

บทที่ 4

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันต่างพยายามปรับตัวเพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ โดยในภาคเอกชนได้มีการปรับปรุงการบริหารงานด้วยการรีเอนจิเนียริง (Re-engineering) ในขณะที่ภาครัฐเองได้มีความพยายามในการปฏิรูประบบราชการมาหลายยุคหลายสมัย หนึ่งในการปฏิรูประบบราชการไทยในส่วนที่เกี่ยวกับทบวงก็คือ การกำหนดให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายในปีพ.ศ. 2545 แต่ความพยายามในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้นั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร แต่ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรอาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์กรได้ ถ้าวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่และวัฒนธรรมในทางลบ เช่น พฤติกรรมคนในองค์กรที่มีลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา หรือลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว

การศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและสาขาวิชา จากการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปผล อภิปรายผล และกำหนดข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ดังนี้

4.1 สรุปผล

การศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 332 คน รวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี t-test สำหรับสองกลุ่มตัวอย่าง และ One Way ANOVA สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

ตอนที่ 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

อายุของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่ม 45-54 ปี มีจำนวนมากที่สุด รวม 137 คน คิดเป็นร้อยละ 41.27 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 35-44 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.81 กลุ่มอายุ 20-34 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.16 และกลุ่มอายุ 55 ปีขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.76 โดยคณาจารย์มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 48.32 ปี

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 44.57 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 28.92 และ 26.51 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่กลุ่มตัวอย่างได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในระยะเวลา 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.96 รองลงมาคือ 11-20 ปี, 31-40 ปี, และ 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.94, 12.65 และ 9.04 ตามลำดับ โดยคณาจารย์มีระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เฉลี่ย 22.43 ปี

สาขาวิชาของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากที่สุด คือ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 45.18 รองลงมา คือ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 28.31 และ 26.51 ตามลำดับ

ตอนที่ 2. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.1 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ใกล้เคียงกันทั้ง 4 มิติ ($\bar{X}=3.33$) โดยมีมิติเน้นความสำเร็จมากที่สุด ($\bar{X}=3.40$) ลักษณะตั้งรับ - เชื้อชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ใกล้เคียงกันทั้ง 4 มิติ ($\bar{X}=3.00$) โดยมีมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยมากที่สุด ($\bar{X}=3.27$) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$) โดยมีมิติเน้นอำนาจมากที่สุด ($\bar{X}=3.99$)

2.2 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะ

2.2.1 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของ

คณะและรายลักษณะ

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามคณะขนาดเล็ก มีลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$) โดยมีมิติเน้นความสำเร็จมากที่สุด

($\bar{X}=3.49$) ลักษณะตั้งรับ - เงื้อขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.34$) โดยมีมิติเน้นการฟังพามากที่สุด ($\bar{X}=3.43$) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.99$) โดยมีมิติเน้นอำนาจมากที่สุด ($\bar{X}=3.71$)

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดขนาดใหญ่ มีลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$) โดยมีมิติเน้นความสำเร็จมากที่สุด ($\bar{X}=3.39$) ลักษณะตั้งรับ - เงื้อขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07$) โดยมีมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยมากที่สุด ($\bar{X}=3.25$) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.18$) โดยมีมิติเน้นอำนาจมากที่สุด ($\bar{X}=4.02$)

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและรายลักษณะ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งคณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ - เงื้อขา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2.2 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและรายมิติ

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและรายมิติ พบว่า คณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามรายมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุน และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.49 และ 3.39, 3.34 และ 3.38, 3.31 และ 3.21, 3.38 และ 3.20 ตามลำดับ

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและรายมิติ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งคณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน และมิติเน้นบุคคลและการกระตุนที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ของคณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคณะขนาดเล็กมีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X}=3.38$) มากกว่าคณะขนาดใหญ่ ($\bar{X}=3.20$)

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและจำแนกตามรายมิติ พบว่า คณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เงื้อขา จำแนกตามรายมิติการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการฟังพ และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง

อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.29 และ 3.25, 2.90 และ 2.89, 3.43 และ 3.20, 2.76 และ 2.71 ตามลำดับ

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและตามรายมิติ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง คณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นกฎระเบียบและมิติเน้นการพึ่งพาที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยและมิติเน้นการหลีกเลี่ยงของคณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคณะขนาดเล็กมีค่าคะแนนเฉลี่ย วัฒนธรรมองค์การมิติเน้นการเห็นพ้องด้วย ($\bar{X}=3.29$) และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง ($\bar{X}=2.76$) มากกว่าคณะขนาดใหญ่ ($\bar{X}=3.25$, $\bar{X}=2.71$)

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและจำแนกตามราย มิติ พบว่า คณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว จำแนก ตามรายมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นความสมบูรณ์ แบบ อยู่ในระดับปานกลาง ใกล้เคียงกันทั้ง 4 มิติ คือ 3.32 และ 3.11, 3.71 และ 4.02, 2.90 และ 2.93, 3.29 และ 3.45 ตามลำดับ

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะและตามรายมิติ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง คณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีมิติเน้นอำนาจและมิติเน้นการแข่งขันที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนมิติ เน้นการเห็นตรงกันข้ามและมิติเน้นความสมบูรณ์แบบของคณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีความ แตกต่างกัน โดยคณะขนาดเล็กมีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม ($\bar{X}=3.32$) มากกว่าคณะขนาดใหญ่ ($\bar{X}=3.11$) และคณะขนาดใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรม องค์การมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ ($\bar{X}=3.45$) มากกว่าคณะเล็ก ($\bar{X}=3.29$)

2.3 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชา

2.3.1 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและ รายลักษณะ

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี มีลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$) โดยมีมิติเน้นบุคคล และการกระตุ้นมากที่สุด ($\bar{X}=3.32$) ลักษณะตั้งรับ – เต็มใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X}=3.12$) โดยมีมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยมากที่สุด ($\bar{X}=3.31$) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.16$) โดยมีมิติเน้นอำนาจมากที่สุด ($\bar{X}=3.75$)

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาวิทยาศาสตร์-สุขภาพ มีลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$) โดยมีมิติเน้นสัจการแห่งตนมากที่สุด ($\bar{X}=3.53$) ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.24$) โดยมีมิติเน้นการพึ่งพามากที่สุด ($\bar{X}=3.26$) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.17$) โดยมีมิติเน้นอำนาจมากที่สุด ($\bar{X}=4.22$)

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$) โดยมีมิติเน้นบุคคลและการกระตุนมากที่สุด ($\bar{X}=3.34$) ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.42$) โดยมีมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยมากที่สุด ($\bar{X}=3.28$) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.15$) โดยมีมิติเน้นอำนาจมากที่สุด ($\bar{X}=3.88$)

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและรายลักษณะ พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชาที่ไม่แตกต่างกัน และมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ จำแนกเป็นรายลักษณะระหว่างสาขาวิชาที่ต่างกันทีละคู่ โดยวิธี LSD แล้วพบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว มีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพแตกต่างจากสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสาขาวิชาสังคมศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การมากกว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสาขาวิชาสังคมศาสตร์

2.3.2 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชา และรายมิติ

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและรายมิติ พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามรายมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุน และมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.30, 3.21, 3.32, และ 3.18 ตามลำดับ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีลักษณะสร้าง

สรรคร์ จำแนกตามรายมติทั้ง 4 อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.50,3.53,3.08 และ 3.32 ตามลำดับ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามรายมติทั้ง 4 อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.32,3.31,3.34 และ 3.08 ตามลำดับ

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและรายมติ พบว่า มิตินั้นความสำเร็จ มิตินั้นสัจการแห่งคน มิตินั้นบุคคล และการกระตุ้นและมิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ของสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ไม่มีความแตกต่างกัน

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและรายมติพบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา จำแนกตามรายมิตินั้นการเห็นพ้องด้วย มิตินั้นกฎระเบียบ มิตินั้นการพึ่งพา และมิตินั้นการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.31, 2.89, 3.21 และ 3.18 ตามลำดับ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา จำแนกตามรายมติทั้ง 4 อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.18,2.90,3.26 และ 2.59 ตามลำดับ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา จำแนกตามรายมติทั้ง 4 อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.28,2.88,3.08 และ 2.73 ตามลำดับ

เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและรายมติ พบว่า มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย มิตินั้นกฎระเบียบ มิตินั้นการพึ่งพา และมิตินั้นการหลีกเลี่ยง ของสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ไม่มีความแตกต่างกัน

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและรายมติ พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว จำแนกตามรายมิตินั้นการเห็นตรงกันข้าม มิตินั้นอำนาจ มิตินั้นการแข่งขัน และมิตินั้นความสมบูรณ์แบบ อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.18, 3.75, 2.89 และ 3.34 ตามลำดับ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว จำแนกตามรายมติทั้ง 4 อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.10, 4.22, 2.95 และ 3.54 ตามลำดับ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว จำแนกตามรายมติทั้ง 4 อยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.10, 3.88, 2.92 และ 3.38 ตามลำดับ

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชาและรายมติ พบว่า มิตินั้นการเห็นตรงกันข้าม มิตินั้นอำนาจ มิตินั้นการแข่งขัน และมิตินั้นความสมบูรณ์แบบ ของสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยา

ศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X}=3.54$) มากกว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ($\bar{X}=3.34$) และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ($\bar{X}=3.38$)

4.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย จะแยกการอภิปรายออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ - เชื้อชา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวมทั้ง 3 ลักษณะมีระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ลักษณะสร้างสรรค์

1. มิตินั้นความสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรรมกร แสดงออกของวัฒนธรรมองค์การมิตินั้นเน้นความรับผิดชอบ ความอุตสาหะในการทำงาน การมีความสุขสนุกกับงานที่ทำ และการวางแผนงานร่วมกัน แต่จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ลักษณะสร้างสรรค์รายมิตินั้นความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากแม้ว่าคณาจารย์จะมีความรับผิดชอบ อุตสาหะในการทำงาน และมีความสุขสนุกกับงานที่ทำเพียงใดก็ตาม แต่คณาจารย์ก็ยังขาดการตั้งเป้าหมายและการวางแผนงานร่วมกัน เพราะลักษณะงานของอาจารย์ไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายและวางแผนงานร่วมกัน นโยบายต่าง ๆ ที่แต่ละคณะได้รับนั้นมาจากระดับมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยให้อำนาจคณะกรรมการประจำคณะในการร่างระเบียบของคณะและกำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร คณะต่าง ๆ เพียงแต่ตอบสนองต่อนโยบายนั้นให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเท่านั้น คณาจารย์ส่วนใหญ่ซึ่งไม่ได้เป็นคณะกรรมการประจำคณะจึงมักจะไม่ทราบว่าหน่วยงานของตนมีโครงการหรือแผนงานที่สำคัญ ๆ ในเรื่องอะไรบ้าง เพราะส่วนใหญ่แล้วมักจะรู้กันแต่เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มผู้รับผิดชอบเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าคณาจารย์ส่วนใหญ่ทราบเฉพาะความเป็นไปของหน่วยงานทั่ว ๆ ไป แต่ในเรื่องโครงการแผนงานสำคัญมักจะจำกัดอยู่เฉพาะในวงแคบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องจัดองค์การให้มีความเป็นประชาธิปไตยโดยแบบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมมากพอสมควร เพราะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของประชากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารและคณาจารย์ทุกระดับจำเป็นต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีนโยบายในทิศทางเดียวกันจึงจะสามารถชักนำมหาวิทยาลัยให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันได้ในระยะเวลาอันสมควร

2. มิตินั้นสัจการแห่งตน อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรม การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์การมิตินี้จะเน้นการพัฒนาบุคลากร เน้นการพัฒนาตนเอง แต่จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การมิตินั้นสัจการแห่งตนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น จะเห็นได้จากสัดส่วนตำแหน่งของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ในสัดส่วนดังนี้ 1.4, 18.8, 26.8 และ 53 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ (รายงานประจำปี 2542 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานไม่กระตุ้นให้คณาจารย์พัฒนาตนเอง ทั้งในรูปแบบของการการเขียนตำราทางวิชาการ การศึกษาต่อ การดูงานและการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระดับคณะและสาขาวิชาไม่กระตุ้นหรือจูงใจให้คณาจารย์พัฒนาขีดความสามารถของตน นอกจากนี้หน่วยงานไม่มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อเหมือนเช่นในอดีตซึ่งเป็นผลพวงมาจากการเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจ การจัดสรรงบประมาณในระบบราชการไม่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยต้องขออนุมัติการใช้เงินต่อสำนักงบประมาณ แล้วนำเสนอกรรมการฝ่ายงบประมาณตามลำดับกิจการวิชาการหลายอย่างไม่สามารถทำได้เพราะขัดกับระเบียบการเงิน โครงสร้างและระบบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเฉพาะในการได้มาซึ่งผู้บริหารและกรรมการประจำคณะไม่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ กรรมการประจำคณะมักจะมีบทบาททางด้านงานบริหารเป็นงานหลักและมีบทบาททางด้านงานวิชาการเป็นงานรอง บทบาทของผู้นำทางวิชาการจึงถูกกระจายไปปรากฏอยู่ในรูปการดำเนินงานของภาควิชา กรรมการเฉพาะกิจแทน ในส่วนของคณาจารย์ที่มีได้มีบทบาททางด้านงานบริหารต่างก็ขาดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเอง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ร้อยละ 53.61 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่แห่งนี้มาเป็นระยะเวลา 20 ปีขึ้นไป ทำให้เกิดความเคยชินต่องานที่ทำ ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง มีการพัฒนาตนเองน้อย มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ล้าสมัยและข้อจำกัดด้านเวลา คณาจารย์จำนวนหนึ่งมีภาระงานสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากภาควิชาหรือคณะต้นสังกัดมาก ไม่มีเวลามากพอที่จะทุ่มเทให้กับการสร้างผลงานวิชาการ ประกอบกับการขาดแคลนแหล่งทุนและทุนสนับสนุนก็เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทางด้านวิชาการ

3. มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรม การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์การมิตินี้จะเน้นที่การทำงานเป็นทีม การร่วมกิจกรรมส่วนรวม การเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ และการได้รับสิทธิและสวัสดิการในการทำงานเท่าเทียมกัน จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การมิตินั้นบุคคลและการกระตุ้นของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากคณาจารย์ส่วนใหญ่จะไม่ให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ไม่เอื้อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเอง คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่กล้าเสนอ

ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในที่ประชุม องค์การย่อยแต่ละองค์การจะมีการเมืองในองค์การเกิดขึ้นเสมอทั้งโดยเปิดเผยและไม่เปิดเผย มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกตามทัศนคติที่คล้ายคลึงกันหรือแบ่งตามผลประโยชน์ที่จะได้รับ มีการยึดติดกับบุคคลและวิธีการมากกว่าหลักการและเป้าหมาย สภาพ INBREEDING และ MONOTHINKING ทำให้ระบบพรรคพวกอยู่เหนือวิชาการ ส่วนในด้านของการได้รับสิทธิและสวัสดิการในการทำงาน แม้ว่าคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะได้รับสิทธิและสวัสดิการตามระเบียบของคณะกรรมการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เหมือนกับข้าราชการพลเรือนอื่น ๆ แต่เมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนกับภาคเอกชนแล้ว จะเห็นว่าเงินเดือนของข้าราชการกับเงินเดือนของพนักงานบริษัทเอกชนในตำแหน่งที่เทียบเคียงกันในระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ซึ่งเป็นช่วงเงินเดือนขั้นต่ำสุด (เงินเดือนที่จุดกึ่งกลางของแต่ละระดับจากบัญชีอัตราเงินเดือนบัญชี ข) ปรากฏว่า ภาคเอกชนจ่ายเงินเดือนสูงกว่าภาคราชการทุกระดับตำแหน่ง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2535) ค่าตอบแทนอาจารย์ในขณะนี้ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การกำหนดเพดานของอัตราเงินเดือนของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไม่มีความยืดหยุ่นให้แก่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง

4. มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงานของคณาจารย์ไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เพราะระบบการเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากผลงานทางวิชาการของแต่ละบุคคลเป็นหลักมิใช่ผลงานของทีมงาน และคณาจารย์แต่ละคนมีความเชื่อมั่นและยึดมั่นในความคิดของตนเองสูง ตลอดจนรวมไปถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างคณาจารย์ด้วยกันเป็นไปอย่างผิวเผิน เนื่องจากการมีการเมืองในองค์การเกิดขึ้น มีการแบ่งกลุ่มในองค์การออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ในลักษณะไม่เป็นทางการ เช่น แบ่งตามสถาบันที่ตนสำเร็จการศึกษามา คณาจารย์เหล่านี้จะมีสัมพันธ์ภาพที่ดีและลึกซึ้งต่อกันในกลุ่มของตนเองเท่านั้นและจะมีสัมพันธ์ภาพอย่างผิวเผินกับสมาชิกนอกกลุ่มของตน

ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

1. มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรมการ แสดงออกของวัฒนธรรมองค์การมีคตินี้ คือการเห็นด้วยกับงานที่ได้รับมอบหมาย และการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การในมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของการเห็นด้วยกับงานที่ได้รับมอบหมายนั้น คณาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับงานที่ได้รับมอบหมายเพราะลักษณะงานตรงกับความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ คณาจารย์จะพยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของคนไทยส่วนใหญ่ที่มีลักษณะเกรงใจ เคารพคนที่มีความอาวุโสกว่า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะหรือที่ประชุม และไม่ต้องการแสดง

ความคิดเห็นที่ขัดแย้ง รู้สึกมั่นคงในแบบแผนเก่า ๆ ที่เคยยึดถือกันมา และชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และอาจจะเคยเห็นและเคยได้รับฟังเรื่องเล่าหรือประสบการณ์ภายในองค์กรที่บุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติที่เคยยึดถือจะไม่ได้รับการประเมินผลที่ดีและการยอมรับจากผู้บริหารและผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ระบบการคัดเลือกหรือวิธีการเข้ามาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ของบางคณะอาจารย์เป็นรุ่นพี่รุ่นน้องของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทำให้เกิดความเกรงใจ ไม่กล้าขัดแย้งกับบุคคลเหล่านั้น แม้ว่าที่ประชุมอนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) จะมีหน้าที่ในการอนุมัติให้ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ และดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการก็ตาม แต่กระบวนการคัดเลือกขั้นเด็ดขาดของแต่ละคณะจะอยู่ที่ที่ประชุมคณะของแต่ละคณะ ซึ่งอาจจะเกิดระบบอุปถัมภ์ขึ้นมาได้

2. มิติเน้นกฎระเบียบ อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรม การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กรมิตินี้คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยึดถืออาวุโส และการบริหารงานด้วยระบบราชการเป็นหลัก จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีมิติเน้นกฎระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารงานของระบบมหาวิทยาลัยแม้จะมีเอกลักษณ์โดดเด่นแตกต่างจากการบริหารงานในระบบราชการอื่น ๆ คือ งานของมหาวิทยาลัยถือเอางานวิชาการเป็นหลักและแม้ว่าจะแยกข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยออกมา มีองค์การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ แต่กฎระเบียบข้อบังคับส่วนใหญ่ไม่ได้แตกต่างจากข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป ดังนั้นการบริหารงานของมหาวิทยาลัยก็ต้องอยู่ภายในกรอบและระเบียบของระบบราชการด้วยเช่นกัน เช่น มหาวิทยาลัยต้องขออนุมัติการใช้เงินต่อสำนักงบประมาณ แล้วนำเสนอกรมวิเทศฯ ฝ่ายงบประมาณตามลำดับเพื่อให้มหาวิทยาลัยชี้แจงอีกครั้งหนึ่งว่าการใช้จ่ายนั้นตรงกับหมวดรายการที่ตั้งงบประมาณไว้ ในส่วนของระดับคณะนั้น เนื่องจากคณะเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยและมีโครงสร้างระบบราชการ การบริหารงานของแต่ละคณะก็ต้องอยู่ภายในกรอบและระเบียบของระบบราชการด้วยเช่นกัน เช่น การจะเบิกค่าใช้จ่ายในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามจะต้องเป็นไปตามหลักการ ขั้นตอน และระเบียบการที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดไว้

3. มิติเน้นการพึ่งพา อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรม การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กรมิตินี้เน้นที่การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหารและการเน้นการตรวจสอบ จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีมิติเน้นการพึ่งพาอยู่ในระดับปานกลาง อธิบายได้ว่าแม้โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยจะอยู่ที่ส่วนกลาง คือ สภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะจัดวางระเบียบและข้อปฏิบัติของมหาวิทยาลัยไว้ แต่สภามหาวิทยาลัยก็ได้กระจายการบริหารงานไปยังคณะต่าง ๆ คณะต่าง ๆ มีอิสระในการดำเนินงานภายในของตนเองภายใต้งบประมาณที่ตนเองได้รับหรือมีอยู่ เพียงแต่รายงานไปยังสภามหาวิทยาลัยให้

รับทราบตามระเบียบของมหาวิทยาลัยเท่านั้น การตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ หรือในส่วนของการบริหาร เป็นของผู้บริหารแต่ละคณะ ในส่วนภาระงานของคณาจารย์ที่ไม่ได้มีตำแหน่งทางด้านการบริหาร คณาจารย์มีอิสระในการทำงานสูง ไม่ต้องมีการตรวจสอบสม่ำเสมอ คือมีอิสระที่จะไปค้นคว้าหาความรู้ต่าง ๆ นอกสำนักงาน งานที่ต้องนั่งอยู่ที่สำนักงานมีเพียงงานสอนหรือบรรยายเท่านั้น ส่วนงานอื่น ๆ เช่น งานวิจัย งานเขียนตำรา-บทความทางวิชาการ ตลอดจนค้นคว้าเอกสารทางวิชาการนั้นสามารถทำนอกสำนักงานได้ จึงมีวัฒนธรรมองค์การมีคณาจารย์ที่พำนักอยู่ในระดับปานกลาง

4. มิตินัยการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้คือ การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง การทำงานเฉพาะที่รับผิดชอบเท่านั้น วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีคตินัยการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะกลไกระบบราชการไม่สามารถจัดการกับบุคลากรที่ย่อหย่อนได้ แม้แต่ผู้บริหารระดับอธิการบดีก็ไม่มีอำนาจสิทธิ์ขาด ที่ประชุมอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) ก็ไม่สามารถมีอำนาจทำได้เต็มที่ คณาจารย์ส่วนใหญ่จึงมีการปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำและจะปฏิบัติเฉพาะหน้าที่ทางด้านการสอนและงานวิจัยที่ตนรับผิดชอบอยู่เท่านั้น จะไม่เข้าไปก้าวก่ายงานของเพื่อนร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

1. มิตินัยการเห็นตรงกันข้าม อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของมิตินี้คือ การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง การรวมกลุ่มต่อต้าน จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีคตินัยการเห็นตรงกันข้ามอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะนิสัยของคนไทยที่ไม่ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นและมีทัศนคติที่มองความขัดแย้งนั้นเป็นปัญหาและความวุ่นวาย เมื่อเกิดปัญหานั้นมักจะใช้วิธีการประนีประนอม ลักษณะนิสัยของคนไทยอีกประการหนึ่งก็คือไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์และอนุรักษ์นิยม มักจะไม่แสดงความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกับคนอื่น จะทำตัวคล้อยตามเกรงใจ และเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า

2. มิตินัยอำนาจ อยู่ในระดับมาก ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของมิตินี้คือ การต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น การต้องการการยอมรับนับถือ ในระบบราชการไทยมักจะพบวัฒนธรรมในลักษณะนี้บ่อยมากที่ข้าราชการมุ่งเน้นอำนาจ ตำแหน่ง การยอมรับนับถือเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในชีวิต คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นข้าราชการด้วยเช่นเดียวกันก็ย่อมต้องการอำนาจ ตำแหน่งที่สูงขึ้นและการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและสังคม

รอบข้าง ตำแหน่งที่สูงขึ้นของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะเป็นตำแหน่งทางการบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งตำแหน่งทางการบริหารจะมาจากการเลือกตั้ง เช่น ตำแหน่งอธิการบดี หรือตำแหน่งทางการบริหารที่ได้มาโดยตำแหน่ง เช่น สมาชิกที่ประชุมคณบดี คณาจารย์ที่เป็นคณบดีอยู่แล้วก็จะได้รับตำแหน่งนี้เพิ่มขึ้น โดยปริยาย ส่วนตำแหน่งทางวิชาการจะมาจากการประเมินผลงานทางวิชาการเป็นหลักซึ่งจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดไว้ อำนาจที่คณาจารย์โดยทั่วไปแสดงออกมักจะเป็นอำนาจในลักษณะที่แสดงออกต่อนักศึกษามิใช่ลักษณะผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานอื่น อำนาจถ้ามีบ้างในระดับน้อยก็จะเกิดประโยชน์คือทำให้ทำงานดำเนินไปคล่องตัวแต่ถ้ามากเกินไปจะทำให้เกิดการเมืองในองค์กร เกิดความไม่ยุติธรรมและปัญหาผลผลิตขององค์กรในที่สุด

3. มิตินั้นการแข่งขัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรม การแสดงออกของมิตินี้คือ การแข่งขันกันในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มิตินั้นการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากความต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและความก้าวหน้าทางวิชาการมักเป็นความต้องการเฉพาะบุคคลและมักไม่แสดงออกอย่างเปิดเผย ลักษณะการทำงานของคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีการแข่งขันกันอย่างชัดเจนแต่จะเน้นการพัฒนาตนเองทางวิชาการ ภาพรวมของมิตินั้นการแข่งขัน จึงอยู่ในระดับปานกลาง

4. มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ อยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรม การแสดงออกของมิตินี้คือ การทำตามแบบแผนที่เคยยึดถือ การยึดถือระเบียบเวลาอย่างเคร่งครัด วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มิตินั้นความสมบูรณ์แบบอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะงานของคณาจารย์แม้จะสังกัดอยู่ในระบบราชการแต่ก็มีวิธีการทำงานที่แตกต่างจากระบบราชการทั่ว ๆ ไป คือ ไม่ต้องทำงานตามแบบแผนอย่างเคร่งครัดเพราะลักษณะงานของคณาจารย์คือเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ คณาจารย์จะต้องมีวิธีการทำงาน วิธีการสอน วิธีการทำวิจัยที่หลากหลายและแปลกใหม่ ในการทำงานก็ไม่ต้องยึดถือระเบียบเวลาเคร่งครัด ไม่ต้องนั่งทำงานในโต๊ะทำงานตลอดเวลาของช่วงการทำงาน ไม่ถูกตรวจสอบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพราะถือว่าอาจารย์มิได้มีการะงานเฉพาะงานสอนเท่านั้นแต่มีการรวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ตนเองและองค์กร และงานบริการวิชาการแก่ชุมชนและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมด้วย

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะ
สร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว

2.1 จำแนกตามขนาดของคณะ

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะสร้างสรรค์ และขนาด
ของคณะ พบว่าคณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์แตกต่างจากคณะขนาดใหญ่
ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของคณะขนาดเล็กมีมาก
กว่าคณะขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบในรายมิติ พบว่า คณะขนาดเล็กมีลักษณะสร้างสรรค์แตกต่าง
จากคณะขนาดใหญ่เฉพาะในรายมิติเน้น ไมตรีสัมพันธ์เท่านั้น โดยคณะขนาดเล็กมีค่าคะแนนเฉลี่ย
วัฒนธรรมองค์การมากกว่าคณะขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะคณะที่มีขนาดเล็กมีความยึดมั่นกันในกลุ่ม
สมาชิกสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มคณะขนาดใหญ่ เนื่องจากคณะขนาดเล็กในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มัก
จะเป็นคณะที่เพิ่งเปิด / ก่อตั้งได้ไม่เกิน 10 ปี เช่น คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมเกษตร
หรือมักจะเป็นคณะที่แยกตัวมาจากคณะใหญ่ ๆ เช่น คณะเศรษฐศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ
เป็นต้น การพบปะสังสรรค์กันระหว่างผู้ร่วมงานมีความเป็นกันเองมากกว่าคณะขนาดใหญ่เพราะ
คณาจารย์ในคณะมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพบปะสังสรรค์ในลักษณะแบบไม่เป็นทาง
การมีผลทำให้คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การในลักษณะมุ่งเน้น ไมตรีสัมพันธ์มากกว่าคณะ
ขนาดใหญ่

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และ
ขนาดของคณะ พบว่า คณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่มีลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชาแตกต่างจาก
คณะขนาดใหญ่ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของ
คณะขนาดเล็กมีมากกว่าคณะขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบในรายมิติ พบว่า คณะขนาดเล็กมีลักษณะ
ตั้งรับ – เฉื่อยชาแตกต่างจากคณะขนาดใหญ่ ในรายมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยและมติเน้นการหลีกเลี่ยง
ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่าในการทำงานของคณาจารย์ในคณะขนาดเล็ก มีจำนวนคณาจารย์ใน
การทำงานน้อยกว่า มีความใกล้ชิดกันในการทำงานมากกว่า ทุกคนต้องให้การยอมรับซึ่งกันและ
กัน เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมในการคล้อย
ตามเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว และ
ขนาดของคณะ พบว่า คณะขนาดเล็กและคณะขนาดใหญ่ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การตั้งรับ – ก้าว
ร้าวแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของ

คณะขนาดเล็กมีมากกว่าคณะขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบในรายมิติ พบว่า คณะขนาดเล็กมีลักษณะ
 คั้งรับ – ก้าวร้าว แตกต่างจากคณะขนาดใหญ่ ในรายมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม โดยคณะขนาด
 เล็กมีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่ ทั้งนี้
 เนื่องจากคณาจารย์ของคณะขนาดเล็ก ต้องทำงานหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน เช่นรับผิดชอบ
 งานสอนในหลายกระบวนวิชา โครงสร้างการทำงานของคณะขนาดเล็กยังไม่ชัดเจน มีผลต่อการ
 ทำงานของคณาจารย์ที่อาจเกิดปัญหาอยู่บ่อย ๆ ส่งผลให้เกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันได้ ส่วนมิติ
 เน้นความสมบูรณ์แบบ คณะขนาดใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การเน้นความสมบูรณ์แบบ
 มากกว่าคณะขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานของคณะขนาดใหญ่ ที่ต้องการความ
 ละเอียดถูกต้องและผิดพลาดไม่ได้มากกว่าคณะขนาดเล็ก ตลอดจนระบบและขั้นตอนการทำงาน
 ของคณะขนาดใหญ่มีมากกว่าคณะขนาดเล็ก ยิ่งคณะใหญ่เท่าใดระบบและขั้นตอนการทำงานก็จะ
 ยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้นเท่านั้น

2.2 จำแนกตามสาขาวิชา

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขา
 วิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์โดยรวมในลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะคั้ง
 รับ – เนื้อหาไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษานี้สามารถ
 อธิบายได้ว่า แม้ว่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะมีโครงสร้างขององค์การแบ่งออกเป็นสาขาวิชาต่าง ๆ
 แต่สาขาวิชาต่าง ๆ เหล่านั้นต่างก็รับนโยบายการปฏิบัติที่มาจากส่วนกลางด้วยกันทั้งสิ้น สาขาวิชา
 ต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ และคณาจารย์ต่างก็มี
 สถานภาพเป็น “ข้าราชการ” การปฏิบัติงานต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามระเบียบของระบบราชการ ด้วย
 เหตุนี้คณาจารย์ในแต่ละสาขาวิชาจึงไม่ได้มีค่านิยม และบรรทัดฐานของพฤติกรรมการแสดงออกที่
 แตกต่างกันในแต่ละสาขาวิชา ยกเว้นในลักษณะคั้งรับ – ก้าวร้าว ที่มีความแตกต่างกัน และเมื่อ
 เปรียบเทียบในรายมิติก็พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีค่าคะแนนเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การมิติเน้น
 ความสมบูรณ์แบบมากกว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสาขาวิชาสังคมศาสตร์
 สามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะการทำงานของคณาจารย์ในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพนั้นจำเป็นต้อง
 ต้องเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ ไม่อาจลองผิดลองถูกหรือยอมให้ผิดพลาดเกิดขึ้นได้ จึงมีลักษณะเด่น
 คือเน้นการทำงานที่ถูกต้องสมบูรณ์แบบครบถ้วน ละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น

4.3 ข้อเสนอแนะ

4.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมีมาตรการที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในทางลบ คือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชาและวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว ให้น้อยลง โดยกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประเด็นทางการบริหาร ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และขีดความสามารถของคณาจารย์ให้เพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ด้าน และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งขวัญและกำลังใจในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. สำหรับกระบวนการคัดเลือกอาจารย์เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้บริหารแต่ละคณะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เช่น ภูมิหลังการศึกษา ประสบการณ์ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมของผู้สมัคร โดยเฉพาะค่านิยมในเชิงสร้างสรรค์ และค่านิยมที่ไม่ขัดกับค่านิยมเดิมที่ดีที่มีอยู่ของหน่วยงาน นอกจากนี้ช่วงเวลาทดลองงานควรเพิ่มระยะเวลามากขึ้นจากเดิมที่เป็นอยู่ เพื่อจะได้ประเมินค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกนั้นได้

3. ผู้บริหารควรที่จะพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การที่เหมาะสมกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลในปี ค.ศ. 2002 เพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

4. การกำหนดแนวทางและรูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การในด้านลบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชื้อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว พร้อม ๆ ไปด้วยวัฒนธรรมองค์การในด้านบวก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงลักษณะและระดับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งในภาพรวม ขนาดขององค์การและสาขาวิชา แต่ก็มีข้อจำกัดของการศึกษาหลายประการ เช่น ข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาในการศึกษา ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรจะมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตจากพฤติกรรมในการดำเนินงานโดยผู้วิจัยเอง และศึกษารายคณะ เพื่อจะทำให้ทราบ

ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การอย่างลึกซึ้งเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. ควรจะมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

3. ควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การระหว่างมหาวิทยาลัยในภาครัฐและมหาวิทยาลัยในภาคเอกชนและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

4. ควรจะมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสาร Asiaweek 2540 ให้เป็นมหาวิทยาลัยซึ่งติดอันดับ 1 ใน 50 ของมหาวิทยาลัยชั้นนำของเอเชีย ซึ่งยังไม่มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันแห่งนี้มาก่อน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยต่อไป

5. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยจำแนกคณาจารย์ตามตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิการศึกษา เพื่อให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น