

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ พยายามปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้และเพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต ในภาคธุรกิจเอกชนนั้น ได้มีการพยายามปรับปรุงการบริหารงานในองค์กร โดยการปรับปรุงการบริหารงานด้วยการรีอับระบบ (Re-engineering) เช่น การรีอับระบบของธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น ในขณะที่ภาครัฐบาลเองก็ได้มีความพยายามที่จะปฏิรูประบบราชการมาหลายยุคหลายสมัย ตั้งแต่รัฐบาลนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายกรัฐมนตรีเป็นต้นมา โดยได้มีการแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2538 เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไว้ว่าจะปรับปรุงการบริหารราชการทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ด้วยการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม กระทัดรัด และพัฒนางานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพ ต่อมา รัฐบาลในสมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ก็ได้มีนโยบายปฏิรูประบบราชการแผ่นดินและพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องกับการพัฒนาการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน และวางรากฐานสำหรับการพัฒนาประเทศในอนาคตเพื่อเผชิญกับยุคโลกาภิวัตน์ โดยให้ปรับลดบทบาทของรัฐจากที่เป็นผู้ดำเนินการมาเป็นผู้วางกฎเกณฑ์ กำกับดูแลและรักษากติกา และส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามาเป็นผู้ลงทุนและดำเนินการแทนในกิจการที่รัฐไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินการเอง ปรับโครงสร้างหน่วยงานของรัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสนองตอบต่อเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ (การปฏิรูประบบราชการในยุคโลกาภิวัตน์ : การดำเนินการที่ผ่านมาและการดำเนินการที่ต้องผลักดันต่อไป , 2540)

ปัจจุบัน รัฐบาลภายใต้การนำของนายชวน หลีกภัย ยังคงมีนโยบายที่จะปฏิรูประบบราชการ โดยมีคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2540 โดยการปรับโครงสร้างและระบบงานของกระทรวงการยุติธรรม รวมทั้งปรับปรุงระบบภาคราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นธรรม และปรับปรุงคุณภาพบุคลากรภาครัฐโดยเน้นผลงาน ความซื่อสัตย์สุจริตและจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน

การปฏิรูประบบราชการไทยเริ่มทำไปแล้วบางส่วน โดยส่วนแรก คือ กระทรวง ทบวง และกรม และส่วนที่สอง คือ รัฐวิสาหกิจ โดยการแปรรูป (Privatization) และแปรสภาพให้เป็น การบริหารแบบราชการน้อยลง เป็นการบริหารแบบเอกชนมากขึ้น หนึ่งใน การปฏิรูประบบราชการไทยในส่วนที่เกี่ยวกับทบวงก็คือการกำหนดให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ หรือเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายในปี พ.ศ. 2545 (หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐบาล , 2541)

ระบบการศึกษาในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา ตลอดจน ระดับอุดมศึกษาส่วนแล้วแต่ได้รับการวางรูปแบบให้อยู่ในระบบราชการทั้งสิ้น มหาวิทยาลัยเองก็มี ระบบการบริหารงานแบบราชการด้วยเช่นกัน ซึ่งการบริหารงานแบบราชการได้เป็นอุปสรรคที่ทำให้ มหาวิทยาลัยไม่สามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร แม้ว่ามหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยคือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2459 ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาอุดมศึกษาของ ประเทศไทยก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด นับจนถึงปัจจุบันก็เป็นเวลา 84 ปีแล้ว แต่ จากการจัดอันดับการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของนิตยสาร Asiaweek ฉบับที่ 23 พฤษภาคม 2540 พบว่า มหาวิทยาลัยของไทยเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในทวีปเอเชียที่ติดอันดับ 1 ถึง 6 ของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดของเอเชีย เช่น มหาวิทยาลัยโตเกียว มหาวิทยาลัย โตโฮกุ มหาวิทยาลัยเกียวโต มหาวิทยาลัยฮ่องกง มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ และมหาวิทยาลัย แห่งชาติโซล ซึ่งมีอายุ 121, 91, 101, 87, 93 และ 52 ปีตามลำดับแล้ว ก็นับได้ว่าระบบการศึกษาใน ระดับอุดมศึกษาไทยของเราได้เริ่มต้นมาเป็นเวลานานเช่นกัน แต่ผลของการศึกษาและการจัดอันดับ กลับพบว่าการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยเราเมื่อเทียบกับประเทศในเอเชียด้วยกันยัง อยู่ในลำดับที่ต่ำมาก โดยมหาวิทยาลัยของไทยที่ติดอันดับ 1 ใน 50 มีเพียง 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในอันดับที่ 36 และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในอันดับที่ 44 จาก การจัดอันดับการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาครั้งใหม่ในนิตยสาร Asiaweek ฉบับที่ 30 มิถุนายน 2542 กลับพบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตกลงอันดับไปอยู่ในลำดับที่ 51 ในขณะที่จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยไม่ติดอันดับ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในอันดับที่ 62 การพัฒนาระบบการศึกษา ของไทยอาจไม่ก้าวหน้ามากเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องมาจากระบบการศึกษาในมหาวิทยาลัยไทยที่ยังใช้ ระบบราชการในการบริหาร ในขณะที่นานาประเทศที่เป็นเพื่อนบ้านของเราเช่นประเทศมาเลเซีย และประเทศอื่นที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสิงคโปร์ ได้มีการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ไปแล้วเกือบทั้งสิ้น เหตุผลประการหนึ่งที่ประเทศเหล่านี้ได้นำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ก็คือ การบริหารแบบราชการได้เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถพัฒนาให้เจริญ ก้าวหน้าได้เท่าที่ควร จากการศึกษาของสุพัตรา เพชรบุรี (2531) พบว่า โครงสร้างของระบบราช

การมักก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน (Red tape) เนื่องจากต้องปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎระเบียบมาก ลักษณะงานมีความจำเจ ไม่มีความคิดริเริ่ม เครื่องในระเบียบ ขาดความยืดหยุ่น ใช้อำนาจในการปกครอง การวินิจฉัยสั่งการล่าช้า เป็นผลให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น เกิดอุปสรรคในการบริหารงานและพัฒนาบุคคลในองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นที่รัฐจะต้องทำการปรับปรุงฐานะของมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ

ความพยายามในการปรับแก้หรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้นั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ขององค์กรนั้นว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เพียงใด จากการศึกษาของ Schien (1985) พบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Koontz (1988) พบว่าความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวรูซ เนตรพิศาสวนิช (2538) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีความชัดเจนสูง จะส่งผลให้เกิดอุปสรรคและขัดขวางพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานขององค์กร เพราะองค์กรแต่ละแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การของตนเอง และวัฒนธรรมเหล่านั้นต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร แต่ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์การก็อาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์กรได้ถ้าวัฒนธรรมนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่ หรือวัฒนธรรมในทางลบ เช่น วัฒนธรรมองค์การ “กินตามน้ำ” วัฒนธรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเล่นพรรคเล่นพวก วัฒนธรรมยึดหลักอาวุโส และวัฒนธรรมยึดถือบุคคลมากกว่าหลักการ เป็นต้น จากการศึกษาถึงค่านิยมของข้าราชการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศในชนบท ของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2532) พบว่าข้าราชการไทยมีค่านิยมใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ค่านิยมที่ยึดถือระบบพวกพ้องในทางมิชอบ ค่านิยมที่ต้องการเป็นเจ้าของคนนายคน ค่านิยมในการประจบสอพลอ ค่านิยมที่ชอบความสะดวกสบายและเกียจคร้าน ค่านิยมแบบปัจเจกชนนิยม และค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยม และได้เสนอแนะว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกภายในองค์กรต้องมีค่านิยมในลักษณะเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ คือ ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต ค่านิยมในระบบคุณธรรมความประหยัด ค่านิยมในหลักประชาธิปไตย ค่านิยมที่ยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล ค่านิยมในความขยัน ค่านิยมของการรวมกลุ่มและค่านิยมในระเบียบวินัย นอกจากนี้ Gillmette (1992) พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพในอนาคตต้องมีวัฒนธรรมองค์การซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง การรับรู้ถึงการสนองตอบต่อการปรับตัวเข้ากับองค์กรสูงขึ้น การรับรู้ของพนักงานต่อภารกิจหลักขององค์กรและการมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของ Cooke และคณะ (1989) ที่พบว่า การ

ที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และสมาชิกทุกคนในองค์กรพึงพอใจนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วย มิตินั้น ความสำเร็จ มิตินั้นสั่งการแห่งตน มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น และมิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ ในทางตรงกันข้าม ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว คือ เน้นการแข่งขัน เน้นอำนาจ เน้นความขัดแย้งและเน้นความสมบูรณ์แบบ หรือลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา คือ เน้นการเห็นพ้องด้วย ยึดกฎระเบียบแบบแผนเข้มงวด เน้นการพึ่งพาผู้อื่น และเน้นการหลีกเลี่ยง จะเกิดเป็นความอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านผลผลิตและการพัฒนาองค์กร

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลแห่งแรกในส่วนภูมิภาค จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐและเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตภาคเหนือให้เป็นศูนย์กลางทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยส่วนรวม ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 จนถึงปัจจุบัน รวมระยะเวลา 35 ปีแล้ว มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในฐานะที่เป็นหนึ่งในหน่วยงานของรัฐที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องถูกปฏิรูปโดยแปรสภาพจากระบบราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยเช่นกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นแหล่งสะสม ค้นคว้า วิจัยและถ่ายทอดความรู้ตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ และมีวิสัยทัศน์ว่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในปี พ.ศ. 2550 จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและการเรียนรู้ โดยมีการบริหารในรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล แต่มีงานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่าคณาจารย์บางส่วนในสถาบันอุดมศึกษาขาดความตื่นตัวทางวิชาการ มีวิธีการสอนที่จำเจ ไม่สนใจหลักสูตรและไม่พัฒนาวิธีการสอน ขาดการวางแผนและการเตรียมการสอน (สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์, 2530) เมื่อพิจารณาสัดส่วนคุณวุฒิ คณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เทียบกับเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัยแล้วจะพบว่าสัดส่วนคุณวุฒิปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็น 1.8, 4.8 และ 3.4 ตามลำดับ ในขณะที่เกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัยเป็น 0.5, 6.0 และ 3.5 ตามลำดับ ตัวเลขดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ และเมื่อพิจารณาดำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะพบว่า คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 1.4, 18.8, 26.8 และ 53 ตามลำดับ (รายงานประจำปี 2542 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) แสดงให้เห็นว่าคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสนใจต่อการทำวิจัยน้อยมาก จึงไม่สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นได้ ถ้าความสำเร็จของมหาวิทยาลัยวัดได้จากผลงานทางวิชาการของคณาจารย์แล้ว

สามารถกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังไม่สามารถบรรลุภารกิจตามที่ตั้งเป้าไว้ได้และทราบไคที่คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังเฉื่อยชาและขาดความตื่นตัวต่อการทำวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ก็ไม่สามารถจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและการเรียนรู้ได้

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย การศึกษาวัฒนธรรมจะช่วยให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์กรได้ดีขึ้น อีกทั้งเป็นวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มความเข้าใจ “คน” ในองค์กร และนำมาสร้างสรรค์พัฒนาองค์การได้ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์การให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยได้ซึ่งก็คือทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางทางวิชาการที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศ แต่เนื่องจากคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขาดการตื่นตัวในการทำวิจัยมาก ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การแห่งนี้ว่ามีวัฒนธรรมองค์การลักษณะใด มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลหรือไม่ ผลสรุปจากการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้สอดคล้องกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและการดำเนินงานขององค์การของมหาวิทยาลัยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม
2. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและสาขาวิชา

1.3 สมมติฐานของการศึกษา

1. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ประกอบด้วยคณะซึ่งมีขนาดองค์การที่แตกต่างกัน มีลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวที่ไม่ต่างกัน
2. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ประกอบด้วยสาขาวิชาที่แตกต่างกัน มีลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวที่ไม่ต่างกัน

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปในทางที่เอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งจะมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลในอนาคต
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ผ่านคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์
2. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยศึกษาค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมการแสดงออกของกลุ่มบุคคลในองค์การตามแนวคิดของ Cooke และคณะ ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว

1.6 นิยามศัพท์ทั่วไป

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกภายในองค์การในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสิ่งสมสืบต่อกันมาจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยทั่วไปและถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังต่อไป ทำให้สมาชิกเกิดการรับรู้ การคิด และความรู้สึกไปในทิศทางเดียวกัน

องค์การของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีขนาดแตกต่างกัน

คณาจารย์ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่สอน วิจัยและให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นคณาจารย์ประจำและมีอายุของการทำงานอย่างน้อย 3 ปี

คณะขนาดเล็ก หมายถึง คณะที่มีจำนวนคณาจารย์น้อยกว่า 80 คน ซึ่งประกอบไปด้วย คณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ และคณะเศรษฐศาสตร์

คณะขนาดใหญ่ หมายถึง คณะที่มีจำนวนคณาจารย์ตั้งแต่ 80 คน ซึ่งประกอบไปด้วย คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หมายถึง คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ประกอบไปด้วยคณะวิทยาศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะอุตสาหกรรมเกษตร

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ หมายถึง คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ประกอบไปด้วยคณะแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะทันตแพทยศาสตร์ และคณะสัตวแพทยศาสตร์

สาขาวิชาสังคมศาสตร์ หมายถึง คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ประกอบไปด้วยคณะมนุษยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิจิตรศิลป์ คณะสังคมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ และคณะเศรษฐศาสตร์

1.7 แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกเป็นลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและสาขาวิชา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1.7.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาองค์การ
- 1.7.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- 1.7.3 แนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการ
- 1.7.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 1.7.5 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 1.7.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา
- 1.7.7 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1.7.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาองค์การ

องค์การ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนเพื่อดำเนินการใด ๆ ให้สำเร็จ เป็นระบบของการร่วมมือกันทำกิจกรรมของมนุษย์ (Bernard, 1976) ได้มีผู้พยายามศึกษาองค์การในมุมมองต่าง ๆ โดยเริ่มทำการศึกษาดังแต่ศตวรรษที่ผ่านมา และได้มีการสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาองค์การออกเป็น 4 แนวคิด (Saffold, 1987) คือ

แนวคิดที่ 1 มมององค์การโดยไม่เน้นตัวบุคคล (Impersonal Images)

แนวคิดนี้เริ่มจากต้นศตวรรษที่ 20 เป็นระยะที่องค์การมีการใช้เครื่องจักรกลอุตสาหกรรม การศึกษาองค์การในระยะนี้มีได้เน้นที่ตัวบุคคลหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ มากนักโดยมองเห็นบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การเช่นเดียวกับวัตถุหรือชิ้นส่วนเครื่องจักรกลซึ่งสามารถจะจัดการให้เกิดประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกับชิ้นส่วนเครื่องจักรอื่น ๆ แนวคิดนี้เปรียบเทียบได้กับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) บุคคลสำคัญในแนวคิดนี้คือ F.W Taylor การบริหารในแนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์เน้นที่ประสิทธิภาพ โดยถือว่าประสิทธิภาพนำไปสู่ผลกำไรที่เกิดขึ้น มีการคิดค้นวิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเชื่อว่าไม่มีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวที่ทำให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังมีแนวคิดอื่นของการศึกษาองค์การที่มีได้เน้นความสำคัญของบุคคล ได้แก่ Henri Fayol ที่เน้นระบบบริหารจัดการ (Administrative management) และ Max Weber ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีจุดเน้น คือ กฎระเบียบ

แนวคิดที่ 2 มมององค์การโดยเน้นที่ตัวบุคคล (Humanistic Images)

แนวคิดนี้มององค์การเป็นหน่วยทางสังคมซึ่งย่อมเกี่ยวข้องกับคนซึ่งเป็นสมาชิกอยู่ในสังคมนั้น โดยเริ่มมองเห็นจุดอ่อนของการบริหารองค์การที่มีได้ให้ความสำคัญกับคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ ในยุคนี้เริ่มให้ความสำคัญกับคนในฐานะบุคคล ผู้นำที่สำคัญของแนวคิดนี้คือ Elton Mayo ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในองค์การ Mayo มีแนวคิดว่า ปัจจัยเกี่ยวกับคนเป็นตัวแปรที่สำคัญทางการบริหาร และเน้นถึงความสำคัญของการตอบสนองความต้องการของคนในองค์การ

แนวคิดที่ 3 มมององค์การโดยเน้นความเป็นระบบ (Organic Images)

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์การแต่ละองค์การและถือว่าองค์การเป็นระบบย่อยที่มีระบบใหญ่ครอบงำอยู่และมีระบบย่อยอยู่ในองค์การเอง ดังนั้นองค์การจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีถือว่ามอิทธิพลต่อการบริหาร

แนวคิดที่ 4 มององค์การโดยเน้นวัฒนธรรม (Cultural Images)

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับทฤษฎีองค์การที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของคนในฐานะสมาชิกขององค์การ เน้นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ทางวัฒนธรรม แสดงให้เห็นถึงการตระหนักในความสำคัญของลักษณะพื้นฐานของมนุษย์อย่างแท้จริง จะเกี่ยวกับความหมายและค่านิยม อันเป็นขบวนการสังสมทางสังคม แนวคิดนี้เริ่มมองเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเพราะถือว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคล ได้ประยุกต์แนวคิดทางวัฒนธรรมมาสู่การวิจัยเกี่ยวกับองค์การ นักสังคมวิทยาทางองค์การและนักวิจัยที่สำคัญของแนวคิดนี้ คือ Durkheim, Weber, Parsons, Selznick และ Clark

1.7.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1983) ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้

Sathe (1985) ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ อย่างไร

สมยศ นาวิการ (2533) ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเป็นความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2534) ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้นซึ่งถูกสร้างขึ้นมา คั้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและปัญหาการเข้ากันได้ภายในของกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไปเพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

สรุป วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอและเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความเชื่อขององค์การ ซึ่งองค์การคาดหวังและสนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วม เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้เป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์การ

วิธีการในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

Cameron และ Ulrich (1988) ได้จำแนกวิธีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 แนวทาง โดยพิจารณาจากระเบียบวิธีการที่ใช้ในการศึกษา คือ

1. การศึกษาองค์รวม (Holistic studies) ได้แก่ การศึกษาวัฒนธรรมทั้งองค์การ ใช้วิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาสังเกตในสนามและอาจเสริมด้วยการวิเคราะห์เอกสารหรือหลักฐานประวัติศาสตร์และโบราณคดี เป็นวิธีการที่สืบทอดมาจากนักมานุษยวิทยารุ่นบุกเบิก คือ Malinowski และ Radcliffe – Brown

2. การศึกษาเน้นสัญลักษณ์ (Semiotic studies) หรือการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (Metaphorical studies) เน้นการศึกษาภาษาที่ใช้กันในกลุ่มหรือสาขาวิชาชีพ เป็นแนวที่ได้รับความนิยมจากนักมานุษยวิทยายุคปัจจุบัน คือ Greertz และ Goodenough

3. การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative studies) เป็นการวิจัยแบบสำรวจและใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยหลักสถิติ เป็นวิธีการที่คล้ายกับการศึกษาบรรยากาศขององค์การ การใช้แบบสอบถามในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การจะสามารถวัดสิ่งที่ต้องการได้จริงโดยการพยายามปรับปรุงคำถามที่เจาะลึกและตรงลงไปเนื้อหา

ในการศึกษาในครั้งนี้จะใช้การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative studies)

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้ (วรนุช เนตรพิศาลวนิช , 2538 :21-22)

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดค่านิยมขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การแต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การอาจก่อให้เกิดปัญหาในทางลบแก่องค์การได้ถ้าวัฒนธรรมองค์การนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์การมีอยู่หรือวัฒนธรรมในทางลบ เช่น พฤติกรรมคนในองค์การที่มีลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หรือลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมาก องค์การทุกองค์การย่อมมีการพัฒนาไปตามลำดับเพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าหรือความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ จากการศึกษาของ Schein (1982) พบว่า วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การมีหลายระดับซึ่งแต่ละระดับวัฒนธรรมมีสาระหน้าที่แตกต่างกัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในแต่ละระดับก็จะแตกต่างกันด้วย Schein ได้แบ่งการพัฒนาองค์การเป็น 3 ระยะ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสาระและหน้าที่ของวัฒนธรรมตามตาราง ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระยะพัฒนาการขององค์การกับสาระหน้าที่ของวัฒนธรรม

| ระยะพัฒนาการ | สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม |
|--|---|
| 1. ระยะก่อกำเนิดองค์การ - เป็นช่วงของการหล่อหลอม ลักษณะเด่นลักษณะเฉพาะ | 1. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลและเป็นที่มาของ เอกลักษณ์ขององค์การ 2. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่จะยึดเหนี่ยวคนใน องค์การเข้าด้วยกัน 3. วัฒนธรรมอาจยังไม่ชัดเจนนัก เป็นลักษณะ ผสมผสาน |

ระยะสืบเนื่อง

4. จะเน้นเกี่ยวกับระบบสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับภายในองค์กร

1. วัฒนธรรมจะกลายเป็นสิ่งที่กำลังระหว่างเสรีนิยมกับอนุรักษ์นิยม
2. ศักยภาพของผู้รับช่วงจะพิจารณาถึงว่าเขาจะสามารถสืบทอดวัฒนธรรมเดิมไว้ได้หรือจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของวัฒนธรรม

กลไกการเปลี่ยนแปลง

1. วิวัฒนาการตามธรรมชาติ ค่อยเป็นค่อยไป
2. วิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในแต่ละคนภายใต้การดูแลรักษาขององค์กร
3. ทำให้เกิดวิวัฒนาการ โดยการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน
4. การปฏิรูปอันเป็นผลจากภายนอก

| ระยะพัฒนาการ | สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม |
|--|--|
| 2. พัฒนาการมาช่วงหนึ่งของอายุ <ul style="list-style-type: none"> - มีการขยายกิจการ ผลผลิต - มีการปรับตัวให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง - มีการขยายตัวทางสภาพภูมิศาสตร์ เช่น ขยายศึก-พื้นที่ - ช่วงของการกอบโกยและอาจจะมีการรวมตัวของหน่วยงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีแนวโน้มของการผสมผสานวัฒนธรรมซึ่งมีลักษณะของการแตกขยายออกเป็นวัฒนธรรมย่อย ๆ 2. อาจมีการเบี่ยงเบนเป้าหมายหลัก ค่านิยม ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดภาวะวิกฤติของเอกลักษณ์ 3. โอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม |

กลไกการเปลี่ยนแปลง

5. จะต้องมีวางแผนในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร
6. ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลง
7. การเปลี่ยนแปลงโดยใช้การกระจายข่าวหรือเรื่องราวที่เป็นลักษณะ

ของความเชื่อมโยง

8. การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน

| ระยะพัฒนาการ | สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม |
|--|---|
| <p>3. ระยะที่องค์การเจริญเต็มที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความเจริญเต็มที่ - มีความมั่นคงภายในมากขึ้น - หรือมีสภาพความเฉื่อยชา - ขาดแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง <p><u>หนทางแห่งการปรับเปลี่ยน</u></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมกลายเป็นสิ่งที่ยั่งยืน 2. วัฒนธรรมจะอยู่ในลักษณะรักษาสภาพเดิม ค่านิยมเก่า ๆ ที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และจะใช้ในการปกป้องตนเอง <ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็น หลีกเลียงไม่ได้ แต่ก็มีใช้ว่าจะต้องเปลี่ยนทั้งหมด 2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมจะต้องได้รับการพิจารณาให้ถี่ถ้วน บางตัวอาจต้องคงรักษาไว้ |

กลไกการเปลี่ยนแปลง

9. เปลี่ยนแปลง โดยไม่ใช้อำนาจบังคับ
10. การย้ายหมุนเวียนสลับเปลี่ยน
11. การปรับองค์การ การลบล้างของเก่าและการทำให้เกิดใหม่

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า องค์การย่อมมีพัฒนาการเป็นลำดับขั้น และในแต่ละขั้นของพัฒนาการนั้นวัฒนธรรมเข้าไปมีบทบาทในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรเข้าใจและรับรู้ถึงกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุงพัฒนาการองค์การและนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นมีวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การว่าองค์การนั้นมีวัฒนธรรมอะไรและทำให้ทุกคนรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ชี้ว่าวัฒนธรรมใด ประเภทใด เหมาะสมที่สุด

3. พิจารณาว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่ควรมีขึ้นในองค์การ เพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอยู่ได้ ความรุนแรงของความเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการและวัฒนธรรมที่มีอยู่จริง
4. พิจารณาว่าต้องเปลี่ยนแปลงอะไรในตัวบุคคลบ้าง โดยเปลี่ยนแปลงระดับสูง

เมื่อวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นแล้วจะถูกรักษาให้คงอยู่กับองค์การนั้น ๆ โดยมีปัจจัยในการผลักดันให้วัฒนธรรมคงอยู่ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การคัดเลือก เป็นกระบวนการจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ซึ่งบางทีมีผู้ที่คุณสมบัติเหมาะสมหลายคน การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจึงอยู่ที่ผู้คัดเลือกว่าจะพิจารณาว่าผู้สมัครคนไหนเหมาะสมกับองค์การมากน้อยแค่ไหน ในขณะเดียวกันกระบวนการคัดเลือก ผู้สมัครก็จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ถ้าผู้บริหารเห็นว่าขัดกับค่านิยมขององค์การก็จะปฏิเสธการร่วมงานกับองค์การนั้นได้
2. ผู้บริหารระดับสูง จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมากเพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การ จึงมีส่วนในการตั้งบรรทัดฐานในการทำงาน แนวทางในการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ
3. กระบวนการทางสังคม เป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ อาจแบ่งออกได้ 3 ขั้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะมีผลต่อผลผลิต องค์การ ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ของบริษัทและการลาออกของพนักงาน
 - 3.1 ขั้นเริ่มต้น เป็นขั้นของการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่พนักงานใหม่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ เช่น การฝึกงานก่อนเข้าทำงาน เป็นต้น
 - 3.2 ขั้นต่อต้าน เป็นขั้นที่พนักงานจะต้องพบกับสิ่งที่องค์การนั้นเป็นอยู่และต้องเผชิญกับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองคาดหวังกับสิ่งที่องค์การนั้นเป็น
 - 3.3 ขั้นการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นที่พนักงานทำการปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มของเขา เป็นขั้นตอนที่สมบูรณ์เมื่อพนักงานรู้สึกพอใจกับองค์การ งานของเขาเมื่อพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มผู้ร่วมงาน ได้รับการยอมรับ พนักงานจะมีความมั่นใจมากขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์การโดยรวมในที่สุด

ประเภทขององค์การตามลักษณะวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การจะประกอบด้วยพฤติกรรม การกระทำ และค่านิยมที่พนักงานขององค์การถูกคาดหวังให้ดำเนินตาม องค์การทุกแห่งจะมีวัฒนธรรมของพวกเขาเอง Deal and Kennedy

(1982) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่าง คือ

1. ความเสี่ยงของการตัดสินใจ
2. ความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ

| | เร็ว | ผลได้เสีย | ช้า |
|--------------|--|-----------|---|
| เสี่ยงภัยสูง | <u>วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย</u> การก่อสร้าง เครื่องสำอาง ภาพยนตร์ การโฆษณา | | <u>วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย</u> ยานอวกาศ การวิจัยและ พัฒนา โครงการลงทุน |
| การตัดสินใจ | | | |
| เสี่ยงภัยต่ำ | <u>วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง</u> แฟชั่น การตลาด สินค้า- อุปโภค อิเล็กทรอนิกส์ | | <u>วัฒนธรรมแบบกระบวนการ</u> รัฐบาล สาธารณูปโภค ประกันภัย ธนาคาร |

วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture)

วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยสูงและผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยของพวกเขาถูกหรือผิด วัฒนธรรมแบบนี้มักจะเกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น การก่อสร้าง เครื่องสำอาง การสร้างภาพยนตร์ และการโฆษณา เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้จะก้าวไปรวดเร็วและผลได้เสียจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ภายในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียรวดเร็ว เราจะพบพนักงานแบบทรหด พวกเขาจะเดินเร็ว พุคเร็ว แต่งกายสไตล์สมัยใหม่ และแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน แต่ในทางกลับกันภายในสภาพแวดล้อมที่ความเสี่ยงภัยต่ำและผลได้เสียช้า เราจะพบพนักงานที่ดำเนินตามกฎ ไม่ลงมือกระทำ เขียนบันทึกมากมายเพื่ออธิบายการกระทำของพวกเขา

วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Works Hard / Play Hard Culture)

วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลงานรู้ได้รวดเร็ว กลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่สำคัญหลายอย่าง แทนการตัดสินใจที่สำคัญเพียงไม่กี่อย่าง จะสร้างวัฒนธรรมภายในครอบครัวด้วยการกระทำ ความสนุกสนาน การก้าว

อย่างรวดเร็ว และวิธีการที่รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นการกระทำที่ตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์อย่างมากมาย

วัฒนธรรมแบบทำจริง / เล่นจริง มักจะปรากฏขึ้นภายในบริษัทที่มุ่งการตลาด ผู้บริหารจะตัดสินใจบ่อยครั้ง การตัดสินใจแต่ละครั้งจะเสี่ยงภัยต่ำ แต่ผลได้เสียจะรวดเร็ว คำนิยมจะมุ่งการค้าขายไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นการค้นหาคำตอบของลูกค้า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องออกมาสู่ตลาดอย่างไม่ขาดสาย บริษัทจะอยู่หนึ่งเดียวไม่ได้ วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบนี้คือ “ยอดพนักงานขาย”

วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet – Your – Company Culture)

วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงสูงและผลได้เสีย เช่น บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนหลายร้อยล้านเหรียญที่การพัฒนาต้องใช้เวลาหลายปี วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเป็นผู้ที่ฉลาดและช่างของ อายุงานและประสบการณ์จะมีคุณค่า ไม่เหมือนกับวัฒนธรรมแบบทำงานหนัก วิศวกรคือผู้ที่โดดเด่นต่อโครงการใหญ่อยู่หลายปีจนบรรลุความสำเร็จ วิศวกรเหล่านี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัยและไม่รู้ว่ามันจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่ ความมีอาวุโสจะให้แก่เจ้าของโครงการที่บรรลุความสำเร็จ พนักงานจะไม่ได้รางวัลในระหว่างงานพิธี

วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture)

วัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลได้เสียต่ำ ผลลัพธ์จะวัดได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารจะมุ่งวิชาการตัดสินใจและวิธีการทำงาน คำนิยมที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบกระบวนการคือการคำนึงตามระเบียบวิธีปฏิบัติ เช่น บริษัทประกันภัยธนาคาร รัฐบาล และสาธารณูปโภค ผลได้เสียทางการเงินจะน้อยและเกิดขึ้นช้า สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ค่านิยมมุ่งที่วิธีการแทนผลงาน ค่านิยมจะประกอบด้วยความสมบูรณ์ทางเทคนิคและการคำนึงตามระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ไม่สามารถทำงานผิดพลาดได้ แม้ว่าผลได้เสียจะเกิดขึ้นช้า วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นความล่าช้า

วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเป็นผู้ที่ออกระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่และช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน การให้รางวัลจะเรียกร้องความสนใจที่ซื้อตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความ

สำเร็จ การเลื่อนตำแหน่งจะกระตุ้นสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างอื่นด้วย เช่น โต๊ะตัวใหญ่ขึ้น ทำเลห้องทำงานดีขึ้น และเก้าอี้พิเศษ

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดและทฤษฎีของ Cooke และคณะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดลักษณะวัฒนธรรมองค์การของ Cooke และคณะ เพราะแนวคิดนี้สอดคล้องกับลักษณะของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นระบบราชการ

Cooke และคณะ (1989) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการโมติวิสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดีมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของทุกคนในองค์การมีลักษณะของการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีเหตุมีผลมีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุข สนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย

1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคน ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน

1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงานคือถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจ และสนุกกับการนิเทศ การสอน และบทบาทที่เลี้ยง และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติเน้นโมติวิสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานออกมมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน / เพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์การจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่นให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive/Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์การคือพยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การ ลักษณะคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์การพึงพอใจ

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะอนุรักษนิยม รักษาประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ คนในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงสายงานบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง และขององค์การ มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จกลับไม่ได้รับรางวัลอะไร ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานและการถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึกผิด ต่ำหนืดตนเอง และรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อกระทำงานผิดพลาด ทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดต่าง ๆ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Styles) คือ องค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งเข้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมากโดยมีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงาน

รู้สึกว่ามีคุณค่าได้แก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาลเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กรอยู่เสมอ ๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น และแสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ๆ

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับความภูมิใจที่มิระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้มีเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการผลแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงานและวัดผลสำเร็จที่การทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเข้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและขีดยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลาานมากในการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรตามทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke และคณะ เพราะแนวคิดนี้สอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นระบบราชการ

1.7.3 แนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการ

พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย

จากการศึกษาของ Anthony Downs (อ้างใน อรุณ รักธรรม , 2533) ได้แบ่งมนุษย์ในองค์การระบบราชการตามประเภทของพฤติกรรมออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. พวกไต่เต้า (climbers) พวกนี้มีพฤติกรรมในการแสวงหาอำนาจ ผลประโยชน์ ความก้าวหน้าและชื่อเสียงเกียรติยศเป็นแรงจูงใจสำคัญ หน่วยงานหรือองค์กรที่เขาสังกัดอยู่เปรียบเสมือนเครื่องมือที่นำเขาไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เท่านั้น บางครั้งเขาจำต้องเหยียบบาเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลประโยชน์ อำนาจ เกียรติยศ และความก้าวหน้าของตนเอง

บุคคลประเภทนี้มีลักษณะเป็นนักการเมือง พอใจที่จะคงสภาพเดิมขององค์การไว้แต่ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสุดแล้วแต่ว่าสภาพใจจะอำนวยประโยชน์ในสิ่งที่เขาปรารถนา

2. พวกอนุรักษ์นิยม (conservers) ได้แก่ บุคคลที่แสวงหาความมั่นคงและความสะดวกสบาย ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าทำงานประเภทเสี่ยง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน นิยมปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนธรรมเนียมเก่า ๆ เพราะเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่ทำให้การปฏิบัติงานของตนเสี่ยงกับความผิดพลาด ซึ่งจะมีผลต่อการสูญเสียตำแหน่ง อำนาจ ผลประโยชน์ และเกียรติยศ แต่ถ้าเมื่อใดตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ไม่อำนวยความสะดวกไม่สนองเกียรติยศหรือผลประโยชน์ให้เพียงพอก็จะไม่พอใจ คนประเภทนี้มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเขาจะรับแต่ความชอบส่วนความผิดที่เกิดขึ้นก็จะโยนให้ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา

3. ผู้เสนอแนะ (advocates) คนประเภทนี้มองคนในแง่ดี ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ไม่ต้องติดตามควบคุมจากภายนอกและกำหนดบทลงโทษ เขาจะอุทิศตนให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การและมุ่งทำงานเป็นทีมกับบุคคลทั่วไปในองค์การ มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นเกณฑ์ที่สูง และชอบเปลี่ยนแปลงงานในความรับผิดชอบในทางที่ดีขึ้นเสมอ แต่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่มุ่งประโยชน์ส่วนตน มีสายตาไกลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. พวกเห็นแก่ตัว (zealots) มีนิสัยเห็นแก่ตัว มองปัญหาต่าง ๆ ในมุมแคบ แต่เป็นคนมีแรงผลักดันภายในสูง เขาจะพยายามผลักดันนโยบายหรือความคิดเห็นของตนเองให้เป็นที่ยอมรับ แม้ว่าเสียงส่วนใหญ่ในองค์การจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

5. รัฐบุรุษ (stateman) เป็นผู้เสียสละอุทิศเวลาให้แก่องค์การ มีความซื่อสัตย์จริงใจต่อทุกคน แต่เป็นการทำงานปิดทองหลังพระ คนทั่วไปจึงไม่ค่อยเห็นคุณค่าความดีต่อเมื่อเขาจากองค์การไปแล้วคนส่วนใหญ่จึงจะทราบความเป็นรัฐบุรุษของเขา

รุ่ง แก้วแดง (2540) ได้เสนอแนวทางการปฏิรูประบบราชการไทย ในหนังสือ “รีเอนจิเนียริงระบบราชการไทย” ว่าปัญหาของระบบราชการไทยมีประเด็นปัญหาดังนี้ คือ

1. ความไม่มีประสิทธิภาพเป็นปัญหาสำคัญของหน่วยราชการส่วนใหญ่
2. การดำเนินงานล่าช้า มีขั้นตอนมากมาย มีความพยายามป้องกันการทุจริต
3. คุณภาพของการบริการไม่ดี ไม่ประทับใจ
4. สายการบังคับบัญชาที่ยาว เนื่องจากเป็นระบบรวมอำนาจ
5. ไม่ค่อยสนใจจะนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้งานล่าช้าและไร้ประสิทธิภาพ

วิทยากร เชียงกุล (2537) ได้วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสังคมไทยในส่วนที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยไว้ว่า มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ใต้ระบบราชการ ทำให้มักติดกับระบบอาวุโส ติดกับระบบการที่มักจะต้องให้ผลตอบแทนในรูปแบบตำแหน่งบริหารแก่ผู้อาวุโส ในความเป็นจริงแล้วน่าจะแยกตำแหน่งผู้บริหารออกจากตำแหน่งทางวิชาการ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นนักวิชาการที่ดีเด่นที่สุดในสาขาหรืออาวุโสที่สุดในหน่วยงานเพียงแต่ให้มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารองค์การที่ดีเป็นใช้ได้ อาจจะจ้างคนนอกมหาวิทยาลัยมาเป็นผู้บริหารก็ได้ ส่วนนักวิชาการที่ดีเด่นหรืออาวุโสซึ่งอาจจะเหมาะสมจะเป็นอาจารย์เป็นนักวิจัยที่ตีมากกว่านักบริหารที่ดีก็ควรให้เขาได้รับผลตอบแทน มีอิสระ มีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการยกย่องเชิดชูไม่น้อยกว่าตำแหน่งผู้บริหาร

1.7.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ (2539) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล” จำแนกเป็นรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามสังกัดและสาขาวิชา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลมีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และองค์การที่มีสังกัดแตกต่างกันจะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน โดยพบว่า ลักษณะสร้างสรรค์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ของกระทรวงสาธารณสุขแตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดเอกชน ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวของสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สังกัดเอกชนและสังกัดอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามสาขาวิชาโดยรวมในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่มีความแตกต่างกัน

วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2538) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐบาล กรุงเทพมหานคร” จำแนกตามรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามขนาดและสังกัดขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายพยาบาลจำแนกตามรายลักษณะ มีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมากที่สุด ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลที่มีขนาดต่างกันมีลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาของโรงพยาบาลสังกัด

กรุงเทพมหานครมีมากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะสร้างสรรค์ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงมหาดไทย สังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดกระทรวงกลาโหม ไม่มีความแตกต่างกัน

วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง” พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุงที่มีขนาดใหญ่มีวัฒนธรรมการทำงานลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากสิ่งแวดลอม ความพร้อมของอุปกรณ์การสอน จำนวนครูที่เพียงพอ และสภาพแวดลอมที่เอื้ออำนวยในการทำงานมากกว่า

Russel (1990) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบผู้นำในโรงพยาบาลจิตเวช” พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ลักษณะงาน สิ่งแวดลอม โครงสร้างขององค์การ ประวัติองค์การ ปรัชญา ภารกิจหลัก ประเพณีต่าง ๆ ในแต่ละโรงพยาบาลที่อยู่ในสังกัดแตกต่างกัน มีผลทำให้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันด้วย

อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์ (2538) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” จำแนกตามรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับปานกลาง และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมาก

วรพจน์ สุทนต์ชัย (2536) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์” โดยศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับ วัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X

ประเสริฐ จรียนุกูล (2536) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช” โดยอาศัยกรอบความคิด 6 ประการ คือ สิ่งแวดลอม

ปณิธานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขับเคลื่อนทางสังคมและภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยมีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมราชการและรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือศรัทธา ปฏิบัติตามแนวประเพณี ยึดนโยบายจากกรมการฝึกหัดครูและกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติและตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎระเบียบของราชการ ปณิธานของสถาบัน คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่นและทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษาและผู้ประสานงานสอดคล้องกับกุศโลบายหลัก คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นการผลิตบัณฑิต

คูจิต หวันเฉลิม (2531) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานตามสถานภาพส่วนบุคคลของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้” พบว่า การที่องค์การเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การการทำงานของคนในองค์การ ซึ่งมีคุณสมบัติหลายประการ ได้แก่ ความรักงาน ความขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ความสามัคคี ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะคั่งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งประกอบด้วย มิติเน้นการแข่งขัน มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม และมิติเน้นความสมบูรณแบบ หรือลักษณะคั่งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งประกอบด้วย มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง จะมีผลกระทบต่อองค์การอย่างยิ่ง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับระบบราชการ

พงษ์จันทร์ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2539) ศึกษา “การปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ” ทั้งด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน และการบริการวิชาการ เนื่องจากระบบราชการมีระเบียบกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติมาก มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว เพราะเป็นระบบที่รวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง การปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จึงเป็นโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการได้

สุพัตรา เพชรมณี (2531) ศึกษา “ผลกระทบของบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร” พบว่าโครงสร้างของระบบราชการก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน (Red Tape) เนื่อง

จากต้องปฏิบัติตามข้อบังคับและมีกฎระเบียบมาก ลักษณะงานจำเจ ไม่มีความคิดริเริ่ม เกร็งในระเบียบขาดความยืดหยุ่น ใช้อำนาจในการปกครอง ไม่คำนึงถึงข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการและการวินิจฉัยสั่งการล่าช้าเป็นผลทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น เกิดอุปสรรคในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นเหตุให้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจลาออกจากราชการ ไปประกอบอาชีพส่วนตัวหรือทำธุรกิจเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ได้ทำงานตรงกับความถนัด ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีและเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนเพียงพอแก่ค่าครองชีพและค่านิยมในการทำงานของตน

1.7.5 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาถึงรูปแบบของค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามแนวความคิดของ Cooke และคณะ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ขนาดของคณะ
 - คณะขนาดเล็ก
 - คณะขนาดใหญ่
2. สาขาวิชา
 - สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 - สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
 - สาขาวิชาสังคมศาสตร์

ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบของค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกตามแนวความคิดของ Cooke และคณะ

รูปแบบของค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกตามแนวความคิด Cooke และคณะ

1. ลักษณะสร้างสรรค์
 - มิตินั้นความสำเร็จ
 - มิตินั้นสัจการแห่งตน
 - มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น
 - มิตินั้น ไมตรีสัมพันธ์

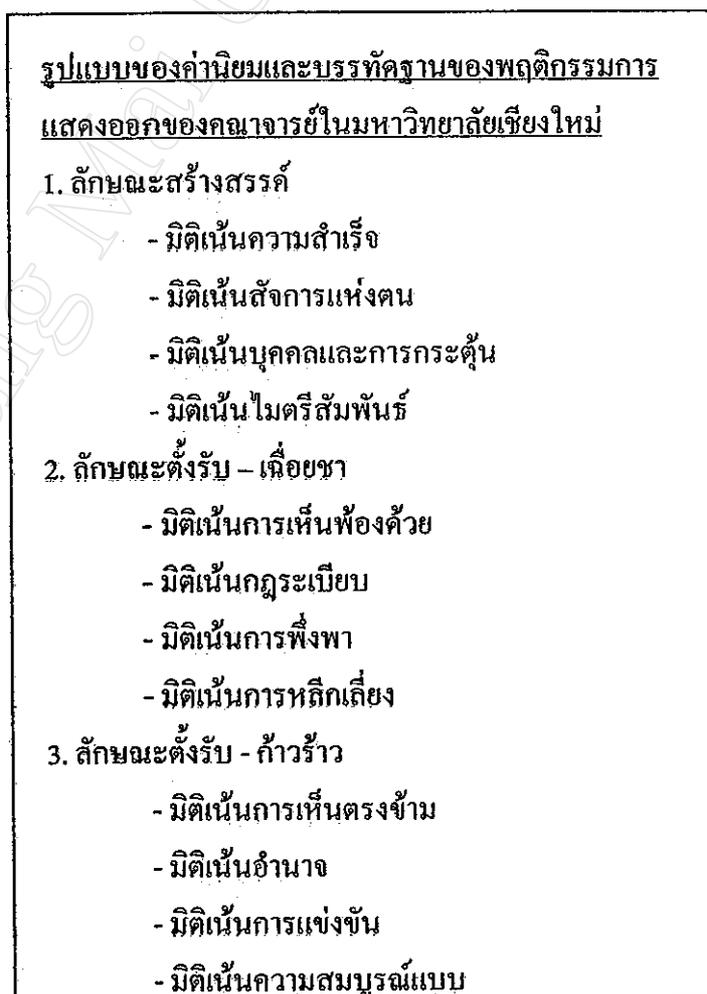
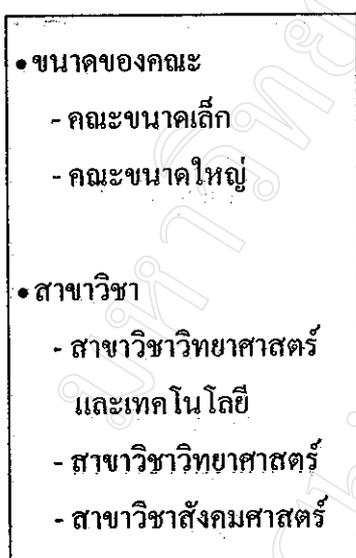
2. ลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา

- มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย
- มิตินั้นกฎระเบียบ
- มิตินั้นการพึ่งพา
- มิตินั้นการหลีกเลี่ยง

3. ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว

- มิตินั้นการเห็นตรงข้าม
- มิตินั้นอำนาจ
- มิตินั้นการแข่งขัน
- มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ

1.7.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา



1.7.7 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

คำนิยาม หมายถึง ความคิดเห็นของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า “ควร” หรือ “ไม่ควร”

บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

พฤติกรรมในองค์การ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกในการปฏิบัติของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง

ระบบราชการ หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยโครงสร้าง ลักษณะงาน การเลื่อนตำแหน่ง และคำตอบแทนและผลประโยชน์ที่ผูกพันกันซึ่งมีผลกระทบต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ โดยมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาว ลักษณะงานมีความซ้ำซากจำเจ การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานและอายุการรับราชการ โดยมีคำตอบแทนที่เป็นตัวเงินน้อยแต่ได้รับผลประโยชน์ที่ผูกพันกัน

ลักษณะงาน หมายถึง งานในหน้าที่รับผิดชอบของคณาจารย์ ซึ่งได้แก่ งานสอน งานวิจัย งานให้คำปรึกษานักศึกษา งานเขียนตำราหรือบทความ งานเฉพาะกิจนอกหน้าที่ (งานกรรมการ, งานธุรการ, งานบริหาร) และงานให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของคำนิยามในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันและมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ มีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม วัฒนธรรมลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. **มิติเน้นความสำเร็จ** หมายถึง องค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดีที่สมาชิกทุกคนในองค์การมีคำนิยามและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะของการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตัวชี้วัดของมิติเน้นความสำเร็จ คือ การตั้งเป้าหมายและการวางแผนงานร่วมกัน ความกระตือรือร้น ความอดทนในการทำงาน และความสนุกกับงานที่ทำ

2. **มิติเน้นสังการแห่งตน** หมายถึง องค์การที่มีคำนิยามและพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง ตัวชี้วัดของมิติเน้นสังการแห่งตน คือ การเน้นพัฒนาบุคลากร การพัฒนาตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. **มติเน้นบุคคลและการกระตุ้น** หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน ตัวชี้วัดของมติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คือ การสามารถเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ การร่วมกิจกรรมส่วนรวม การทำงานเป็นทีม และการได้รับสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน

4. **มติเน้นไมตรีสัมพันธ์** หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้น ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ตัวชี้วัดของมติเน้นไมตรีสัมพันธ์ คือ การมีสัมพันธภาพที่ดี

ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้น การคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและพยายาม หลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างผิวเผิน บุคคลถูกจำกัดความคิด บริหารงานด้วยการยึดหลักอาวุโส ทำงานแบบต่างคนต่างทำและทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1. **มติเน้นการเห็นพ้องด้วย** หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ตัวชี้วัดของมติเน้นการเห็นพ้องด้วย คือ การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง และการเห็นด้วยกับงานที่ได้รับมอบหมาย

2. **มติเน้นกฎระเบียบ** หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะ อนุรักษ์นิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ตัวชี้วัดของมติเน้นกฎระเบียบ คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยึดหลักอาวุโส การปฏิบัติงานด้วยระบบราชการ เป็นหลัก

3. **มติเน้นการพึ่งพา** หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงสายงาน บังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร ตัวชี้วัดของมติเน้นการพึ่งพา คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร เน้นการตรวจสอบ

4. **มติเน้นการหลีกเลี่ยง** หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้น การลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ ก็ไม่ได้รับรางวัลอะไร ตัวชี้วัดของมติเน้นการหลีกเลี่ยง คือ การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและการทำงานเฉพาะหน้าที่ที่รับผิดชอบเท่านั้น

ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมแบบแผนพฤติกรรมแสดงออก ลักษณะผู้นำมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่ง เน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่นเห็นการแพ้ชนะเป็นเรื่องธรรมดา ต่อต้านซึ่งกันและ

กัน ไม่มีการวางแผนในการทำงานล่วงหน้า จึงมักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่องานวิกฤติ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันบ่อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ก็มักจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง บุคคลต้องการการยอมรับและมักจะยึดติดอยู่กับตำแหน่ง และในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติด้วยความระมัดระวังตามแบบแผนที่เคยยึดถือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตัวชี้วัดของมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม คือ การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันและการรวมกลุ่มต่อต้าน

2. มิติเน้นอำนาจ หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วมโดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ตัวชี้วัดของมิติเน้นอำนาจ คือ การต้องการการยอมรับ การต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. มิติเน้นการแข่งขัน หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกรับรู้คุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน ตัวชี้วัดของมิติเน้นการแข่งขัน คือ การแข่งขันกันในการทำงาน

4. มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ ใช้ระยะเวลาเวลานานมากในการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ตัวชี้วัดของมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ คือ การทำงานตามแบบแผนที่เคยยึดถือมาและการยึดถือระเบียบเวลาอย่างเคร่งครัด

เกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ แบ่งเป็น 5 ระดับ

| <u>คะแนนเฉลี่ย</u> | <u>การแปลความหมาย</u> |
|--------------------|---|
| 1.00-1.49 | หมายถึงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| 1.50-2.49 | หมายถึงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย |
| 2.50-3.49 | หมายถึงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง |
| 3.50-4.49 | หมายถึงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก |
| 4.50-5.00 | หมายถึงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด |

1.8 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และรูปแบบของข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.8.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.8.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.8.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1.8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.8.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ก. หน่วยวิเคราะห์ในการวิจัย คือ สาขาวิชาและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยศึกษาผ่านคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สังกัดในแต่ละสาขาวิชา ประกอบด้วย

กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่

1. คณะวิทยาศาสตร์
2. คณะวิศวกรรมศาสตร์
3. คณะอุตสาหกรรมเกษตร
4. คณะเกษตรศาสตร์

กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้แก่

1. คณะแพทยศาสตร์
2. คณะพยาบาลศาสตร์
3. คณะเภสัชศาสตร์
4. คณะเทคนิคการแพทย์
5. คณะทันตแพทยศาสตร์
6. คณะสัตวแพทยศาสตร์

กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์

1. คณะมนุษยศาสตร์
2. คณะศึกษาศาสตร์
3. คณะจิตรศิลป์
4. คณะสังคมศาสตร์
5. คณะบริหารธุรกิจ
6. คณะเศรษฐศาสตร์

โดยแบ่งกลุ่มสาขาวิชาซึ่งประกอบด้วยคณะต่าง ๆ ออกเป็น 2 ขนาด คือ คณะขนาดใหญ่ และคณะขนาดเล็ก

1) คณะขนาดใหญ่ คือ คณะที่มีจำนวนคณาจารย์ในคณะตั้งแต่ 80 คนขึ้นไป ประกอบด้วย คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์

2) คณะขนาดเล็ก คือ คณะที่มีจำนวนคณาจารย์น้อยกว่า 80 คน ประกอบด้วย คณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะวิจิตรศิลป์ คณะบริหารธุรกิจ และคณะเศรษฐศาสตร์

ข. วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะสุ่มตัวอย่างมาจากจำนวนประชากรที่เป็นคณาจารย์จากสาขาวิชาและคณะต่าง ๆ ทั้งคณะขนาดใหญ่และคณะขนาดเล็กของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรในการคำนวณ (บุญธรรมกิจปริดาบริสุทธิ, 2535: 68) ดังนี้

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

โดย n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้ขอมให้มีการคลาดเคลื่อนในการสุ่มร้อยละ 5 ดังนั้นจะคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 331.89 จำนวน 332 คน

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,949}{1 + 1,949(0.05)^2} \\ &= 331.89 \\ &= 332 \text{ คน} \end{aligned}$$

จากนั้นจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (proportional random sampling) จากประชากรที่เป็นคณาจารย์ทั้งหมดด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ 2 ชั้น (two-stage stratified random sampling)

โดยชั้นภูมิที่ 1 คือ องค์การขนาดเล็กและองค์การขนาดใหญ่ และแต่ละชั้นภูมิแบ่งเป็นชั้นภูมีย่อย คือ คณะ จากนั้นจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) ในแต่ละชั้นภูมิจนได้ครบจำนวน 332 คน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 332 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง

สูตรการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (กนกทิพย์ พัฒนาพิวพันธ์, 2539:25)
ดังตารางที่ 3.1

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

โดย n_i = จำนวนตัวอย่างที่จะสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

n = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

N_i = ประชากรในแต่ละกลุ่ม

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

เช่น คณะสังคมศาสตร์ มีจำนวนประชากร 83 คน จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 14 คน จากการแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$n_i = \frac{332 * 83}{1,949} = 14$$

ตารางที่ 1.1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

| คณะ | จำนวนประชากร (คน) | จำนวนตัวอย่าง (คน) |
|------------------------|-------------------|--------------------|
| คณะขนาดใหญ่ | 1,665 | 308 |
| 1. คณะวิทยาศาสตร์ | 284 | 48 |
| 2. คณะวิศวกรรมศาสตร์ | 146 | 25 |
| 3. คณะเกษตรศาสตร์ | 126 | 21 |
| 4. คณะแพทยศาสตร์ | 396 | 67 |
| 5. คณะทันตแพทยศาสตร์ | 123 | 21 |
| 6. คณะเภสัชศาสตร์ | 80 | 14 |
| 7. คณะเทคนิคการแพทย์ | 91 | 16 |
| 8. คณะพยาบาลศาสตร์ | 144 | 25 |
| 9. คณะมนุษยศาสตร์ | 192 | 33 |
| 10. คณะศึกษาศาสตร์ | 139 | 24 |
| 11. คณะสังคมศาสตร์ | 83 | 14 |
| คณะขนาดเล็ก | 145 | 24 |
| 12. คณะอุตสาหกรรมเกษตร | 29 | 5 |
| 13. คณะสัตวแพทยศาสตร์ | 13 | 2 |
| 14. คณะจิตรศิลป์ | 34 | 6 |
| 15. คณะบริหารธุรกิจ | 38 | 6 |
| 16. คณะเศรษฐศาสตร์ | 31 | 5 |
| รวม | 1,949 | 332 |

1.8.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ประวัติความเป็นมา ปณิธาน นโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) การพัฒนาคุณภาพบุคลากร และภาระงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- เอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย วิทยานิพนธ์
- เอกสารรายงานต่างๆ เช่น รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สิ่งตีพิมพ์เผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์ วารสาร

2. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การของคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากการใช้แบบสอบถามคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย

1.8.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ชุด โดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Cooke ใน 3 ลักษณะ 12 มิติ ดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วย มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสั่งการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น และมิติเน้นโมติวิสัยทัศน์

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วย มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบด้วย มิติเน้นการเห็นตรงข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ

โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสาขาวิชาที่สังกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้คำถามที่เป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งลำดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดการให้คะแนนแบบ Arbitrary Weighting Method (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ ,2540:108) ได้ดังนี้

| ระดับความเห็นด้วย | น้ำหนักคะแนน | | ช่วงคะแนน |
|-------------------|-----------------|----------------|-----------|
| | คำถามเชิงปฏิฐาน | คำถามเชิงนิเสธ | |
| มากที่สุด | 5 | 1 | 4.50-5.00 |
| มาก | 4 | 2 | 3.50-4.49 |
| ปานกลาง | 3 | 3 | 2.50-3.49 |
| น้อย | 2 | 4 | 1.50-2.49 |
| น้อยที่สุด | 1 | 5 | 1.00-1.49 |

1.8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจากแบบสอบถามและหาค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window (Statistical Package for the Social Sciences) ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน คณะและสาขาวิชา วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. คะแนนวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การเพื่อจะสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะ และในรายมิติ จำแนกตามขนาดของคณะและสาขาวิชา ด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธี Independent Sample T-Test สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ประกอบด้วยคณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่ และวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว (One Way ANOVA) สำหรับกลุ่มตัวอย่างสาขาวิชาอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไปที่ประกอบด้วยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงนำมาทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD