองค์กร เช่น องค์กรทางธุรกิจอาจมีวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยเน้นผลกำไรหรือผลประโยชน์ องค์กรสาธารณะอาจมีองค์กรแบบราชการที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวมหรือสังคมเป็นสำคัญ เป็นต้น โดยผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมและสร้างเสริมลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กร (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2546) มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครู เริ่มก่อตั้งอย่างเป็นทางการตั้งแต่ พ.ศ. 2435 จนถึงปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งมีอายุมากกว่าร้อยปี เปลี่ยนสถานะจากโรงเรียนฝึกหัดครู เป็นวิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามลำดับ เดิมมีภารกิจในการผลิตครู ปัจจุบันภารกิจเปลี่ยนไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีภารกิจในการผลิตบัณฑิตหลากหลายสาขา วิจัย ให้บริการวิชาการสู่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องปรับตัวและพัฒนารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และก้าวต่อไปในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง อันเป็นเหตุให้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรมีหลายประเภท มีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ศึกษามาก่อน ทั้งนี้เพราะเวลาที่ทำการศึกษาดังกล่าวแตกต่างกัน บริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดขององค์กร มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนจุดเน้นจากสภาพแวดล้อมภายในมาเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกมากขึ้น ต้องยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนอง



ต่อความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เพื่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ เพราะการมีวัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ซึ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในจะทำให้องค์การอยู่กับที่ไม่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจะทำให้องค์การล้าหลังถดถอย สอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ที่กล่าวว่า การที่มหาวิทยาลัยรัฐอยู่ภายใต้ระบบราชการ ทำให้มีความเฉื่อยชาสูงเพราะไม่ต้องแข่งกับใคร จึงต้องผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระจากระบบราชการ มีการบริหารงานอย่างเป็นอิสระและเป็นไปตามกลไกตลาด การแข่งขันจะทำให้กระตือรือร้น และเกิดความสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพให้แข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ได้ ดังนั้นการบริหารต้องก้าวข้ามผ่านให้พ้นความเป็นระบบราชการ ซึ่งระบบราชการแนวใหม่ที่ควรเป็น คือ มีประสิทธิภาพยึดภารกิจเป็นตัวตั้ง คนในองค์กรมีส่วนร่วม ยึดผลลัพธ์การทำงาน มีความโปร่งใส(สำนักงาน ก.พ.ร.,2547) สอดคล้องกับสงบ ลักษณะ (2544) ที่ให้แนวคิดไว้ว่า องค์กรสมัยใหม่ควรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่ยึดผลลัพธ์เป็นเป้า ไม่ควรยึดระบบข้อบังคับเป็นที่ตั้ง ดาฟท์ (Daft, 2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น องค์กรจะยึดวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่งหรือแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้วัฒนธรรมแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อด้อย กล่าวคือ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วมมีข้อดีอยู่ที่มีความร่วมมือ และเน้นความต้องการของสมาชิกและลูกค้า นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลให้องค์การสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีข้อดี คือ ก่อให้เกิดความมั่นคงและมีระเบียบ แต่เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงเพราะต้องการความยืดหยุ่นและความคล่องตัวมากขึ้น ส่วนวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว มีข้อดีอยู่ที่การให้อิสระแก่สมาชิกในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อจำเป็น โดยยึดค่านิยมในเรื่องการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และวัฒนธรรมแบบเน้นพันธกิจหรือผลสำเร็จ มีข้อดีอยู่ที่การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เน้นการแข่งขันและเป็นการทำงานเชิงรุกซึ่งเหมาะสมกับการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง อาจนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนและกำหนดหรือปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการในการศึกษาคำนี้เป็นการศึกษาผลการปฏิบัติงานโดยรวม โดยวัดจากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของงาน การศึกษาคำนี้ต่อไปอาจจะศึกษาผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กันยา ศรีสามารถ. (2550). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี. ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2548) รวบทบทความด้านการจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.



- นวลลักษณ์ บุชบง. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด
กระทรวงกลาโหม. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ จรรย์านุกูล. (2536). การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครู
นครศรีธรรมราช. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชณี กิตติรังสี. (2548). วัฒนธรรมองค์การของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และนิเทศ
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสมน. (2547). การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงบ ลักษณะ. (2544). แนวทางการทำแผนการสอน. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). (2556). ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการประจำปีงบประมาณ 2556. สืบค้นจาก www.opdc.go.th.
- Barney J.B., & Wright, P.M. (1998). On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources
in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design*. USA: Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manages What
They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice – hall.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R.S. and MacMillan, L. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource
Practices. *Human Resource Management*, 23, 241-256.