



วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด

นางสาวพนนิพา สุขผึ้ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2551

**The Opinions of Government Official to the Organizational Culture
of Business Department and Development, Ministry of Commerce.**

Pannipa Sukphung

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School Dhurakij Pundit University**

2008

เลขทะเบียน.....	0203349
วันลงทะเบียน.....	1 พ.ค. 2552
เลขเรียกหนังสือ.....	352.6 พ 5743 [2552] ค



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

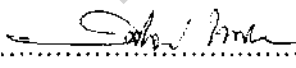
หัวข้อวิทยานิพนธ์ วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด


เสนอโดย พันนิพา สุขผึ้ง
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์

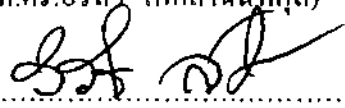
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.ดร.อรสา โสกลานันท์กุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

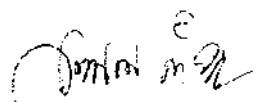

..... ประธานกรรมการ
(ผศ.ดร.อดิตถ่า พงศ์ยี่หล้า)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(อาจารย์ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผศ.ดร.อรสา โสกลานันท์กุล)


..... กรรมการ
(รศ.วิรัช สงวนวงษ์วาน)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผศ.ดร.สมศักดิ์ ดำริชชอบ)

วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551

หัวข้อวิทยานิพนธ์	วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตาม ความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด
ชื่อนักศึกษา	นางสาวพนนิพา สุขผึ้ง
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผศ. ดร. อรสา โกศลนันทกุล
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
ปีการศึกษา	2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามกรอบแนวความคิดของ เดฟ แอล ริชาร์ด (Daft L. Richard, 1999) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ด้านได้แก่ 1.) วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ 2.) วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร 3.) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ 4.) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เพื่อมุ่งเปรียบเทียบตามลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ข้าราชการของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์จำนวน 450 คน ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ยามาเน (Yamane) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 206 ชุด คิดเป็น 97% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ทีเทสและเอฟเทส ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการในสังกัด มีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก สำหรับอีก 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

2. เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่างกัน ในวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรที่ระดับนัยสำคัญ .05 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกัน ในวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร และวัฒนธรรมองค์การองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จที่ระดับนัยสำคัญ .05 สำหรับตัวแปร เพศ และอายุการทำงาน ไม่พบความแตกต่าง

Thesis Title **The Opinions of Government Official to the Organizational Culture of Business Department and Development, Ministry of Commerce.**

Name **Miss Pannipa Sukphung**

Thesis Advisor **Dr. Chumnan Piyawanichpong**

CO-Thesis Advisor **Assistant Professor Dr. Orrasa Konsalanantakul**

Department **Administration (Management)**

Academic Year **2008**

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the opinion of government official to the Organizational Culture of Business Department and Development, Ministry of Commerce. Further, to examine the significant differences between gender, age, education and tenure. Government official rating to the Organizational Culture of Business Department and Development, Ministry of Commerce were obtained by the use of questionnaires which measured four categories of culture. The four culture categories are adaptability, achievement, clan, and bureaucratic. A random sample of government official was employed and data was collected. Statistical procedures employed in the study included descriptive statistics, t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The resulted of the study were:

1. From the four categories, bureaucratic culture, fall into the high level. However, adaptability culture, clan culture, and achievement culture fall into moderate level.

2. There were significant differences in opinions about clan culture between officers who have different age. The officers who have different educational level have different opinion about clan culture and achievement culture.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความเอาใจใส่อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ ผศ. ดร. อรสา โกศลนันทกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าในการให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไข วิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจมากในความกรุณาจาก ท่าน ทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. อคิลลา พงศ์ยี่หล้า ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และรองศาสตราจารย์ วิรัช สงวนวงศ์วาน กรรมการผู้แทน ทบวงมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ และให้คำปรึกษา ตรวจ แก้ไข ปรับปรุง ข้อบกพร่องตลอดจนการเพิ่มเติม ข้อมูล ความคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ข้าราชการของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ทุกท่านที่ได้ เสียสละเวลาอันเป็นประโยชน์ในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจ และมีความพยายาม จนกลายเป็นความสำเร็จ ขอขอบคุณญาติพี่น้องและเพื่อนๆทุกคนที่ให้การ สนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด รวมทั้งทุกท่านที่ผู้วิจัยไม่สามารถเอ่ยนามได้ครบ

นางสาวพนนิพา สุขผึ้ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฉ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.6 นิยามศัพท์.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 ความหมายของวัฒนธรรม.....	8
2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	9
2.3 ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	10
2.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	12
2.5 วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง.....	14
2.6 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ.....	15
2.7 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ.....	16
2.8 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ.....	19
2.9 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ.....	21
2.10 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ.....	24
2.11 องค์ประกอบของวัฒนธรรม.....	25
2.12 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ.....	27

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.13 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	28
2.14 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	40
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	40
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	41
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
3.4 เกณฑ์การแปลความของค่าเฉลี่ย.....	43
3.5 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้.....	43
3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
ส่วนที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด.....	
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ประกอบด้วย.....	
เพศ อายุระดับการศึกษาและอายุการทำงาน.....	47
ส่วนที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร.....	
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ของกลุ่มตัวอย่าง.....	
ข้าราชการในสังกัด โดยภาพรวมและรายด้าน.....	49
ส่วนที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร.....	
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตาม.....	
เพศอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน.....	54
ส่วนที่ 4.4 การทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	
ข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.....	
เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจำแนกตาม เพศ อายุ.....	
ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน.....	85

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
๕ สรุปผลการศึกษา.....	91
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	93
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	95
5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา.....	98
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	99
บรรณานุกรม.....	100
ภาคผนวก.....	101
ประวัติผู้เขียน.....	111

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ..... วัฒนธรรมองค์การของพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์..... จำแนกตามเพศ.....	47
4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ..... วัฒนธรรมองค์การของ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์..... จำแนกตามอายุ.....	48
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ..... กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	48
4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ..... วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์..... จำแนกตามอายุการทำงาน.....	49
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของ..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็น..... ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด.....	49
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของ..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของ..... ข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ.....	50
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของ..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิด..... เห็นของข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร.....	51
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของ..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของ..... ข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	52

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของ..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของ..... ข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว.....	53
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ..... ในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามเพศ.....	54
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบ..... สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ จำแนกตามเพศ.....	55
4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบ..... สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร จำแนกตามเพศ.....	56
4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ..... แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จจำแนกตามเพศ.....	57
4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ..... แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวจำแนกตามเพศ.....	58
4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ..... ในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ..... ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามอายุ.....	59
4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ..... แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการจำแนกตามอายุ.....	60

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ..... แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร..... จำแนกตามอายุ.....	62
4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ..... แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ..... จำแนกตามอายุ.....	64
4.19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ..... แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว..... จำแนกตามอายุ.....	66
4.20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบ..... สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า..... กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	68
4.21	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างกับวัฒนธรรมองค์การ..... แบบราชการ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	69
4.22	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ตอบแบบ..... สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร..... จำแนกตามระดับการศึกษา.....	70
4.23	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ตอบแบบ..... สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ..... จำแนกตามระดับการศึกษา.....	72

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.24	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว..... จำแนกตามระดับการศึกษา.....	74
4.25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามอายุการทำงาน.....	76
4.26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ จำแนกตามอายุการทำงาน.....	77
4.27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร จำแนกตามอายุการทำงาน.....	79
4.27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ จำแนกตามอายุการทำงาน.....	81
4.28	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จำแนกตามอายุการทำงาน.....	83

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.29	t-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ..... จำแนกตามเพศ.....	85
4.31	F-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ..... จำแนกตามอายุ.....	86
4.32	F-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด..... กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ..... จำแนกตามระดับการศึกษา.....	87
4.33	การทดสอบ Sheffe ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ..... ในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์..... ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร..... จำแนกตามระดับการศึกษา.....	88
4.34	การทดสอบ Sheffe ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ..... ในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์..... ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว..... จำแนกตามระดับการศึกษา.....	89
4.35	การทดสอบ F-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ..... ในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์..... ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว..... จำแนกตามอายุการทำงาน.....	90

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	40



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมองค์การเป็นเนื้อหาที่ได้รับความนิยมศึกษากันมากขึ้นในปัจจุบัน เพราะนักสังเกตการณ์และนักวิจัยมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมในระดับชาติและวัฒนธรรมในระดับองค์การสามารถที่จะอธิบายถึงความแตกต่างแห่งพฤติกรรมการทำงานซึ่งส่งผลต่อผลผลิตโดยรวมของชาติและผลผลิตของแต่ละองค์การ ดังนั้นการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ และการทำความเข้าใจในความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสอดคล้องเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การนั้นๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพื่อจะทำให้้องค์การนั้นมีความสามารถแข่งขันอยู่รอดได้ ต่อไป (Daft L. Richard, 1999 :183)

วีรนาถ มานะกิจ (2535 : 86-87) กล่าวว่า สำหรับนักพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลที่สำคัญแก่บุคลิกภาพมากกว่าปัจจัยทางด้านชีววิทยา ในรูปของการพัฒนาบุคลิกภาพนั้น ความพอใจน่าจะมีผลสำคัญเช่นเดียวกับกระบวนการ วัฒนธรรมเป็นกุญแจของความคิดในการวิเคราะห์ความพอใจในการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แพร่หลายมีส่วนบังคับให้คนเรียนรู้

วัฒนธรรมเป็นหลักที่สำคัญทางด้านมนุษยวิทยา เช่น วิธีให้อาหารทารก การฝึกให้แต่งตัวและการเปลี่ยนแปลงจากวัยรุ่นสู่ผู้ใหญ่ ล้วนถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมทั้งสิ้น เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมจะกำหนดท่าทีเกี่ยวกับความเป็นอิสระ ความก้าวร้าว การแข่งขัน และการร่วมมือกัน ดังที่ Mussen ได้บันทึกไว้ว่า วัฒนธรรมแต่ละอย่างหวังที่จะฝึกฝนสมาชิกให้ประพฤติในวิถีทางที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มภายในขอบเขตที่กำหนด วัฒนธรรมประจำกลุ่มของเด็กจะจำกัดช่วงของประสบการณ์และสถานการณ์ซึ่งน่าจะต้องเผชิญคุณค่าและลักษณะของบุคลิกภาพที่จะเป็นการเสริมแรงและผลของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การถือเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเพราะเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์การนั้น และวัฒนธรรมยังเป็นการชี้แนะให้สมาชิกในองค์การเข้าถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้เพียงแต่ต้องอาศัยเวลาค่อย ๆ เรียนรู้และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก หรือผู้บริหารในทุกระดับ วัฒนธรรมสามารถมีผลกระทบต่อความสามารถขององค์การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงทิศทางการกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชนเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์การแต่ละองค์การมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพขององค์การเฉพาะซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ ไม่มีองค์การใดที่มีความเหมือนกันโดยสิ้นเชิง ถึงแม้ว่าองค์การที่ทำหน้าที่เหมือนกัน หรือหน่วยงานในเครือเดียวกันก็ตาม (วันชัย มีชาติ. 2544 : 177)

วัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย เมื่อนำมาพิจารณาประกอบกับพฤติกรรมปฏิบัติของข้าราชการไทย มีข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะการทำงานในหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ ลักษณะการทำงานของข้าราชการไทยมักจะเฉื่อยชา และยอมจำนนต่อผู้มีอำนาจเหนือกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นไปตามแนวดิ่ง ทำให้ข้าราชการไทยไม่ผู้จะมีความคิดริเริ่มมากนัก จากการศึกษาของ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2535 : 91) พบว่า การทำงานของข้าราชการไทยส่วนใหญ่ยึดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่ากฎเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า คนไทยมักยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง และมองสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏในปัจจุบันมากกว่าที่จะมองถึงประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต ขณะเดียวกัน จ้างง สมประสงค์ (2514 : 709-710)กล่าวไว้ว่า ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการไทยที่จะก้าวหน้าได้จะต้องประกอบด้วยชาติตระกูล คุณวุฒิหรือการศึกษาที่ดี ด้วงดี มีพรรคพวกช่วย มีการสังคมและกระบวนการประชาสัมพันธ์ตัวเองดี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วข้าราชการไทยขาดการแยกแยะเป้าหมายของทางราชการออกจากเป้าหมายส่วนตัว ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มักทำอะไร โดยยึดในเรื่องของเกียรติยศ ศักดิ์ศรี อำนาจเป็นต้น

กรีซ สิบสนธิ์ (2538 : 9) กล่าวว่า คนในทุกอาชีพ ทุกระดับจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมมีผลมากต่อชีวิตการทำงาน คนที่เพิ่งเริ่มเข้าทำงานอาจคิดว่างานก็คืองาน แต่ความจริงแล้วเมื่อเขาเลือกทำงานที่ใด เท่ากับเขาเลือกวิถีทางดำเนินชีวิต วัฒนธรรมในองค์กรอาจทำให้เขาเป็นคนเฉื่อยชา หรือปราดเปรียว เป็นคนมีความรับผิดชอบแค่เมื่อเวลาผ่านไปหลายๆ ปีเขาก็จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมนั้น โดยไม่รู้ตัว และเมื่อเขาเปลี่ยนงานใหม่นั้นแหละเขาจะพบความประหลาดใจถึงความแตกต่างของที่ทำงานเก่ากับที่ทำงานใหม่

ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว เมื่อตัวการทางวัฒนธรรมเข้ามาบีบคั้นหรือเป็นแรงผลักดันในการทำงานของข้าราชการไทย ผู้บริหารก็ต้องได้รับอิทธิพลดังกล่าวด้วย นักบริหารของระบบราชการไทยจึงมักจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของสถานการณ์ต่างๆ อะไรที่ไม่เคยทำมาก่อนจะไม่กล้าที่จะกระทำการตัดสินใจหรือสั่งการใดๆ ชอบฟังคำสั่งมากกว่าริเริ่มเอง ถ้าไม่สั่งก็ไม่ทำ ไม่นิยมชวนช่วยต่อสู้ดิ้นรนทำงานหนักเพื่อความสำเร็จในชีวิต ชอบทำงานเบาๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบมาก มีเงินเดือนกิน ไม่นิยมการทำงานที่ใช้มือใช้แรงงาน(ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2535 : 73)

นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้หน่วยราชการมีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลของการปฏิรูประบบราชการในครั้งนั้น นอกจากทำให้ กรมทะเบียนการค้า(Department of Commercial Registration) เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า(Department of Business Development) แล้วยังได้มีการปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างใหม่ เริ่มตั้งแต่โอนงานด้านชั่งตวง วัด ไปขึ้นกับกรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์พร้อมกับการโอนงานด้านน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับกรมธุรกิจพลังงานกระทรวงพลังงาน ในเวลาเดียวกันนั้นก็รับโอนภารกิจด้านการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจรวมทั้งงานจดทะเบียนและงานส่งเสริมสมาคมการค้า และหอการค้ามาจากกรมการค้าภายในกับงานตามภารกิจใหม่ คือ งานด้านส่งเสริมธุรกิจ บริการ และพาณิชย์ บริการและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาปฏิบัติพร้อมกับการกิจเดิมคือ งานด้านจดทะเบียนธุรกิจ การกำกับดูแลธุรกิจ และการให้บริการธุรกิจ อีกด้วย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า(Department of Business Development) หรือกรมทะเบียนการค้าเดิม(Department of Commercial Registration) นั้น ก็ได้ปรับเปลี่ยนภารกิจในลักษณะเชิงรับให้เป็นเชิงรุกแบบครบวงจร ซึ่งเป็นการเพิ่มบทบาทตามแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลพร้อมให้กับธุรกิจในประเทศ จัดโครงสร้างการทำงานให้สามารถพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ ได้อย่างเป็นระบบ เสริมสร้างศักยภาพของการธุรกิจการค้าและการบริการ รวมทั้งธุรกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง ส่งเสริมสมาคมการค้าและหอการค้า ตลอดจนพัฒนาการค้าระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ หรืออีคอมเมิร์ซ เพื่อให้การค้าเงินธุรกิจเกิดความคล่องตัวและน่าเชื่อถือ และสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจได้อย่าง ทั่วถึง ขณะเดียวกันได้เพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่ภารกิจเดิมในการให้บริการด้านจดทะเบียนนิติบุคคล และการให้บริการข้อมูลธุรกิจด้วยการเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาให้บริการ

วัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Cooke และคณะ (1989) ซึ่ง Cooke และคณะได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้ 1) ลักษณะสร้างสรรค์จะให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจ ของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ความ ไมตรีสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน 2) ลักษณะเฉื่อยชาให้ความสำคัญขององค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ผู้นำมุ่งเน้นบุคคลยึดถือกฎ ระเบียบแบบแผนพนักงานส่วนใหญ่มักเห็นคล้อยตาม และพึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบ 3) ลักษณะก้าวร้าวให้ความสำคัญกับองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะที่ผู้นำมุ่งเน้นงาน อำนาจ และการแข่งขันจึงดีจึงเด่นมีการต่อต้านและเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในเรื่องระเบียบ

สำหรับแนวความคิดของ Daft L. Richard,(1999) ได้นำเสนอรูปแบบของวัฒนธรรม ในการทำวิจัยในครั้งนี้โดยแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้คือ 1.) วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยมลักษณะคงที่เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง มุ่งเน้นเรื่องความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความเป็นทางการ 2) วัฒนธรรมแบบญาติมิตรจะมุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยมลักษณะยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายใน พนักงานจะมีลักษณะความสัมพันธ์กันเหมือนครอบครัว 3.) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจะมุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยมลักษณะคงที่เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้นำองค์การจะมุ่งเน้นความสำเร็จในเป้าหมายเฉพาะอย่างมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 4.) วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะมุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยมลักษณะยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก พนักงานจะมีความเป็นตัวของตัวเองที่จะตัดสินใจได้อย่างอิสระและตอบสนองความต้องการใหม่ๆ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ก็เป็นองค์การหนึ่งที่มีการปรับเปลี่ยนการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุกเพื่อให้สอดคล้องกับการกิจที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการกิจที่ปรับเปลี่ยนไปจากในอดีต เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามการปรับตัวในเชิงวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเพื่อการบรรลุภารกิจและกลยุทธ์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์และมีความต้องการที่จะทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ว่ามีค่านิยมเป็นแบบใด โดยมุ่งศึกษาตามแนวความคิดของ Daft L. Richard,(1999) ซึ่งได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบคือ 1วัฒนธรรมแบบราชการ 2 วัฒนธรรม

แบบญาติมิตร 3 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ 4 วัฒนธรรมแบบปรับตัว รวมทั้งต้องการจะเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ต่อวัฒนธรรมองค์การตามตัวแปลลักษณะส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยมีความเชื่อว่าผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการปรับปรุงวิธีการทำงาน รวมถึงได้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งในเรื่องใดบ้างเพื่อให้มีความสามารถในการปรับตัวและนำไปสู่การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการปรับปรุงในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีเพศต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

1.3.2 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

1.3.3 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

1.3.4 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุการทำงานต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการปรับปรุงวิธีการทำงาน

1.4.2 นำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์เพื่อให้มีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การ

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ด้านประชากร

ประชากร ในการศึกษาครั้งนี้ก็คือ ข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวนทั้งหมด 450 คน แบ่งออกเป็น 4 กอง 7 สำนัก และ 4 หน่วยงานอื่นๆ 4 กอง ได้แก่ กองคลัง กองนิติการ กองพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และกองธุรกิจการค้าภูมิภาค จำนวน 82 คน 7 สำนัก ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ สำนักกำกับดูแลธุรกิจ สำนักทะเบียนธุรกิจ สำนักบริการข้อมูลธุรกิจ และสำนักอธิบดี จำนวน 303 คน 4 หน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ หน่วยตรวจสอบภายใน หน่วยประสิทธิภาพ สถาบันฝึกอบรมธุรกิจการค้า และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 65 คน

1.5.2 ด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ โดยมุ่งศึกษาเนื้อหาวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดความคิด Daft L. Richard, (1999) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ด้าน โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร 3) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และ 4) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

1.6 นิยามศัพท์

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุกๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และในแนวทางของการทำงานในองค์กรนั้นๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ประเพณี และแนวทางปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรที่เป็นการรับรู้และเข้าใจร่วมกันของคนในองค์กรนั้นๆ

วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ หมายถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยมลักษณะคงที่เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยมีค่านิยมเน้น ความประหยัดและมีประสิทธิภาพ ระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ การเชื่อฟัง ทำตามคำสั่ง ทำตามกฎระเบียบ

วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร หมายถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยมลักษณะยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยมีค่านิยมเน้น ค่านิ่งถึงผลกระทบที่มีต่อคนอื่น ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ ความเอื้ออาทร รักษาข้อตกลง ความเป็นธรรม ความเสมอภาคทางสังคม

วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยม ลักษณะคงที่เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยมีค่านิยมเน้น ให้แข่งขันกัน ทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง ทำให้ดีที่สุด ขยัน มุ่งสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว หมายถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ และค่านิยม ลักษณะยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยมีค่านิยมเน้น ไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ คิดพลาดเป็นบทเรียน การสร้างสรรค์ใช้จินตนาการ ให้คิดนอกกรอบได้ ให้อิสระ ส่งเสริมให้ลองทำ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของวัฒนธรรม

Tylor (อ้างถึงใน ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2535 : 15) ได้นิยามของคำว่าวัฒนธรรม หมายถึง สิ่งทั้งหมดที่มีลักษณะซับซ้อนซึ่งได้รวมเอาความรู้ ความเชื่อ จริยธรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียม สมรรถภาพ และนิสัยที่บุคคลได้ไว้ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคม

Kluckhohn (1952 : 73) กล่าวว่า วัฒนธรรมสามารถอธิบายได้ว่าเป็น “ระบบที่สร้างขึ้นในอดีตที่แสดงถึงรูปแบบของความเป็นอยู่ ซึ่งมักจะยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่มในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง”

Geertz (1973 : 231) เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นระบบการให้ความหมายและสัญลักษณ์ที่ทำให้เกิดการสมาคมติดต่อกัน

Niebery (1979 : 132) ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมว่าเป็นกิจกรรมร่วมกันทางสังคม วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่กลุ่มปฏิบัติ เมื่อเป็นเช่นนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของสมาชิกในสังคม วัฒนธรรมกำหนดว่า สมาชิกกลุ่มควรสื่อสารกันอย่างไร สังคมจะเห็นพ้อง เห็นชอบในการกำหนดความหมายของอวัจนภาษา และวัจนภาษา ถ้าปราศจากความเห็นชอบหรือการยอมรับการติดต่อสื่อสารยากที่จะเกิดขึ้นได้

Daft L. Richard, (1992 : 317) นิยามว่าวัฒนธรรมยังเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิถีคิด (way of thinking) ร่วมกันของคนในองค์กรและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร

อมรา พงศาพิชญ์ (2537 : 1) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมคือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมิใช่สิ่งที่มีมนุษย์ทำตามสัญชาตญาณ อาจเป็นการประดิษฐ์วัตถุสิ่งของขึ้นใช้ หรืออาจเป็นการกำหนดพฤติกรรมและหรือความคิดตลอดจนวิธีการหรือระบบการทำงาน

A.L. Kroeber และ F. Kluckhohn (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544 : 178) ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า หมายถึง รูปแบบที่สม่ำเสมอของพฤติกรรมทั้งที่เห็น โดยชัดแจ้ง และสิ่งที่อยู่ภายใน ซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ประเพณี ความคิด และคุณค่าต่างๆ

2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Schwartz, H. (1981 : 96) มองว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ วิธีการจัดการ และพฤติกรรมที่แก้ปัญหของคนในองค์การนั้น

Bormann, E.G.Symbolic (1983 : 390) ได้กล่าวว่า ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การคือ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน (norms) เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคม

Schein. E.H (1983 : 140) ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ และชี้ว่าวัฒนธรรมไม่ใช่พฤติกรรมหรือสิ่งของเครื่องใช้แต่เป็นข้อตกลงที่อยู่ใต้ค่านิยม และกำหนดรูปแบบพฤติกรรมตลอดจนสิ่งของเครื่องใช้สถาปัตยกรรม การจัดที่ทำงาน การแต่งกาย ฯลฯ

Judith R. Gordon และคณะ (1990 : 621) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไร และต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

John R. Schermerhorn และคณะ (1999 : 267) นิยามว่าวัฒนธรรมองค์การ Organization or Corporate Culture หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกันซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

สุวรรณ เพชรนิล (2532 : 4) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงทุกสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นและปรากฏอยู่ในสังคมมนุษย์รวมถึงภาษาเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ขนบธรรมเนียมประเพณีระเบียบแบบแผนดำเนินชีวิตที่สังคมยอมรับ สถาบันต่างๆ มาตรฐานต่างๆ แนวความคิดอุดมคติต่างๆ วัฒนธรรมเป็นมรดกสังคมที่รับช่วงสืบกันมาโดยลำดับ ถ้าไม่มีวัฒนธรรม คนเราเกิดมาได้เหมือนกัน แต่อาจเป็นแบบสัตว์อื่นเสียมากกว่า แทนที่จะเป็นมนุษย์อย่างที่เห็นอยู่ปัจจุบัน วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคม ไม่ใช่มรดกวัตถุเราไม่ได้นำวัฒนธรรมติดตัวมาเกิดแต่เราเกิดขึ้นท่ามกลางวัฒนธรรมและต้องเรียนรู้วัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นกองทุนใหญ่ เป็นสมบัติล้ำค่า ที่บรรพบุรุษได้รักษาไว้ เพราะแน่นอนแล้วว่าเป็นวิถีที่ดำรงของชีวิต

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534 : 9) ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้นซึ่งถูกสร้างขึ้นมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมา โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและปัญหาการเข้ากันได้

ภายในของกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไปเพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

Pettigrew , P.M (อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2538 : 5)ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณี

Daft และคณะ (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยุทธ, 2540 : 6) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ การนิยามนี้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะนี้ “เป็นการรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การหลายความหมายที่กล่าวมาข้างต้นเข้าด้วยกัน”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 311) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง เป็นค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์การ เป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งองค์การ ได้สร้างขึ้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือองค์การที่มีต่อลูกค้า กิจกรรมที่องค์การกระทำอยู่จะสร้างให้เกิดความเชื่อหรือความร่วมมือของสมาชิกในองค์การโดยที่ทุกองค์การจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และแนวทางการปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2546 : 79) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ว่าหมายถึง ระบบของค่านิยมสมมติฐาน ความเชื่อและบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ยึดแนวความคิดของ Daft L. Richard, (1999) เป็นแนวทางการศึกษา โดยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอาจจะรวมถึงภาษาที่ใช้ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติและวัฒนธรรมยังเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันถึงวิธีการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน แต่ละองค์การหรือแต่ละหน่วยงานย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป เช่น ระบบการทำงาน กฎระเบียบและการแต่งกาย เป็นต้น

2.3 ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Smircich Linda (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยุทธ, 2540 : 7) เห็นว่านิยามวัฒนธรรมองค์การทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก

2.3.1 แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ Culture as a variable

แนวทางที่เห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรมๆ หนึ่ง Culture as a root metaphor แนวทางแรก เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่ (ตัวแปรอื่นๆ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ฯลฯ) จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า Culture is something an organization has

2.3.2 ส่วนแนวทางที่สอง เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่ตัวองค์การเองทั้งหมดคือวัฒนธรรมๆ หนึ่ง หรืออุปมาได้ว่าเปรียบเสมือนวัฒนธรรมๆ หนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม แนวทางหลังจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Culture is something an organization is

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 : 9-10) ได้เห็นแนวทางที่สามซึ่งเป็นการผสมระหว่างสองแนวทางข้างต้น คือ เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งพฤติกรรมของคนในองค์การซึ่งแสดงออกมาให้เห็น และเป็นทั้งค่านิยมความคิดภายในจิตใจคนด้วย การมองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นเรื่องเฉพาะพฤติกรรมภายนอกหรือเฉพาะค่านิยมความคิดภายในจิตใจเป็นมุมมองที่แคบเกินไป เพราะเป็นไปได้ยากที่จะเข้าใจกลุ่มบุคคลในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง ถ้าไม่ศึกษาทำความเข้าใจทั้งกระบวนการทางความคิดภายในจิตใจ (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) และพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา ดังนั้นการจะศึกษาทำความเข้าใจเรื่องราวของคนในหน่วยงานอย่างครอบคลุมควรศึกษาทั้งในแง่มุมมองค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำ

Schein (1993 : 12-14 , 211-227) เป็นนักคิดที่สำคัญคนหนึ่งทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การตามแนวทาง Culture as a root metaphor ว่าเป็นข้อสมมุติพื้นฐานและความเชื่อซึ่งมีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของพนักงาน ข้อสมมุติพื้นฐานและความเชื่อดังกล่าวเป็นสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในจิตใจส่วนลึกจนอยู่นอกเหนือความคิดคำนึง Unconscious แต่ Schin กลับมีมุมมองตามแนวทาง Culture as a variable ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นมา แล้วควบคุมจัดการได้ตามใจประสงค์

ไพฑูลย์ เครือแก้ว (2518 : 40) ได้สรุปแนวคิดการมองวัฒนธรรมว่ามี 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคมของพฤติกรรมมนุษย์ที่ได้สะสมเอาไว้ในอดีต และได้ตกทอดมาเป็นสมบัติที่มนุษย์ในปัจจุบันเอามาใช้ในการดำเนินชีวิต ซึ่งหมายถึง ความรู้ ความเชื่อ ความคิด ความสามารถ และยังรวมไปถึงภาษา กฎเกณฑ์ ของสถาบันต่างๆ ระเบียบสังคม ประเพณี ฯลฯ ทั้งนี้ในสังคมแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่เป็นของตนเอง และแตกต่างกันออกไป

ลักษณะที่ 2 พฤติกรรมส่วนใหญ่ของมนุษย์นั้นมักขึ้นอยู่กับสิ่งที่ว่า เราต้องการสิ่งใด ต้องการทำอะไร หรือทำอะไร ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนแห่งการดำเนินชีวิต

สรุปได้ว่า วัฒนธรรม เป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของคนในรูปแบบต่างๆ ทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ ครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่แสดงถึงวิถีดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี ค่านิยม เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา วัฒนธรรมจึงเป็นแบบกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เป็นต้น

2.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Daft L. Richard, (1999 : 184) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเป็นค่านิยม รวมทั้งวิถีทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น วัฒนธรรมจึงทำหน้าที่ 2 ประการคือ

2.4.1 วัฒนธรรมก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวในหมู่พนักงาน ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันที่จะช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมช่วยเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการสื่อสารในองค์การ วัฒนธรรมเป็นแนวทางที่จะบอกได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับได้และพฤติกรรมโดยยอมรับไม่ได้ วัฒนธรรมเป็นแนวทางที่จะช่วยบอกว่าอำนาจและสถานภาพได้ถูกจัดวางไว้ ณ ที่ใดในองค์การ วัฒนธรรมช่วยให้กฎ ระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรติดฝังอยู่ในใจของพนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการค้ำรับพฤติกรรม และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

2.4.2 วัฒนธรรมช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะช่วยบอกได้ว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด วัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและต่อการเคลื่อนไหวของคู่แข่งได้อย่างรวดเร็ว

วัฒนธรรมมีความสำคัญก็เพราะว่าวัฒนธรรมจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ทำให้องค์การกลายเป็นชุมชนหนึ่ง แต่เป็นที่รวมของบุคคลที่ต่างคนต่างอยู่ แต่อย่างไรก็ตามสำหรับองค์การที่มีสุขภาพดีและมีผลประกอบการที่ดี ควรจะมีความกล้าที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งสามารถที่จะส่งผลทางบวกและทางลบต่อผลลัพธ์ขององค์การ

อมเรศ ศิลาอ่อน (2528 : 95) กล่าวว่า องค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมหรือมี แต่วัฒนธรรมมีความอ่อนแอ มักจะมีปัญหาในด้านความสามัคคี พฤติกรรมกระจ่ายไม่มีทิศทางมักมีความตึงเครียดในกลุ่มคนต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานต่างระดับ พนักงานมักไม่ค่อยมีปัญหาในการปฏิบัติงานถ้าทุกคนรู้ว่าใครควรทำอะไร เมื่อไหร่ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์การหนึ่งๆ พนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ด้วยความสบายใจ ด้วยความเต็มใจ

ไกรฤทธิ บุญเกียรติ (2533 : 4) ได้สรุปที่ทำให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การควบคู่กับแผนพัฒนาองค์การซึ่งให้แนวทางด้านที่ ชั่ง ตวง วัด ได้ เช่นขอคชชาย หรือสถิติการเจริญเติบโต เน้นข้อพิจารณาแรกๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยราบรื่นและมีสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไปกับแผนพัฒนาองค์การ

กรีซ สืบสนธิ (2537 : 9-11) กล่าวว่า องค์การที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวีรบุรุษสร้างขนบธรรมเนียม ประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านข่าย วัฒนธรรมจะเป็นองค์การที่มีความแหลมคม มีพลังวิ่งไปสู่ ความสำเร็จความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดต่อกันไป ค่านานเรื่องเล่าขาน วีรบุรุษที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเขาเป็นแบบอย่างมีมากมาย กล่าวสั้นๆ องค์การเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2535 : 20-21) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมประกอบด้วย

วัฒนธรรมไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคลเหล่านั้นจะปฏิบัติต่อเราในลักษณะใดอีกด้วย แต่ละวัฒนธรรมจึงเป็นระบบของความคาดหวัง (Expectancies) คือ วัฒนธรรมจะช่วยให้สามารถคาดหวังได้ว่า พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วจะได้รับรางวัลพฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วจะถูกลงโทษ และสามารถจะคาดหวังต่อไปว่ารางวัลหรือการลงโทษประกอบด้วยอะไร มีลักษณะอย่างไร กิจกรรมใดเมื่อทำไปแล้ว ทำให้เกิดความอึดใจ พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วทำให้เกิดความคับข้องใจ

วัฒนธรรมจะแนะแนวทางอันจำเป็นแก่สมาชิกของสังคมในทุกๆ เรื่องของชีวิตและสมาชิกในสังคมจะทำหน้าที่อย่างไม่มีประสิทธิภาพถ้าขาดวัฒนธรรม วัฒนธรรมทำให้สมาชิกคนอื่นๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ถูกต้องค่อนข้างมาก แม้ว่าจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ก็ตาม ความสามารถในการที่จะทำนายได้ล่วงหน้าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคม ความสามารถในการทำนายได้ล่วงหน้าจะทำให้บุคคลแน่ใจว่าเขาจะได้รับการกระทำในลักษณะเดียวกัน นอกจากนั้นหากบุคคลปฏิบัติตามวัฒนธรรม เขาจะได้รับผลตอบแทนในทางที่ดี และจะได้รับผลตอบแทนในทางตรงกันข้าม ถ้าเขาไม่ทำตามวัฒนธรรม

วัฒนธรรมจะกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงช่วยอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ได้

วัฒนธรรมทำให้สังคมมีระบบ และช่วยให้สมาชิกใหม่ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ สมาชิกจะได้รับการลงโทษทางสังคม ถ้าไม่ประพฤติปฏิบัติ ตามรูปแบบที่วัฒนธรรมกำหนด

วัฒนธรรมเป็นแหล่งของแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูป ปัญหาเหล่านั้นเป็นปัญหาที่สมาชิกในสังคมพบจะต้องแก้อยู่เสมอเป็นประจำ การมีวัฒนธรรมที่ต่างกันจะทำให้มีวิธีการในการแก้ปัญหาต่างกัน

วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจกฎเกณฑ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรมมีอิทธิพลและสะท้อนให้เห็นถึงโลกทัศน์ (World View) ของบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ นอกจากนั้นวัฒนธรรมยังมีอิทธิพลเหนือระบบการจูงใจและความคิดของแต่ละคน วัฒนธรรมทำให้คนคิดต่างกัน

วัฒนธรรมทำให้ความรู้สึกของบุคคลในสังคมไม่มีลักษณะเป็นกลาง แต่จะจำแนกปรากฏการณ์ต่างๆ ในลักษณะ ดี เลว ต้องการ ไม่ต้องการ ถูก หรือ ผิด ฯลฯ

2.5 วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

Daft L. Richard. (1999 : 186) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หมายถึงระดับของการยอมรับในท่ามกลางของหมู่พนักงานเกี่ยวกับความสำคัญของค่านิยมเฉพาะอย่างและแนวทางของการทำงาน ถ้าพนักงานมีความเห็นพ้องต้องกันในค่านิยมเฉพาะอย่างนั้น และเห็นพ้องกันในแนวทางการทำงาน วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นปึกแผ่น แต่ถ้ามีความเห็นด้วยในค่านิยมและแนวทางปฏิบัติค่อนข้างน้อยวัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งสามารถที่จะทำให้พนักงานมีความเป็นปึกแผ่นและมีความผูกพันต่อค่านิยมเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่มีต่อวัฒนธรรมขององค์กรประมาณ 200 องค์กรพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งไม่ได้ประกันความสำเร็จเข้าสู่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นจะมีผลต่อการทำให้้องค์การนั้นมีสุขภาพที่ดีในท่ามกลางการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรและวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งไม่สามารถจูงใจให้เกิดการปรับตัว อาจจะทำให้้องค์การเสียหายไคมากกว่าการมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ้องค์การที่มีการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรมจะมีความแตกต่าง ไปจาก้องค์การที่ไม่มีการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรม ไปทางด้านค่านิยมและพฤติกรรม ใน้องค์การที่มีการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรม ผู้นำ้องค์การให้

ความสำคัญเฉพาะกลุ่มของพวกเขาเองหรือเฉพาะ โครงการพิเศษของพวกเขาเท่านั้นนอกจากนั้น ค่านิยมขององค์กรที่จะทำให้บุคคลได้กล้าเสี่ยงที่จะคิดหรือทำหรือเปลี่ยนแปลง

2.6 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

Wallach (อ้างถึงใน เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2549 : 23) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรม องค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

2.6.1 วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจ บังคับบัญชาที่ชัดเจน งานมีการแบ่งแผนก หน่วยงานและมีระบบระเบียบ มีลักษณะของการ ปกครองตามลำดับชั้น ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีความมั่นคง

2.6.2 วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม (Innovative Culture) มีลักษณะที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สร้างสรรค์ มีปทัสสถานที่เน้นความท้าทายและกล้าเสี่ยง กระตุ้นพนักงานให้เป็นหุ้นส่วนในการทำงาน แต่สภาพแวดล้อมแบบนวัตกรรมก็มีผลให้พนักงานเกิดความเครียดและความเหนื่อยหน่ายในการ ทำงานได้

2.6.3 วัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive Culture) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและพนักงาน ได้รับความยุติธรรม ได้ทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น และองค์กรอย่างเต็มที่ มีบรรยากาศขององค์กรแบบ เปิด ที่มีค่านิยมที่สนับสนุนการทำงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 312) กล่าวว่า ในองค์กรต่างๆ จะมีรูปแบบของวัฒนธรรม ที่แตกต่างกันวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวแทนของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นระบบของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรถึงแม้ว่าจะมาจาก ที่แตกต่างกัน พื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์กรที่แตกต่างกัน แต่ก็จะต้องเรียนรู้ถึงแนวโน้มของ วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติในทิศทางเดียวกันถึงแม้ว่าในองค์กรจะมีวัฒนธรรมของสมาชิกส่วน ใหญ่ที่ยึดถือปฏิบัติแล้วยังอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยที่เกิดจากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น จังหวัด ภาค หรือสถาบันการศึกษาเดียวกันซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยแตกต่างกันของสมาชิกส่วน ใหญ่และวัฒนธรรมองค์กรมักเกิดจากปรัชญาของผู้ก่อตั้งองค์กร (Philosophy of organization 's founders) ได้ มีการวางแผนปฏิบัติขององค์กรหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานจากนั้นก็ ได้ มีการสร้างบรรทัดฐานในการเลือก (Selection criteria) ซึ่งบรรทัดฐานนี้จะครอบคลุมการสรรหา คัดเลือก บุคคลเข้าร่วมงานกับสังคม และการพิจารณาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องเข้ามา ควบคุม วางแผน และนโยบายหลักขององค์กร รวมทั้งวิธีการปฏิบัติ จากนั้นปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะ กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.7 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ Defining Organizational Culture

วันชัย มีชาติ (2544 : 185) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะสำคัญในการศึกษาหรือพิจารณาเช่นเดียวกับการศึกษาบุคลิกหรือลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น เราอาจพิจารณานิสัยของบุคคลจากความใจร้อน ใจเย็น สุขภาพ เป็นมิตร หวาดระแวง วิตกกังวล เป็นต้น ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะประกอบด้วยลักษณะดังนี้

2.7.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การ ความรับผิดชอบ อิสระ และเสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่องค์การเปิดโอกาสให้บุคคล

2.7.2 การให้ความสนใจในรายละเอียด คือการที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์การเพียงไร กล่าวคือ องค์การมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่างๆ

2.7.3 การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าว เป็นการพิจารณาว่าองค์การเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

2.7.4 การให้ความสำคัญกับบุคคล การตัดสินใจหรือดำเนินการต่างๆในองค์การพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคล ในองค์การมากน้อยเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์การด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

2.7.5 การทำงานเป็นทีม องค์การมีการออกแบบงานหรือจัดรูปแบบที่ให้การดำเนินงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงาน มากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงาน โดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

2.7.6 การทำงานเชิงรุก องค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์การมากน้อยเพียงใด องค์การกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อยๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

2.7.7 ความมีเสถียรภาพ ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์การมีมากน้อยเพียงไร

ทิศทางขององค์การ การปฏิบัติงานขององค์การมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

2.7.8 บุรณาการในองค์กร คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อย ในองค์กรการสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร

2.7.9 การสนับสนุน จากผู้บริหาร ได้แก่ระดับของการให้การช่วยเหลือและสนับสนุนต่อผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

2.7.10 การควบคุม ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรงในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

2.7.11 การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

2.7.12 ระบบการให้รางวัล ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโส หรือความชอบส่วนตัว

2.7.13 การจัดการกับความขัดแย้ง คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

2.7.14 รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

จุมพล หนีพพานิช (2530 : 131) กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น (necessity) สำหรับการดำเนินชีวิตในสังคม
2. วัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งที่คิดตัวมนุษย์มาโดยกำเนิด ไม่ใช่สิ่งที่อาจถ่ายทอดทางพันธุกรรมนิสัยและความสามารถต่างๆ ของมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเรียนรู้
3. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ (adaptive) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักจะเป็นไปได้ 2 วิธี ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในวัฒนธรรมเอง เช่น การประดิษฐ์คิดค้นและการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอก เช่น การติดต่อกับวัฒนธรรมอื่นเป็นการลอกเลียนแบบแผนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอื่นมาใช้
4. วัฒนธรรมแต่ละสังคมมีความแตกต่างกัน (Varieties) มีความเหมาะสมถูกต้องความสภาพแวดล้อมของแต่ละสังคม
5. วัฒนธรรมเป็นผลรวมของหลายๆ สิ่ง (Integrative) วัฒนธรรมของสังคมหนึ่งเป็นผลรวมของแบบแผนหรือแนวทางการดำเนินชีวิตของหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน ส่วนต่างๆ หรือวัฒนธรรมแต่ละแขนงแต่ละสาขาเหล่านี้ได้รวมกันเป็นวัฒนธรรมที่สมบูรณ์แบบของแต่ละสังคมและถ้าวัฒนธรรมหรือแบบแผนหรือกฎเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวสมาชิกในสังคมยึดถือแบบ

เดียวกันเรียกวัฒนธรรมนั้นว่า วัฒนธรรมใหญ่ หรือวัฒนธรรมรวม และวัฒนธรรมใหญ่หรือวัฒนธรรมรวมของสังคมที่มีแบบคล้ายกันและมีแดนต่อเนื่องกัน เรียกว่า วัฒนธรรมแดน วัฒนธรรมรวมหรือวัฒนธรรมใหญ่ยังแบ่งเป็นวัฒนธรรมรองหรือวัฒนธรรมย่อย ซึ่งมีลักษณะคล้ายวัฒนธรรมแต่แตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อย

สุหัตตรา สุภาพ (2534 : 37-38) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งที่ได้มาโดยการเรียนรู้ การเรียนรู้นี้ต้องเรียนรู้จากมนุษย์ด้วยกัน โดยเฉพาะจากกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่
2. เป็นมรดกทางสังคม บุคคลในสังคมใดก็เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ เพราะวัฒนธรรมเป็นของที่มีอยู่แล้วในสังคม เพียงแต่ถ่ายทอดกันไปเท่านั้น บุคคลรุ่นต่อๆ มาเพียงแต่ปรับปรุงกันสิ่งใหม่ๆ เป็นการสร้างความเจริญให้แก่วัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูง การที่วัฒนธรรมสามารถถ่ายทอดกันได้ เพราะมนุษย์มีภาษาเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอด ภาษาจึงเป็นสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ใช้แทนความหมาย
3. เป็นวิถีชีวิตหรือแบบของการดำรงชีวิต วัฒนธรรมสามารถจำแนกวัฒนธรรมของสังคมหนึ่งอีกสังคมหนึ่ง เป็นวัฒนธรรมเฉพาะอย่าง เพราะบุคคลเกิดในสังคมใดก็เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น
4. เป็นสิ่งที่ไม่คงที่ เพราะมนุษย์มีการคิดค้นสิ่งใหม่ หรือปรับปรุงของเดิมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2535 : 18) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมว่าวัฒนธรรมจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. วัฒนธรรมมีความจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมของมนุษย์ มนุษย์จะอยู่โดยปราศจากวัฒนธรรมไม่ได้ เพราะไม่สามารถแข่งขันต่อสู้กับสัตว์อื่นได้ และคงจะสูญพันธุ์ไปในที่สุด
2. วัฒนธรรมมิใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่ใช่ว่าสิ่งที่ถ่ายทอดโดยผ่านทางพันธุกรรม วิธีการเลี้ยงดูอบรมเด็ก ตลอดจนการสั่งสมวัฒนธรรมในแง่ต่างๆ ของแต่ละกลุ่มสังคมจะมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างบุคลิกภาพของคนเป็นอันมาก ภาวะความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้สามารถเปลี่ยนแปลงได้
3. วัฒนธรรมของแต่ละสังคมมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ไม่อาจนำมาเปรียบเทียบได้ว่าวัฒนธรรมใดดี เลว กว่ากันวัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรมย่อมมีความเหมาะสมถูกต้องตามสภาพแวดล้อมของแต่ละสังคม

4. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อาจเปลี่ยนแปลงได้
5. มนุษย์เป็นผู้สร้างและดำรงวัฒนธรรมไว้

โฮเบล Hoebel (อ้างถึงใน ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2535 :19) ซึ่งได้ให้นิยามของวัฒนธรรมว่าเป็นพฤติกรรมทั้งหมดที่เกิดจากการเรียนรู้ได้จำแนกวัฒนธรรมออกเป็น 2 ส่วนเช่นเดียวกัน คือ

1. พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ (Overt Behavior) ซึ่งเป็นการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นเป็นการเคลื่อนไหวที่เกิดจากการกระทำของกล้ามเนื้อที่สามารถจะมองเห็นได้โดยตรง
2. พฤติกรรมที่ไม่สามารถจะสังเกตเห็นได้ (Covert Behavior) เป็นกิจกรรมภายในเช่น การคิด กิจกรรมของต่อมและอวัยวะภายใน พฤติกรรมส่วนนี้จะควบคุมการรับรู้ เพราะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดทัศนคติและความเชื่อ ซึ่งจะควบคุมพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้

Alvesson (1989 : 18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่นคุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศขององค์การ (Organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ

2.8 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

Rousseau (1990 : 158) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการมองเห็น ระดับความยากง่ายในการสืบค้นและระดับความยากง่าย

ในการเปลี่ยนแปลงระดับชั้นทั้ง 5 ระดับ ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ข้อสมมติพื้นฐาน

วันชัย มีชาติ (2544 : 180-181) กล่าวว่า การวิเคราะห์วัฒนธรรมออกเป็นระดับสามารถแบ่งระดับทางวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ Observable Culture เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ Surface level เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นแนวทางที่องค์การถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์การวัฒนธรรมในระดับนี้จะเห็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะ ได้แก่ พิธีกรรมต่างๆ ขององค์การ สัญลักษณ์ในองค์การ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผน คำานานหรือเรื่องราวต่างๆ และประวัติศาสตร์ขององค์การ

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์การ Shared Values เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์การเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรมค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์การเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมกันดังกล่าว

3. ฐานคิดร่วมกัน Commonassumptions เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์การจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันเป็นฐานคิดร่วมกันขององค์การซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

สมยศ นาวิการ (2546 : 90-92) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ระดับคือ

1. ระดับแรก เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่สังเกตได้ คือ วิถีทางที่กลุ่มได้พัฒนาขึ้นมาฝึกอบรมและประกาศแก่สมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมที่สังเกตได้มักจะเกิดขึ้นจากรื่องราวที่พิเศษ วิถีชีวิตและงานพิธีเป็นสิ่งที่บุคคลมองเห็นและได้ยินเมื่ออยู่ในองค์การ ดังนั้น ผู้เขียนเขียน ลูกค้าและพนักงานจะพบวัฒนธรรมที่สังเกตได้จากการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวันขององค์การ

1.1 เรื่องราว ประวัติและเรื่องราวที่ถูกเล่าต่อกันมาภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ เรื่องราวเหล่านี้จะเกี่ยวพันกับการผจญภัยหรือเหตุการณ์ที่น่าประหลาดภายในชีวิตขององค์การ

1.2 วีรบุรุษบุคคลที่ถูกคัดเลือกเพื่อความสนใจเป็นพิเศษ และความสำเร็จของเขาจะถูกยกย่องด้วยการสรรเสริญและการชื่นชมภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ

1.3 ธรรมเนียมปฏิบัติและงานพิธี ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นแนวทางแก้พฤติกรรมภายในชีวิตประจำวันขององค์กร เช่น การให้รางวัล การประเมินผลงาน งานเลี้ยงรับรางวัล การฟังคำปราศรัย

1.4 สัญลักษณ์ การใช้ภาษาพิเศษและการแสดงออกที่ไม่ใช้ภาษาอื่น เพื่อที่จะถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญของชีวิตทางองค์กร

2. ระดับที่สอง ก็ค่านิยมร่วมที่มีบทบาทสำคัญต่อการผูกพันบุคคลเข้าด้วยกันและเป็นกลไกการจูงใจที่มีอำนาจ นี่คือวัฒนธรรมที่เป็นแกน วัฒนธรรมแกนกลาง จะประกอบด้วยค่านิยมหรือความเชื่อร่วมกันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทำให้เกิดคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่สังเกตได้ ค่านิยมจะมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และมักจะถูกเผยแพร่ภายในสื่อแสดงที่เป็นทางการของภารกิจและความมุ่งหมายของบริษัท

2.9 หน้าทีของวัฒนธรรมองค์กร

Daft L. Richard (1999 : 147) กล่าวว่าวัฒนธรรมทำหน้าที่ในหลายๆหน้าที่ด้วยกันภายในองค์กร ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง
2. ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน
3. เป็นเครื่องมือในการสร้างความถูกต้องของพนักงานต่อองค์กร
4. ก่อให้เกิดระบบทางสังคมที่มั่นคงและพนักงานรู้ว่าจะพูดหรือทำอะไร
5. เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 28-29) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ วิธีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับค่าชม สรรเสริญหรือได้รางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกดำเนินคดี หรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่ๆ จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีคิด วิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์กร ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่องค์กรคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงาน และการประพฤติปฏิบัติกัน นานเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานย่อมได้รับการลงโทษ

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในองค์กรของตน

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นประจำจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตัว และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก ว่าเป็นพวกเดียวกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึก ว่า กลุ่มของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาในการทำงาน วิธีการทำงาน ชื่อเสียง และภาพพจน์ของกลุ่ม

ในขณะที่ สมยศ นาวิกาน (2546 : 81) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะถ้าเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งแล้วผู้บริหารพยายามปลูกฝังให้อยู่ในจิตใจของพนักงานทุกคนจะเกิดเป็นความผูกพันที่พนักงานมีให้กับบริษัท และจะเป็นการดึงดูด และพัฒนา รักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคมในบางบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นระเบียบวินัย เน้นมาตรฐานจนสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ไว้วางใจในคุณภาพ พนักงานในองค์กรจะเกิดความภูมิใจ มั่นใจที่ได้ทำงานกับบริษัทนี้ ทำให้ผูกพันกับบริษัท

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลของสิ่งแวดล้อมรอบตัวพวกเขาได้

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532 : 15) ได้พิจารณาถึงความสำคัญและหน้าที่วัฒนธรรม จึงมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน เช่น รูปแบบของครอบครัวชายจะมีภรรยาได้กี่คน เช่น ชายไทยที่นับถือศาสนาอิสลามมีภรรยาได้ 4 คน หรือหญิงจะมีสามีได้กี่คน เป็นต้น

2. เป็นตัวกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ในสังคมไทยชายจะบวชเมื่อมีอายุครบ 20 ปี หรือเด็กควรปฏิบัติตนต่อผู้ใหญ่ หรือผู้ที่มีอายุสูงกว่า เช่น เมื่อพบแล้วยกมือไหว้ทูลงจาเรียบร้อย เป็นต้น
3. ทำหน้าที่ควบคุมสังคม เช่น การมีประเพณีต่างๆ ที่ผู้ฝ่าฝืนจะได้รับการตำหนิจากสังคม เช่น ในสังคมไทยถือว่าการกระทำของหญิงที่หนีตามผู้ชายโดยไม่ได้มีการขู่ขอกันตามประเพณีนั้น เป็นการกระทำที่สมควรได้รับการตำหนิจากสังคม เพื่อนบ้านจะมีการไม่คบค้าสมาคมด้วย
4. ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง เช่น วัฒนธรรมการพบปะกันในสังคมไทย จะมีการยกมือไหว้กันแต่ในสังคมญี่ปุ่นใช้การก้มหน้ากัน เป็นต้น
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม เกิดความเป็นปึกแผ่น จงรักภักดี และอุทิศตนให้กับสังคม ทำให้สังคมมีความอยู่รอด
6. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง หล่อหลอม บุคลิกภาพทางสังคมให้กับสมาชิก
7. ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมาย และวัตถุประสงค์การมีชีวิตของตน เช่น ในสังคมไทยวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อบางอย่างของคนบางคน กลุ่มเชื่อว่าเกิดมาแล้วใช้กรรม เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตของกลุ่มนี้เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับชีวิตของตนก็คิดว่าเป็นเรื่องกฎแห่งกรรมที่ตนเกิดมาแล้วต้องชดใช้ เป็นต้น
8. สร้างหรือจัดแบบความประพฤติปฏิบัติ เพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็นจะต้องคิดหาวิธีประพฤติปฏิบัติโดยไม่จำเป็น หมายความว่า วัฒนธรรมจะกำหนดแบบความประพฤติไว้ หน้าที่ของสมาชิกสังคมคือปฏิบัติตาม เช่น ในสังคมไทยนักเรียนพบครู พบพระสงฆ์ จะต้องเคารพกราบไหว้ เป็นต้น

Gutknecht (อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2538 : 5) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการดังนี้

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. เป็นเครื่องมือกำกับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อกันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

2.10 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

Daft L. Richard, (1999 : 192-196) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภทได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ หมายถึงวัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้น

สภาพแวดล้อมภายในและมีลักษณะคงที่ มีค่านิยมเน้น ความประหยัดและมีประสิทธิภาพ ระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ การเชื่อฟัง ทำตามคำสั่ง ทำตามกฎระเบียบ

2. วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร หมายถึงวัฒนธรรมแบบญาติมิตรจะมุ่งเน้น

ตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในและเน้นการยึดหยุ่น องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเต็มไปด้วยมิตรสหายความสัมพันธ์ของพนักงานจะมีลักษณะเหมือนความสัมพันธ์กันภายในครอบครัวค่านิยมที่มุ่งเน้นคือความร่วมมือ การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อทั้งพนักงานและลูกค้า เน้นระบบเป็นธรรม และการตกลงร่วมกัน

3. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ หมายถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จจะมี

ลักษณะที่สำคัญมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำองค์การจะมุ่งเน้นความสำเร็จในเป้าหมายเฉพาะอย่าง เช่น มียอดขายเพิ่มขึ้น กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีค่านิยมที่สำคัญ เช่น การแข่งขัน ก้าวร้าว บุคคลที่มีความคิดริเริ่ม มีความตั้งใจที่จะทำงาน ทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ได้วางไว้ รวมทั้งมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน

4. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว หมายถึงวัฒนธรรมแบบปรับตัวจะมุ่งเน้นกลยุทธ์และ

ค่านิยมที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก พนักงานจะมีความเป็นตัวของตัวเองที่จะตัดสินใจได้โดยอิสระเพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ๆ มีค่านิยม ความรับผิดชอบที่สูงยิ่งต่อลูกค้า ผู้นำองค์การต้องสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจพนักงาน สร้างสรรค์ระบบค่าตอบแทนใหม่ๆ มีการทดลองและมีความเสี่ยง

โดยสรุปองค์การจะมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การที่จะมุ่งเน้นความต้องการของสภาพแวดล้อมว่าจะเน้นภายในหรือภายนอกและเน้นยึดหยุ่นหรือคงที่ และเป็นความรับผิดชอบของผู้นำองค์การที่จะทำให้เกิดความแน่ใจว่าองค์การไม่ได้หยุดอยู่กับที่ โดยพนักงานมีการทำงานในค่านิยมแบบเดียวกัน แต่องค์การไม่ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

สุจินต์ สว่างศรี (2542 : 25) กล่าวว่านักสังคมวิทยาแบ่งประเภทของวัฒนธรรมไว้หลายลักษณะ เช่น ฮอร์ตอนและฮันท์ (Horton and Hunt) แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับข้องกับวัตถุ วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่เป็นรูปธรรม ได้แก่

สิ่งของหรือวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้นมา เช่น เครื่องมือ รถยนต์ สิ่งก่อสร้าง อาคารบ้านเรือน โทรศัพท์

2. วัฒนธรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ภาษาด้อยคำที่ใช้พูด ความคิด ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อที่มนุษย์ยึดถือเกี่ยวกับศาสนา ลัทธิ การเมือง บางครั้งรวมเอาการศึกษาการแข่งขันกีฬาไว้ด้วยซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ แซวิล-ทรอยด์ (Saville-Trolke) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

2.1.1 วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ หมายถึง ระบบทั้งหมด เทคนิค และเครื่องมือต่างๆ ที่สร้างวิถีชีวิตของสังคม มีความเป็นรูปธรรม เห็นได้ชัดเจน เช่น อาคาร สิ่งก่อสร้าง เฝือก รถยนต์ เสื้อผ้า และอาหารต่างๆ

2.1.2 วัฒนธรรมที่ไม่เป็นวัตถุ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกับวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เพราะเป็นสิ่งช่วยให้เข้าใจวิถีชีวิตของบุคคลเป็นต้นว่า ประเพณีความเชื่อ ค่านิยม วิถีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และระหว่างมนุษย์กับสิ่งที่อยู่นอกเหนือจากธรรมชาติ

2.11 องค์ประกอบของวัฒนธรรม

กรีซ สปีสนธิ์ (2538 : 6-8) กล่าวว่าองค์ประกอบมีลักษณะดังนี้

สภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์การแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมืองฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์การแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัทหมายถึง การขาย บางบริษัทหมายถึง การผลิต และสำหรับอีกหลายบริษัทหมายถึงการจัดการค่าใช้จ่าย สำหรับองค์การทางการศึกษา อาจหมายถึงการผลิตบัณฑิตชั้นยอดฯลฯ กล่าวสั้น ก็คือว่า สภาพแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การดังนั้น องค์การที่มุ่งขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขายขององค์การที่ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากเพื่อการวิจัยและประดิษฐ์โดยยังไม่รู้ว่าผลผลิตสุดท้ายจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็จะสร้างวัฒนธรรมที่ต่างไปอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรมแบบนักพนัน” ต้องคิดใคร่ครวญ ตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ก่อนเสี่ยงลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ค่านิยม

ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณ

ทำอย่างนี้คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรักกันที่ผู้จัดการ ในบริษัทเหล่านี้มักพูดถึง ความเชื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผยไม่กระอักกระอ่วนและเขามักทนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบน ไม่ปฏิบัติตาม

ค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เป็นหลักปรัชญาที่จะนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จค่านิยมจะกำหนดพฤติกรรมที่การแสดงออกและปฏิบัติประจำวันแก่บุคลากรทั้งหมด ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยอมรับ ยึดถือเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตในองค์กร ค่านิยมจะต้องอาศัยช่วงระยะเวลาหนึ่งในการสร้างสั่งสม ให้ฝังรากลึก ค่านิยมอาจเกิดจากวีรบุรุษขององค์กร ความเชื่อวิถีชีวิตและขนบธรรมเนียมประเพณี ความจริงแล้วองค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นที่เชื่อถือและยอมรับเพราะบุคลากรสามารถแยกแยะ ผสมผสาน และรับค่านิยมขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติ

วีรบุรุษ

คนที่ เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ สร้างขึ้นมา จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้นำคนของคนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่นๆ น่าจะทำตาม

ขนบธรรมเนียมประเพณี

แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอำลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โตมีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกๆ คนการจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณ ต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือ

ข่าววัฒนธรรม

ข่าววัฒนธรรมคือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ พวกเขาชอบซุบซิบ นกสืบ นกเทศน์ เป็นข่าวการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่าวตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่นฯ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องบุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่มา

เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นช่วยวัฒนธรรม เป็นผู้คอยให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบัน ได้ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขันความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของช่วยวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ คืบเค้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบแต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านช่วยวัฒนธรรม

Deal and Kennedy (อ้างถึงใน เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2549 :18) ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรมีอยู่ 5 ประการคือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเติบโต ซึ่งอาจจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แข่งขันสูง
2. ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนจะเป็นลักษณะพื้นฐานขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกองค์กร โดยมีกฎจะถูกระบุไว้ในเป้าหมายหรือคำขวัญของบริษัท
3. วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์กร พวกเขาจะเป็นแบบจำลองที่มองเห็นได้แก่พนักงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กรของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาชื่อ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์หลักของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ
4. ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย
5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้าจะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

2.12 วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร

ในอดีตมักไม่แยกและอธิบายความแตกต่างของคำสองคำนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นยังมีการให้คำจำกัดความบรรยากาศขององค์กรในความหมายของวัฒนธรรมอีกด้วยซึ่งเท่ากับยอมรับว่าสองคำนี้เป็นสิ่งเดียวกัน คำสองคำนี้ต่างกันอย่างไร

Schwartz และDavis(1981:58)ได้ชี้ความแตกต่างของคำทั้งสองดังนี้ บรรยากาศขององค์กรนั้นเกี่ยวกับความคาดหวังของคนว่าควรทำงานในองค์กรควรเป็นเช่นไร และได้รับการ

สนองตอบหรือไม่บรรยากาศจึงเป็นเพียงคำหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การคือเป็นรูปแบบของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมกัน ขณะที่บรรยากาศหมายถึง ลักษณะของความคิดหวัง เช่น พนักงานใหม่คาดหวังว่าบรรยากาศในการทำงานในองค์การนี้ควรจะรื่นรมย์เพราะเท่าที่ผ่านมาเห็นว่าคนที่ทำงานในวงการบันเทิงล้วนยิ้มแย้ม แต่พนักงานใหม่อาจพบว่าลักษณะการทำงานในวงการบันเทิงไม่ได้รื่นรมย์สนุกสนานอย่างที่คาดเพราะลักษณะวัฒนธรรมที่ต้องแข่งขันกัน เคร่งเครียด

เอาจริงเอาจังทุกอย่างจะต้องถูกต้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ ความยิ้มแย้มที่เห็น เป็นแค่เพียงการแสดงต่อหน้าสาธารณชนตามหน้าที่ของผู้ให้ความบันเทิงแก่ผู้ชมเท่านั้น

2.13 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Daft L. Richard,(1999) ที่ใช้เป็น Model ในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดต่อไปนี้

วัฒนธรรมแบ่งออกได้เป็น 4 แบบได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ หมายถึงวัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในและมีลักษณะคงที่มีค่านิยมที่สำคัญ เช่น การประหยัด การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ มีความเป็นทางการซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบย่อยได้แก่ มีค่านิยมเน้น ความประหยัดและมีประสิทธิภาพ ระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ การเชื่อฟัง ทำตามคำสั่ง ทำตามกฎระเบียบ

2. วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร หมายถึงวัฒนธรรมแบบญาติมิตรจะมุ่งเน้นตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในและเน้นการยึดหยุ่น องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเต็มไปด้วยมิตรสหายความสัมพันธ์ของพนักงานจะมีลักษณะเหมือนความสัมพันธ์กันภายในครอบครัวค่านิยมที่มุ่งเน้นคือความร่วมมือ การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อทั้งพนักงานและลูกค้า เน้นระบบเป็นธรรม และการตกลงร่วมกันซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบย่อยได้แก่ มีค่านิยมเน้น คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อคนอื่น ความอะลุ่มอล่วย ความร่วมมือ ความเอื้ออาทร รักษาข้อตกลง ความเป็นธรรม ความเสมอภาคทางสังคม

3. วัฒนธรรมแบบองค์การมุ่งความสำเร็จ หมายถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จจะมีลักษณะที่สำคัญมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำองค์การจะมุ่งเน้นความสำเร็จในเป้าหมายเฉพาะอย่าง เช่น มียอดขายเพิ่มขึ้น กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีค่านิยมที่สำคัญ เช่น การแข่งขัน ก้าวร้าว บุคคลที่มีความคิดริเริ่ม มีความตั้งใจที่จะทำงาน ทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ได้วางไว้ รวมทั้งมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบ

ย่อยได้แก่ มีค่านิยมเน้น ให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง ทำให้ดีที่สุดใน ขยัน มุ่งสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

4. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว หมายถึงวัฒนธรรมแบบปรับตัวจะมุ่งเน้นกลยุทธ์และค่านิยมที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก พนักงานจะมีความเป็นตัวของตัวเองที่จะตัดสินใจได้โดยอิสระเพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ๆ มีค่านิยม ความรับผิดชอบที่สูงยิ่งต่อลูกค้า ผู้นำองค์การต้องสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้นแรงเร้าและหุงใจพนักงาน สร้างสรรค์ระบบค่าตอบแทนใหม่ๆ มีการทดลองและมีความเสี่ยง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบย่อยได้แก่มีค่านิยมเน้น ไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ ผิดพลาดเป็นบทเรียน การสร้างสรรค์ใช้จินตนาการ ให้คิดนอกกรอบได้ ให้อิสระ ส่งเสริมให้ลองทำ

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke และคณะ (1989) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของคนในองค์การ ที่มีการรับรู้ การยึดถือและประพฤติปฏิบัติ บรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่จะส่งผลให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในการทำงานได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกันคือ

1.1 ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีภาพรวมของค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรที่ดี มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีความเป็นเหตุเป็นผล ทุกคนกระตือรือร้นและมีความสุขกับการทำงาน รู้สึกว่างานท้าทายและมีความหมาย ซึ่งตามทฤษฎี Y ของ McGregor จัดเป็นบุคคลที่อุทิศกำลังกายกำลังใจให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ มุ่งการทำงานเป็นทีม และมุ่งความสำเร็จของงานอยู่ในเกณฑ์สูง

1.2 ลักษณะเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่มีภาพรวมของพฤติกรรมในการแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์เป้าหมายของการทำงานคำนึงทั้งคุณภาพและปริมาณพร้อมๆกันกับความก้าวหน้าของพนักงาน ทุกคนมีความภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็นงานง่ายๆ ก็ตามก็จะทำงานนั้นๆ อย่างเต็มใจ พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและเป็นอิสระ

1.3 ลักษณะเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยถือว่าบุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ จึงมีค่านิยมและพฤติกรรมในการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นให้บุคคลเป็นศูนย์กลาง มีความสุขกับงานได้รับการ

สนับสนุนทั้งในเรื่องหน้าที่การงานและสวัสดิการต่างๆ ทำให้ขวัญและกำลังใจดี ลดอัตราการเปลี่ยนงานของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี

1.4 ลักษณะเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความกันเองเปิดเผย มีความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดความอบอุ่นและการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่ามุ่งแข่งขันเพื่อเอาชนะ ซึ่งสอดคล้องกับ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์ที่มุ่งส่งเสริมและ บำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร คือผู้ที่สร้างบรรยากาศคอยให้กำลังใจแก่ สมาชิก เข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ประนีประนอมไกล่เกลี่ยข้อโต้แย้งที่รุนแรงในกลุ่ม ช่วยให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และเป็นผู้คอยสังเกตและให้คำวิจารณ์เพื่อ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2. ลักษณะเฉื่อยชา (Passive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออก ที่ผู้นำมุ่งเน้นบุคคลยึดถือกฎ ระเบียบแบบแผน พนักงานส่วนใหญ่มักเห็นคล้อยตาม ผู้บริหาร พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่พนักงานจะ มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในลักษณะการปกป้องตนเองเป็นสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ

2.1 ลักษณะการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกที่มุ่งเน้นให้บุคคลมีการยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น มีการ ปฏิบัติตัวในลักษณะที่คล้อยตาม และเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่ง สอดคล้องกับค่านิยมของไทยโดยทั่วไป ที่ไม่ชอบขัดใจใคร พื้นนิสัยของคนไทยมีความเกรงใจเป็น ทุน ขอบช่วยเหลือและเห็นคล้อยตามผู้อื่น (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532)

2.2 ลักษณะเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่ ยึดถือประเพณี กฎ ระเบียบแบบแผนขององค์กร ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมในระบบอาวุโส มีลักษณะอนุรักษนิยม ซึ่งสอดคล้องกับ Anthony Downs ที่กล่าวถึง บุคคลในองค์กรระบบราชการว่า มีพฤติกรรมแบบอนุรักษนิยม แสวงหาความมั่นคงและความ สะดวกสบายเพื่อตนเอง ค่อด้านการเปลี่ยนแปลง ขาดความมั่นใจที่จะทำงานที่มีความเสี่ยงสูง หรือไม่แน่นอน อันจะมีผลกระทบกับตำแหน่งหน้าที่การงานนิยมปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน หรือธรรมเนียมเก่าๆ เพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ มีความเคารพผู้ที่มีอายุมากกว่า

2.3 ลักษณะเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออก ถึงสายการบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนจะต้อง

ปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพของงาน ไม่ชอบงานที่ท้อทำงานโดยไม่มีจุดมุ่งหมาย มักทำงานตามคำแนะนำหรือชี้แนะจากผู้นำ จัดเป็นผู้ตามที่ดี และมีความระมัดระวังตนเองสูง ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักรธรรม (2533) กล่าวถึงมนุษย์ในระบบราชการที่อยู่ในลักษณะพ่อพระ คือเอาใจทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นตัวของตัวเอง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

2.4 ลักษณะเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก ที่มุ่งเน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานสำเร็จก็ไม่ได้รับรางวัลตอบแทน พนักงานจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยงงานกันทำ หลีกเลี่ยงการทำงานที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด งานที่ต้องใช้การตัดสินใจมักจะเลี่ยงไปให้เพื่อนร่วมงานทำแทน โดยจะเลือกปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Robbin (1993) ที่กล่าวว่า พนักงานอาจมีพฤติกรรมในการปกป้องตนเองในรูปของการหลีกเลี่ยงการกระทำ หลีกเลี่ยงการถูกตำหนิ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลเสียต่อองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว องค์การจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้วยความยากลำบาก

3. ลักษณะก้าวร้าว (Aggressive Styles) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก ในลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน มุ่งเน้นอำนาจ และการแข่งขันชิงดีชิงเด่น มีการต่อต้านและเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในเรื่องระเบียบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ

3.1 ลักษณะการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก ขาดการวางแผนล่วงหน้า มีค่านิยมในการแก้ปัญหาด้วยการเจรจาต่อรอง มักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ พนักงานจะแสดงความขัดแย้งในลักษณะการสงสัยไม่ไว้ใจผู้อื่น และการตำหนิความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ ชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คัดค้านอย่างไม่มีเหตุผล เป็นพวกขวางโลก ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้

3.2 ลักษณะเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นอำนาจตามหน้าที่ รางวัลที่ได้รับจากองค์การคือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อสามารถควบคุมผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าได้ เป็นวัฒนธรรมที่บุคคลในองค์การแสวงหาความยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือบังคับให้กลุ่มเชื่อฟังตามความคิดเห็นของตนโดยอ้างความอาวุโส ความเป็นผู้รู้เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่า ชอบแสดงพฤติกรรมให้เห็นว่า ตนอยู่เหนือคนอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Anthony Downs ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีวัฒนธรรมในลักษณะนี้ เปรียบเสมือนพวกไต่บันได (Cliambers) มีพฤติกรรมแสวงหารายได้ อำนาจ เกียรติยศ จากหน่วยงานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญขององค์การเป็นเครื่องมือที่จะพาตนเองสู่

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้มาซึ่ง อำนาจ เงิน และเกียรติ

3.3 ลักษณะเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือองค์การ ที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออก ในลักษณะการแข่งขันกันทำงานให้มีการแพ้-ชนะ มุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาคุณค่า ของตนเอง มีความต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น และวัดผลสำเร็จของงานในลักษณะเปรียบเทียบกับ ผลงานของผู้อื่น และไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่าตน สอดคล้องกับกรองแก้ว อยู่สุข(2533) ที่ กล่าวถึงบุคคลในองค์การแบบ Manipulate ที่บุคคลจะมีค่านิยมลำดับขั้น ชอบการแข่งขัน พยายาม ทุกวิถีทางที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ

3.4 ลักษณะเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีค่านิยมและ พฤติกรรมแสดงออกในลักษณะยึดระเบียบ ทำงานหนักแต่ไม่มีคุณภาพ ตั้งความหวังในการ ทำงานไว้สูง ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ผลผลิตที่ได้ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) ที่แสดงว่า พฤติกรรมบุคคล เป็นแบบ Conformity คือเป็นบุคคลที่ใจไม่กว้าง ไม่ค่อย ขอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบสร้างแบบแผนและกฎเกณฑ์ของคนให้ผู้อื่นคล้อยตาม

ตามแนวคิดของ Cooke และคณะ(1989) ดังกล่าว พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์ แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวก ที่ให้ประสิทธิผลกับองค์การสูงสุด นั่นคือ องค์การที่เป็นเลิศ (Excellent Organization) คือ วัฒนธรรมดังกล่าว จะมีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ใน ระดับสูงมาก ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความสำเร็จ มุ่งโมติวิสัยสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน บรรยากาศขององค์การเป็นระบบเปิด มีลักษณะการทำงานเป็นทีม สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการ ขอมรับความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ องค์การจะมีความทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะมีพนักงานขององค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ มีผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ

ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การมีวัฒนธรรมแบบ ลักษณะก้าวร้าว และลักษณะเฉื่อยชา สูง จะทำให้พนักงานยึดติดอยู่กับกฎระเบียบ นิยมการพึ่งพา หลีกเลี่ยงงานเสี่ยงหรืองานที่จะมี ผลกระทบกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ถ้าทำงานดีจะได้รับการตอบแทนเพียงเล็กน้อย แต่ถ้าทำผิด จะต้องถูกลงโทษตามกฎระเบียบที่ได้วางไว้ ทำให้ทุกคนทำงานโดยยึดกฎระเบียบ ขาดความคิด สร้างสรรค์ ไม่กล้าแสดงออก การติดต่อสื่อสารในองค์การทำได้ยาก จะทำให้บุคลากรในองค์การ ที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พึ่งพาผู้บริหารหรือหัวหน้างานมากที่สุด มีอัตราการเปลี่ยนงานบ่อย ไม่มีการ พัฒนาบุคลากร ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานมากที่สุด ความพึงพอใจในงานลดลง ทำให้ ้องค์การประเภทนี้มีวัฒนธรรมองค์การในทางลบ

Robbins (1993) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากองค์การอื่นๆ ได้ ระบบของความหมายร่วมกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญ ซึ่งองค์การให้คุณค่า โดยมีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ระดับความรับผิดชอบอิสรภาพและความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลงและแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานงานหรือการร่วมมือ (Integration) ได้แก่ระดับที่หน่วยงานในองค์การต่างๆ ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ระดับหัวหน้าที่ได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่เรื่องของกฎระเบียบ การควบคุมและบังคับบัญชาโดยตรงซึ่งนำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าในฐานะของกลุ่มตนเอง
8. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ระดับของการกำหนดการให้รางวัลเช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ระดับของพนักงานที่ถูกกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏความขัดแย้งในหมู่สมาชิก และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) ได้แก่ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัด โดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

2.14 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประนอม โจนินวิวัฒน์ และคณะ (1989) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย พบว่านักบริหารชาวไทย ควรจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับที่สูงกว่าและในระดับอื่นๆ และควรที่จะต้องได้รับข้อมูล

จากการทำงานที่สะท้อนกลับมาให้มากขึ้น กว่าเดิมด้วย แนวโน้มด้านลักษณะงานของผู้บริหารไทยอาจมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับสูงในบริษัทของคนไทยจะมีลักษณะที่เป็น ผู้ออกคำสั่ง และเป็นเจ้านาย ซึ่งให้นักบริหารที่อยู่ในระดับ ที่ต่ำกว่าไม่ค่อยจะมีอำนาจและบทบาทในด้านการรับผิดชอบสำหรับงานในหน้าที่เท่าไรนัก

เจเลียว บุรีภักดี (2526) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย พบว่า คนไทยต้องการการทำงานที่เป็นอิสระ ชอบการทำงานที่ไม่ต้องมีความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัยในการทำงาน ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ถ้าทำได้ก็ควรใช้ทรัพยากรมหาศาล

วรพจน์ สุทธิสัย (2536) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของ McGregor โดยศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมขององค์การหรือหน่วยงานที่มีผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับ วัฒนธรรมขององค์การหรือหน่วยงานที่มีผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ซึ่งวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยตัวแปร 8 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ ผลของพฤติกรรมการทำงาน การออกแบบงาน การเป็นผู้นำของหัวหน้างานการเป็นผู้นำในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการทำงาน ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การประวัติดังขององค์การ บุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยศึกษาในองค์การแต่ละประเภทๆ ละ 32 คน พบว่า วัฒนธรรมขององค์การหรือหน่วยงานที่มีผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เชื้อต่อการทำงานมากกว่าวัฒนธรรมขององค์การหรือหน่วยงานที่มีผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รวม 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน การเป็นผู้นำหัวหน้างาน การเป็นผู้นำในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วย คือผลของพฤติกรรมในการทำงาน

อรดา สุภทรัพย์ (2537) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการทำงาน: เปรียบเทียบระหว่างข้าราชการและลูกจ้าง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มเปรียบเทียบกันคือ ข้าราชการลูกจ้างธุรกิจเอกชนในระดับปฏิบัติการซึ่งมีผู้บริหารรายงานหน่วยงานในกรุงเทพมหานครจำนวนกลุ่มละ 100 คน รวมทั้งสิ้น 200 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงาน โดยภาพรวมซึ่ง ได้แก่ ความคิดความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างธุรกิจเอกชน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งแยกประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. มีทัศนคติเกี่ยวกับความคิดความเชื่อในการทำงานว่า การทำงานเป็นกิจกรรมที่มีความดีในตัวเอง การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ ไม่เชื่อว่าการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสถานะแวดล้อม เป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยากและเชื่อว่าการทำงานเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

2. มีทัศนคติเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานคือ ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ต้องการงานที่มีลักษณะความรับผิดชอบและความเสี่ยงอยู่ด้วยและต้องการทำงานอิสระ

3. มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานคือ มีการวางแผนในการทำงานมีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียวและมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและมีวินัยในการทำงาน

อมรเทพ แก้วกลสิกรรม (2538) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมเกี่ยวกับสภาพการทำงานและรูปแบบองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในระดับ 7-10 จำนวน 91 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมที่มีต่อสภาพการทำงานในสำนักงานประกันสังคม ศึกษารูปแบบองค์กรของสำนักงานประกันสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างสภาพภูมิหลังของผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม กับการกำหนดรูปแบบองค์กรประกันสังคม โดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ไคว์สแควร์ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเป็นเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรว่าสำนักงานประกันสังคมควรมีรูปแบบองค์กรเป็นแบบธุรกิจมากที่สุด และตำแหน่งงานในปัจจุบันหน่วยงานที่สังกัดอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับการกำหนดรูปแบบองค์กร ส่วนเพศ อายุ สถานภาพ การสมรส วุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดรูปแบบองค์กร

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2539) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมในสถาบันการศึกษาพยาบาลและศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแข็งและอ่อน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยใช้แนวความคิดของ Shein E.H. ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโดยรวมของสองสถาบันมีความคล้ายคลึงกันในลักษณะเชิงวิชาชีพ คือ สมาชิกต้องมีความเสียสละ มีความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ในองค์กรซื่อสัตย์ ซึ่งวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลจะเด่นชัดในลักษณะความเป็นทางการปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเฉพาะคือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน การควบคุมตนเอง และมีความรับผิดชอบต่อซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่แข็งและเอื้อต่อการพัฒนาสถาบัน ในขณะที่พบว่า วัฒนธรรมที่อ่อนจะเกี่ยวข้องกับภารกิจในการทำงานที่ต่างกันของสมาชิกในสถาบัน ซึ่งสิ่งนี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเนื่องจากสถาบันมีขนาดใหญ่ สมาชิกมากและลักษณะการทำงานเน้นรายละเอียดมากเนื่องจากส่วนใหญ่สมาชิกเป็นหญิง

มารุต ประเสริฐศรี (2540) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้า: การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสามและศึกษาภูมิหลังทาง

ประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้งสาม และศึกษาภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้งสาม โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ(Cooke and others,1989)ซึ่งกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การสามรูปแบบคือ สร้างสรรค์ เฉื่อยชาและก้าวร้าว โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 321, 318 และ321 คน ตามลำดับ การเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าทั้งสาม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของตัวแปร โดยใช้ t-test ผลการวิจัย พบว่า การไฟฟ้าทั้งสามแห่ง ส่วนใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์ และพบว่า ค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์แตกต่างกัน โดยการไฟฟ้านครหลวงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่วนการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเฉื่อยชาและก้าวร้าว รวมอยู่ด้วย สำหรับการทดสอบภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้งสามรูปแบบโดยใช้สถิติ t-test ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับการศึกษาและระดับที่ดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบสร้างสรรค์ และระดับการศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงานและเงินเดือนปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉื่อยชา ในขณะที่รูปแบบก้าวร้าวนั้นมีเพียงตัวแปรเดียว คือ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สำหรับการไฟฟ้านครหลวง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบสร้างสรรค์ คือ การเริ่มทำงานครั้งแรกในองค์การของพนักงาน ส่วนรูปแบบเฉื่อยชา ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ คือ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ส่วนรูปแบบก้าวร้าว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ คือ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับที่ดำรงตำแหน่ง และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการรับรู้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น โดยแบ่งการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 มิติ คือ มิตินงาน มิตินกลุ่ม มิตินบุคคลจำนวน 410 ราย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

จารุณี ดันเจริญ (2542) ศึกษาผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการบริการของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นเพศชายอยู่ในช่วง 31- 40 ปี กลุ่มตัวอย่างของลูกค้าในโรงแรมระดับ 5 ดาว มาจากทวีปยุโรปมากที่สุด ในโรงแรม 4 ดาว มาจากทวีปเอเชียมากที่สุด วัฒนธรรมองค์การของโรงแรมระดับ 5 ดาว ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนแต่มีแนวโน้มไปในรูปแบบ

สร้างสรรค์มากที่สุด ส่วนวัฒนธรรมองค์การของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีลักษณะเป็นรูปแบบสร้างสรรค์ปนก้าวร้าว และมีแนวโน้มค่อนข้างไปทางก้าวร้าวและไม่พบว่าวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 รูปแบบ กระทบต่อคุณภาพการบริการนอกจากนั้นยังพบว่าคุณภาพการบริการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับการซื้อบริการซ้ำ

ซิดพล กีนลี (2543) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบกกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรขึ้นไป จำนวน 200 คนในหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบกมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเชื่อผู้ก่อตั้งมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันและระดับการศึกษาแตกต่างกัน รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเชื่อผู้ก่อตั้ง และแบบทำงานเสรีแตกต่างกันกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จจากโรงเรียนนายร้อย จปร. เป็นแบบเชื่อผู้ก่อตั้งและไม่ได้สำเร็จจากโรงเรียนนายร้อย จปร. เป็นแบบราชการ แบบทำงานเป็นทีม แบบทำงานเสรี กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเชื่อผู้ก่อตั้ง แบบราชการและแบบทำงานเสรีแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ และแบบทำงานเสรี แตกต่างกัน

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับจรรยาบรรณธุรกิจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในองค์การธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 318 คน โดยพัฒนาแบบวัดวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Hofstede ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ คือ 1) ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ 2) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 3) ลักษณะเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม 4) ลักษณะมุ่งวัตถุ และมุ่งคุณภาพชีวิต ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะ โดยมีการรับรู้ลักษณะมุ่งวัตถุสูงสุด และมีการรับรู้ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำที่สุด ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้จรรยาบรรณธุรกิจโดยรวมในระดับสูง โดยมีการรับรู้ด้านมุ่งการส่งเสริมหลักการปฏิบัติอันเป็นเลิศขององค์การสูงที่สุดและมีการรับรู้ด้านกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่ำที่สุด ในด้านความสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับจรรยาบรรณธุรกิจ ด้านกิจกรรมช่วยเหลือสังคมและด้านการส่งเสริมการบำบัดและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจรรยาบรรณธุรกิจในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

กิตติ สิงหาปัด (2541) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจ โทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 56 คน ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะความเป็นเพศชายและเน้นอนาคตมากที่สุด รองลงมาคือ เน้นความสำเร็จ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกบุคคล และมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อยที่สุด

ชลธิชา หวังรายนาม (2541) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีตำแหน่ง 3-8 จำนวน 183 คน โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Hofstede เป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่าข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีส่วนใหญ่ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การความเหลื่อมล้ำของอำนาจในระดับต่ำ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชาย และความเป็นหญิงในระดับปานกลาง

นิธิ สุทธิอนุหงา (2541) ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย และเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากองค์ประกอบที่ค้นพบโดยจำแนกตามสำนักงานปลัดกระทรวง เพศ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงในส่วนกลาง จำนวน 900 คน โดยพัฒนาแบบวัดวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Hofstede ครอบคลุมส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 4 ส่วน ได้แก่ สัญลักษณ์ วิบุรุษ ธรรมเนียมปฏิบัติ และค่านิยมพบว่าข้าราชการเพศหญิงและชายมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมาแตกต่างกันและข้าราชการที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 5 องค์ประกอบ คือ ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรม ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในอาชีพ และการมีวินัยในระยะเวลา

ศิริวรรณ คัดตวเวชกิจ (2541) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคม และวัฒนธรรมองค์การในธุรกิจข้ามชาติ ได้แก่ บริษัทสี่โจตัน 4 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ นอร์เวย์ บริษัทเครือข่ายไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์ ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE โดยศึกษาจากผู้บริหารท้องถิ่นในระดับจัดการจำนวน 107 คน พบว่า บริษัทสี่โจตันในไทยมีวัฒนธรรมองค์การ ด้านลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด รองลงมาคือลักษณะเน้นมนุษย์สัมพันธ์และลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ตามลำดับ และมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อยที่สุด ส่วนลักษณะความเป็นเพศชาย เน้นความสำเร็จ และความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในลำดับที่ 4 ,5 และ 6 โดยมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันมาก

กรรณณิการ์ เจริญกุล (2543) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน) ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด รองลงมาคือลักษณะความเป็นเพศชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ตามลำดับ และมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด

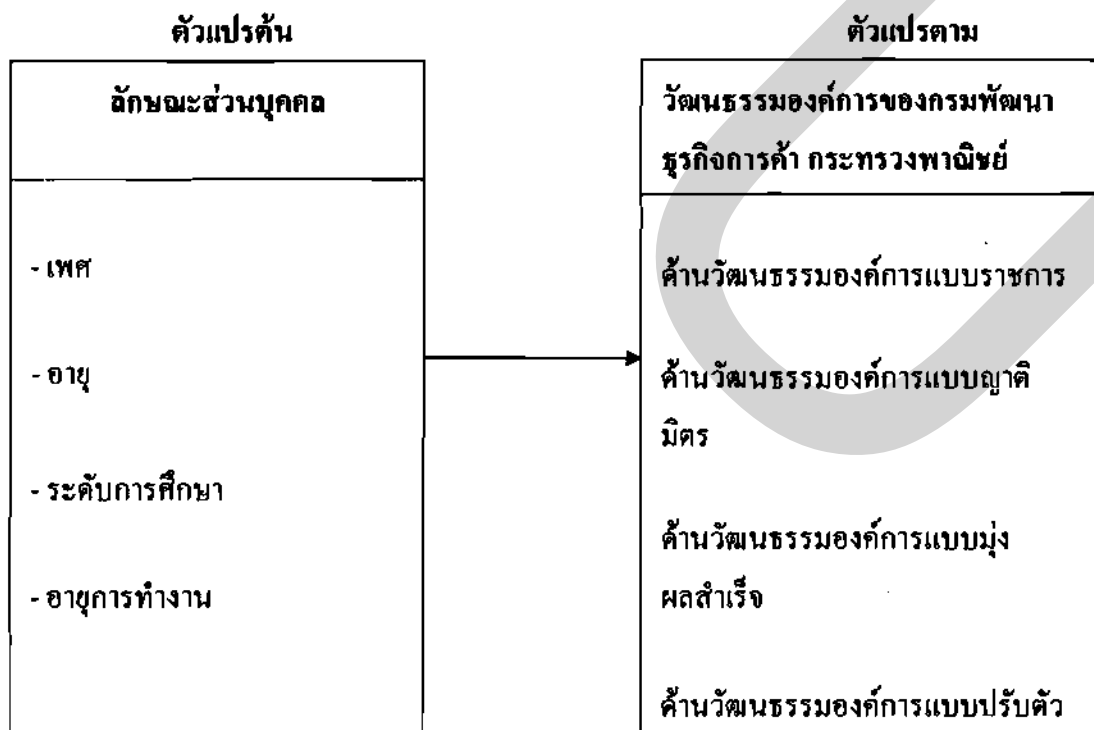
ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์ จำกัด ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE โดยศึกษาในผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 54 คน ผลการวิจัยพบว่า เน้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุด รองลงมาคือ เน้นอนาคต ความมีมนุษยธรรม และความเป็นเพศชาย และมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อยที่สุด

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ Survey Research มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด และเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ในบทนี้จะนำเสนอ กรอบแนวคิดในการวิจัย ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เกณฑ์การแปลความของค่าเฉลี่ย การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ สถิติที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ สังกัดในประเภทหน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานระดับกอง ซึ่งประกอบด้วย กองคลัง กองนิติการ กองพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และกองธุรกิจการค้าภูมิภาค จำนวน 85 คน หน่วยงานระดับสำนักซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ สำนักกำกับดูแลธุรกิจ สำนักทะเบียนธุรกิจ สำนักบริการข้อมูลธุรกิจ สำนักอธิบดี จำนวน 300 คน และหน่วยงานระดับ หน่วยงาน/สถาบัน/ศูนย์ ซึ่งประกอบด้วย หน่วยตรวจสอบภายใน หน่วยประสิทธิภาพ สถาบันฝึกอบรม ธุรกิจการค้า และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 65 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 450 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างมาจำนวน 212 คน ในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามประเภทของหน่วยงาน โดยการเปรียบเทียบบัญชีไตรยางศ์ หน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีอยู่จำนวน 85 คน และเมื่อเทียบบัญชีไตรยางศ์ได้ 40 คน หน่วยงานระดับสำนัก ซึ่งมีอยู่จำนวน 300 คน และเมื่อเทียบบัญชีไตรยางศ์ได้ 141 คน และหน่วยงานระดับ หน่วยงาน/สถาบัน/ศูนย์ มีอยู่จำนวน 65 คน และเมื่อเทียบบัญชีไตรยางศ์ได้ 31 คน รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 212 คน เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปจำนวน 212 ชุด และได้รับตอบคืนกลับมาจำนวน 206 ชุด คิดเป็น 97 %

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การจากหนังสือ เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงได้ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามขึ้นมา โดยแบ่งสอบถามออกเป็น 2 ส่วน โดยมีลักษณะตามแนวคิดของ Daft L. Richard, (1999) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ด้าน โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบย่อยโดยมีค่านิยมเน้น ความประหยัดและมีประสิทธิภาพ ระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ การเชื่อฟัง ทำตามคำสั่ง ทำตามกฎระเบียบ 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบย่อย ได้แก่ โดยมีค่านิยมเน้น คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อคนอื่น ความอะลุ่มอล่วย ความร่วมมือ ความเอื้ออาทร รักษาข้อตกลง ความเป็นธรรม ความเสมอภาคทางสังคม 3) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบย่อย โดยมีค่านิยมเน้น ไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ ผิดพลาดเป็นบทเรียน การสร้างสรรค์ใช้จินตนาการ ให้คิดนอกกรอบได้ ให้อิสระ ส่งเสริมให้

ลองทำ และ4) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบย่อยโดยมีค่านิยมเน้น ให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง ทำให้ดีที่สุด ขยัน มุ่งสู่ชัยชนะและความสำเร็จ และแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป กำหนดให้เลือกตอบได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 4

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Daft L. Richard,(1999) มีทั้งหมด 26 ข้อ เพื่อต้องการวัดระดับความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1 ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร 3 ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และ4 ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว โดยเป็นแบบสอบถามวัด

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 1-7
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 8-12
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 13-19
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 20-26

ลักษณะคำถามในแบบสอบถามประกอบด้วยข้อความซึ่งผู้ตอบจะประเมินความรู้สึกรู้สึกของผู้ตอบเอง การประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยน้อยและไม่เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยจะกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

3.4 เกณฑ์การแปลความของค่าเฉลี่ย

ในการแปลความหมายของคะแนนที่ใช้ในการการตีความของคะแนนเฉลี่ยที่ใช้กับการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งผู้วิจัยแบ่งช่วงระดับคะแนนได้ 3 ระดับโดยใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาโดยการหาความกว้างอันตรภาคชั้นดังนี้ (วัฒนา ศิริพาณิชย์, 2533 : 19)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} &&= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

คะแนนค่าเฉลี่ย 3.67- 5.00 หมายถึง ข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับมาก

คะแนนค่าเฉลี่ย 2.34- 3.66 หมายถึง ข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00- 2.33 หมายถึง ข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับน้อย

3.5 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อมุ่งวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้มาจากกรอบแนวคิดของ เดฟ แอล ริชาร์ด (Daft L. Richard, 1999) และได้ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข เมื่อผู้วิจัย

ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของ อาจารย์ที่ปรึกษา จึง ได้สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป กำหนดให้เลือกตอบได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4

ส่วนที่ 2) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีทั้งหมด 26 ข้อ

3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.6.1 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในหน่วยงานต่างๆ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

3.6.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถาม ไปดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และรวบรวมแบบสอบถามกลับมาด้วยตนเอง

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามจำนวนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดรหัสข้อมูล จากแบบสอบถาม ลงในสมุด หลังจากนั้นทำการทึ่ข้อมูลและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 10.5 for Windows ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งใช้ค่าทางสถิติ โดยพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลดังต่อไปนี้

3.7.1 ข้อมูลทั่วไปซึ่งประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ของข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ใช้สถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.7.2 ศึกษาความคิดเห็น ต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.7.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีเพศ แตกต่างกัน โดยใช้ สถิติ t-test

3.7.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุ แตกต่างกัน โดยใช้ สถิติ F-test

3.7.5 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า
กระทรวงพาณิชย์ ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบความแปรปรวน โดยใช้ สถิติ
F-test

3.7.6 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า
กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุการทำงาน แตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบความแปรปรวน โดยใช้ สถิติ
F-test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามเรื่องวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด โดยจะนำเสนอวัตถุประสงค์ของการศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย รวมทั้งข้อมูลที่ได้อาจการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางด้านสถิติ ในรูปแบบของตาราง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด
- 2 เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

- 1 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีเพศต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน
- 2 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน
- 3 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน
- 4 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุการทำงานต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์

การนำเสนอข้อมูลซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ผู้วิจัยจะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน

ส่วนที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด โดยภาพรวมและรายด้าน

ส่วนที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ส่วนที่ 4.4 การทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ส่วนที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	76	36.9
หญิง	130	63.1
รวม	206	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 เป็นเพศชายมีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	29	14.1
25-35 ปี	116	56.3
36-45 ปี	32	15.5
46 ปีขึ้นไป	29	14.1
รวม	206	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปีจำนวน 116 คน คิด
เป็นร้อยละ 56.3 รองลงมาคืออายุระหว่าง 36-45 ปีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 อายุ ต่ำกว่า
25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 และอายุ 46 ปีขึ้นไปจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1
เช่นกัน

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวช/ปวสหรือต่ำกว่า	53	25.7
ปริญญาตรี	132	64.1
ปริญญาโทและเอก	21	10.2
รวม	206	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน
132 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมาคือมีการศึกษาอยู่ในระดับปวช/ปวสหรือต่ำกว่าจำนวน 53 คน
คิดเป็นร้อยละ 25.7 ผู้ที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทและเอก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ
10.2

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	82	39.8
5-10 ปี	57	27.7
11-15 ปี	27	13.1
16-20 ปี	14	6.8
21 ปีขึ้นไป	26	12.6
รวม	206	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 82
คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาคือมีช่วงอายุการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ
27.7 มีช่วงอายุการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 มีช่วงอายุการทำงาน 21 ปี
ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.6 และมีช่วงอายุการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 14 คน คิด
เป็นร้อยละ 6.8 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า
กระทรวงพาณิชย์ ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด โดยภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า
กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด

วัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	3.77	0.58	มาก
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร	3.56	0.85	ปานกลาง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.58	0.62	ปานกลาง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	3.43	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ
ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อพิจารณารายด้านตามวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4

ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.58$) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบนิติมิตร ($\bar{X} = 3.56$) และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ($\bar{X} = 3.43$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1 ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.84	0.84	มาก
2 ทุกคนมักยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเดิมๆ	3.73	0.59	มาก
3 ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าก่อน แล้วค่อยลงมือปฏิบัติงาน	3.86	0.81	มาก
4 การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้อาวุโสกว่าเสมอ	3.96	0.92	มาก
5 มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.75	0.95	มาก
6 มีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้า	3.70	0.52	มาก
7 การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น	3.54	0.62	ปานกลาง
รวม	3.77	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.54$) นอกนั้นอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากสูงไปต่ำได้ข้อที่พบนี้คือ การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้อาวุโสกว่าเสมอ ($\bar{X} = 3.96$) ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าก่อน แล้วค่อยลงมือปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$) ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

($\bar{X} = 3.84$) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.75$) ทุกคนมักยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเดิมๆ ($\bar{X} = 3.73$) มีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้า ($\bar{X} = 3.70$) การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น ($\bar{X} = 3.54$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1 การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกัน	3.74	0.92	มาก
2 มีความเอื้ออาทรต่อกันในทุกๆ เรื่อง	3.65	0.98	ปานกลาง
3 ทุกคนทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.63	0.73	ปานกลาง
4 มีความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานของทุกระดับ	3.44	0.75	ปานกลาง
5 ทุกคนมีลักษณะเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ	3.34	0.84	ปานกลาง
รวม	3.56	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากสูงไปต่ำได้ข้อค้นพบนี้คือ การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.74$) มีความเอื้ออาทรต่อกันในทุกๆ เรื่อง ($\bar{X} = 3.65$) ทุกคนทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.63$) มีความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานของทุกระดับ ($\bar{X} = 3.44$) ทุกคนมีลักษณะเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ ($\bar{X} = 3.34$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1ทุกคนมีการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงานของตนเอง	3.33	0.93	ปานกลาง
2ทุกคนมีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน	3.51	0.82	ปานกลาง
3ทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.51	0.93	ปานกลาง
4ทุกคนคาดหวังว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม	3.64	0.81	ปานกลาง
5การทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้าน	3.31	0.94	ปานกลาง
6มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา	3.89	0.85	มาก
7มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง	3.83	0.84	มาก
รวม	3.58	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา และมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) , ($\bar{X} = 3.83$) ตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากสูงไปต่ำได้ข้อค้นพบนี้คือ มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา ($\bar{X} = 3.89$) มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ($\bar{X} = 3.83$) ทุกคนคาดหวังว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม ($\bar{X} = 3.64$) ทุกคนมีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงานและทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 3.51$) เท่ากันทั้ง 2 ข้อ ทุกคนมีการแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงานของตนเอง ($\bar{X} = 3.33$) การทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้าน ($\bar{X} = 3.31$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1 มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.61	0.94	ปานกลาง
2 ให้การยอมรับที่จะค้นหาความคิดใหม่ๆ และคิดว่า	3.55	0.91	ปานกลาง
3 ทุกคนมีโอกาสกำหนดวิธีการทำงานแบบใหม่	3.19	0.72	ปานกลาง
4 การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมอ	3.76	0.96	มาก
5 ทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่เสมอ	3.48	0.91	ปานกลาง
6 ทุกคนมีความเป็นอิสระในการทำงาน	3.27	0.94	ปานกลาง
7 ให้อิสระในการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยตนเอง	3.18	0.76	ปานกลาง
รวม	3.43	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียนและมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากสูงไปต่ำได้ข้อค้นพบนี้คือ การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมอ ($\bar{X} = 3.76$) มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.61$) ให้การยอมรับที่จะค้นหาความคิดใหม่ๆ และคิดว่า ($\bar{X} = 3.55$) ทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่เสมอ ($\bar{X} = 3.48$) ทุกคนมีความเป็นอิสระในการทำงาน ($\bar{X} = 3.27$) ทุกคนมีโอกาสกำหนดวิธีการทำงานแบบใหม่ ($\bar{X} = 3.19$) ให้อิสระในการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.18$)

ส่วนที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามเพศ

วัฒนธรรมองค์การ	เพศชาย		เพศหญิง	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	3.79 (0.60)	มาก	3.76 (0.57)	มาก
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร	3.57 (0.97)	ปาน กลาง	3.56 (0.78)	ปาน กลาง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.67 (0.63)	มาก	3.52 (0.61)	มาก
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	3.45 (0.83)	ปาน กลาง	3.41 (0.69)	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศชายมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 ด้าน คือด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.79$) และ ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 ด้าน คือด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.76$) และ ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์การ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรม
แบบราชการ จำแนกตามเพศ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	เพศชาย		เพศหญิง	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1. ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.97 (0.82)	มาก	3.77 (0.85)	มาก
2. ทุกคนมักยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเดิมๆ	3.83 (0.52)	มาก	3.67 (0.99)	มาก
3. ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าก่อนแล้วค่อยลงมือปฏิบัติงาน	3.86 (0.54)	มาก	3.86 (0.98)	มาก
4. การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้อาวุโสกว่าเสมอ	3.96 (0.97)	มาก	3.96 (0.88)	มาก
5. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.70 (0.92)	มาก	3.78 (0.97)	มาก
6. มีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้า	3.70 (0.21)	มาก	3.70 (0.51)	มาก
7. การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น	3.51 (0.46)	ปานกลาง	3.56 (0.96)	ปานกลาง
รวม	3.79 (0.60)	มาก	3.76 (0.57)	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.51$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการ

ทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.56$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร จำแนกตามเพศ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร	เพศชาย		เพศหญิง	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1.การทำงานต้องมีการอะลุ้มอะล่วยซึ่งกันและกัน	3.79 (0.98)	มาก	3.72 (0.89)	มาก
2. มีความเอื้ออาทรต่อกันในทุกๆ เรื่อง	3.61 (0.87)	ปานกลาง	3.67 (0.86)	มาก
3. ทุกคนทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.58 (0.81)	ปานกลาง	3.65 (0.80)	ปานกลาง
4. มีความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานของทุกระดับ	3.49 (0.49)	ปานกลาง	3.42 (0.50)	ปานกลาง
5. ทุกคนมีลักษณะเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ	3.38 (0.65)	ปานกลาง	3.32 (0.62)	ปานกลาง
รวม	3.57 (0.97)	ปานกลาง	3.56 (0.78)	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องมีการอะลุ้มอะล่วยซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

การทำงานต้องมีการกระตุ้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความเชื่ออาทรต่อกันในทุกๆ เรื่องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) ($\bar{X} = 3.67$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ จำแนกตามเพศ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	เพศชาย		เพศหญิง	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ทุกคนมีการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงานของตนเอง	3.38 (0.59)	ปานกลาง	3.30 (0.99)	ปานกลาง
2. ทุกคนมีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน	3.61 (0.83)	ปานกลาง	3.45 (0.81)	ปานกลาง
3. ทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.62 (0.92)	ปานกลาง	3.45 (0.93)	ปานกลาง
4. ทุกคนคาดหวังว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม	3.66 (0.83)	ปานกลาง	3.63 (0.81)	ปานกลาง
5. การทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้าน	3.46 (0.52)	ปานกลาง	3.22 (0.87)	ปานกลาง
6. มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา	4.04 (0.82)	ปานกลาง	3.81 (0.85)	ปานกลาง
7. มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง	3.91 (0.80)	มาก	3.78 (0.86)	มาก
รวม	3.67 (0.63)	มาก	3.52 (0.61)	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จำแนกตามเพศ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	เพศชาย		เพศหญิง	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1. มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.66 (0.95)	ปานกลาง	3.58 (0.94)	ปานกลาง
2. ให้การยอมรับที่จะค้นหาความคิดใหม่ๆ และดีกว่า	3.57 (0.97)	ปานกลาง	3.54 (0.88)	ปานกลาง
3. ทุกคนมีโอกาสกำหนดวิธีการทำงานแบบใหม่	3.14 (0.99)	ปานกลาง	3.22 (0.98)	ปานกลาง
4. การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมอ	3.80 (0.10)	มาก	3.73 (0.88)	มาก
5. ทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่เสมอ	3.58 (0.82)	ปานกลาง	3.42 (0.84)	ปานกลาง
6. ทุกคนมีความเป็นอิสระในการทำงาน	3.38 (0.91)	ปานกลาง	3.20 (0.99)	ปานกลาง
7. ให้อิสระในการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยตนเอง	3.21 (0.90)	ปานกลาง	3.16 (0.96)	ปานกลาง
รวม	3.48 (0.83)	ปานกลาง	3.41 (0.69)	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามอายุ

วัฒนธรรมองค์การ	ต่ำกว่า 25 ปี		25-35 ปี		36-45 ปี		46 ปีขึ้นไป	
	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
	(S.D)		(S.D)		(S.D)		(S.D)	
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	3.89	มาก	3.80	มาก	3.60	ปาน	3.68	มาก
	(0.44)		(0.53)		(0.73)	กลาง	(0.68)	
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร	3.63	ปาน	3.61	ปาน	3.40	ปาน	3.50	ปาน
	(0.75)	กลาง	(0.88)	กลาง	(0.87)	กลาง	(0.82)	กลาง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.66	ปาน	3.54	ปาน	3.51	ปาน	3.69	ปาน
	(0.48)	กลาง	(0.60)	กลาง	(0.80)	กลาง	(0.63)	กลาง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	3.53	ปาน	3.42	ปาน	3.32	ปาน	3.53	ปาน
	(0.59)	กลาง	(0.76)	กลาง	(0.80)	กลาง	(0.80)	กลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 25-35 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 36-45 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการจำแนกตามอายุ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบราชการ	ต่ำกว่า 25 ปี		25-35 ปี		36-45 ปี		46 ปีขึ้นไป	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1 ทุกคนต้องปฏิบัติตาม กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.86 (0.64)	มาก	3.80 (0.82)	มาก	3.75 (0.95)	มาก	4.10 (0.98)	มาก
2 ทุกคนมักยึดติดอยู่กับ การทำงานแบบเดิมๆ	3.72 (0.92)	มาก	3.84 (0.82)	มาก	3.63 (0.94)	ปาน กลาง	3.41 (0.55)	ปาน กลาง
3 ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า ก่อน แล้วค่อยลงมือ ปฏิบัติงาน	3.97 (0.73)	มาก	3.96 (0.73)	มาก	3.75 (0.98)	มาก	3.48 (0.56)	ปาน กลาง
4 การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับ กับผู้อาวุโสกว่าเสมอ	4.07 (0.80)	มาก	4.15 (0.82)	มาก	3.63 (0.84)	ปาน กลาง	3.48 (0.56)	ปาน กลาง
5 มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง อย่างชัดเจน	4.14 (0.74)	มาก	3.66 (0.89)	ปาน กลาง	3.56 (0.94)	ปาน กลาง	3.89 (0.48)	มาก
6 มีกฎระเบียบมากจึงทำ ให้การทำงานล่าช้า	3.69 (0.76)	มาก	3.68 (0.72)	มาก	3.63 (0.73)	ปาน กลาง	3.86 (0.29)	มาก
7 การทำงานต้องคำนึงถึง ผลกระทบต่อผู้อื่น	3.79 (0.82)	มาก	3.56 (0.96)	ปาน กลาง	3.25 (0.85)	ปาน กลาง	3.55 (0.72)	ปาน กลาง
รวม	3.89 (0.44)	มาก	3.80 (0.53)	มาก	3.60 (0.73)	ปาน กลาง	3.68 (0.68)	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมากทุกข้อ

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และการทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าก่อน แล้วค่อยลงมือปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เท่ากัน นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 46 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และมีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้า ($\bar{X} = 3.75$) ($\bar{X} = 3.56$) ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรม
องค์การแบบญาติมิตร จำแนกตามอายุ

ด้านวัฒนธรรม องค์การแบบญาติ มิตร	ต่ำกว่า 25 ปี		25-35 ปี		36-45 ปี		46 ปีขึ้นไป	
	\bar{x} (S.D)	ระดับ	\bar{x} (S.D)	ระดับ	\bar{x} (S.D)	ระดับ	\bar{x} (S.D)	ระดับ
1.การทำงานต้องมี การอะลุ่มอล่วย ซึ่งกันและกัน	3.69 (0.84)	มาก	3.84 (0.90)	มาก	3.44 (0.91)	ปาน กลาง	3.76 (0.87)	มาก
2.มีความเอื้ออาทร ต่อกันในทุกๆ เรื่อง	3.86 (0.99)	มาก	3.66 (0.97)	ปาน กลาง	3.44 (0.81)	ปาน กลาง	3.59 (0.98)	ปาน กลาง
3.ทุกคนทำงาน แบบช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน	3.79 (0.91)	มาก	3.61 (0.72)	ปาน กลาง	3.56 (0.98)	ปาน กลาง	3.59 (0.05)	ปาน กลาง
4.มีความเป็น กันเองในการ ปฏิบัติงานของทุก ระดับ	3.34 (0.70)	ปาน กลาง	3.54 (0.84)	ปาน กลาง	3.34 (0.90)	ปาน กลาง	3.24 (0.96)	ปาน กลาง
5.ทุกคนมีลักษณะ เป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ	3.48 (0.91)	ปาน กลาง	3.37 (0.95)	ปาน กลาง	3.18 (0.93)	ปาน กลาง	3.28 (0.97)	ปาน กลาง
รวม	3.63 (0.32)	ปาน กลาง	3.61 (0.88)	ปาน กลาง	3.40 (0.87)	ปาน กลาง	3.50 (0.82)	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานของทุกระดับ และทุกคนมีลักษณะเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) ($\bar{X} = 3.48$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 46 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรม
องค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ จำแนกตามอายุ

ด้านวัฒนธรรม องค์การแบบมุ่ง ผลสำเร็จ	ต่ำกว่า 25 ปี		25-35 ปี		36-45 ปี		46 ปีขึ้นไป	
	\bar{x} (S.D)	ระดับ	\bar{x} (S.D)	ระดับ	\bar{x} (S.D)	ระดับ	\bar{x} (S.D)	ระดับ
1.ทุกคนมีการแข่งขัน กันทำงาน เพื่อสร้าง ผลงานของตนเอง	3.45 (0.91)	ปาน กลาง	3.26 (0.99)	ปาน กลาง	3.22 (0.93)	ปาน กลาง	3.62 (0.81)	ปาน กลาง
2.ทุกคนมีความมุ่งมั่น เอาจริงเอาใจในการทำงาน	3.41 (0.63)	ปาน กลาง	3.47 (0.84)	ปาน กลาง	3.53 (0.95)	ปาน กลาง	3.76 (0.74)	มาก
3.ทุกคนทุ่มเทให้กับ การทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ	3.45 (0.78)	ปาน กลาง	3.55 (0.91)	ปาน กลาง	3.50 (0.11)	ปาน กลาง	3.45 (0.99)	ปาน กลาง
4.ทุกคนคาดหวังว่างาน ที่ทำนั้น ต้องออกมาใน ลักษณะดีเยี่ยม	3.83 (0.76)	มาก	3.57 (0.78)	ปาน กลาง	3.59 (0.95)	ปาน กลาง	3.79 (0.82)	มาก
5.การทำงานมีลักษณะ การแข่งขันกันในทุก ด้าน	3.52 (0.83)	ปาน กลาง	3.25 (0.97)	ปาน กลาง	3.34 (0.90)	ปาน กลาง	3.31 (0.92)	ปาน กลาง
6.มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้ สำเร็จได้ทันเวลา	4.00 (0.71)	มาก	3.88 (0.86)	มาก	3.75 (0.98)	มาก	4.00 (0.80)	มาก
7.มีการตั้งเป้าหมายใน การทำงานให้สำเร็จ ดูล่วงหน้า	3.93 (0.70)	มาก	3.84 (0.80)	มาก	3.66 (0.87)	ปาน กลาง	3.90 (0.86)	มาก
รวม	3.66 (0.48)	ปาน กลาง	3.54 (0.60)	ปาน กลาง	3.51 (0.80)	ปาน กลาง	3.69 (0.63)	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง และทุกคนคาดหวังว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) ($\bar{X} = 3.93$) ($\bar{X} = 3.83$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ($\bar{X} = 3.88$) ($\bar{X} = 3.84$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา ($\bar{X} = 3.75$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 46 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนมีการแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงานของตนเอง

ทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และการทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.62$) ($\bar{X} = 3.45$) ($\bar{X} = 3.31$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรม
องค์การแบบปรับตัว จำแนกตามอายุ

ด้านวัฒนธรรม องค์การแบบปรับตัว	ต่ำกว่า 25 ปี		25-35 ปี		36-45 ปี		46 ปีขึ้นไป	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1.มีความกระตือรือร้น สนใจที่จะเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.59 (0.82)	ปาน กลาง	3.59 (0.99)	ปาน กลาง	3.56 (0.98)	ปาน กลาง	3.79 (0.82)	มาก
2.ให้การยอมรับที่จะ ค้นหาความคิดใหม่ๆ และดีกว่า	3.59 (0.82)	ปาน กลาง	3.53 (0.94)	ปาน กลาง	3.44 (0.95)	ปาน กลาง	3.69 (0.89)	มาก
3.ทุกคนมีโอกาส กำหนดวิธีการทำงาน แบบใหม่	3.24 (0.95)	ปาน กลาง	3.18 (0.99)	ปาน กลาง	3.06 (0.88)	ปาน กลาง	3.34 (0.76)	ปาน กลาง
4.การทำงานผิดพลาด ถือเป็นบทเรียน และมี โอกาสแก้ตัวใหม่เสมอ	3.97 (0.77)	มาก	3.77 (0.98)	มาก	3.63 (0.79)	ปาน กลาง	3.62 (0.79)	ปาน กลาง
5.ทุกคนพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงรูปแบบ การทำงานใหม่เสมอ	3.69 (0.76)	มาก	3.47 (0.93)	ปาน กลาง	3.31 (0.93)	ปาน กลาง	3.52 (0.99)	ปาน กลาง
6.ทุกคนมีความเป็น อิสระในการทำงาน	3.45 (0.82)	ปาน กลาง	3.28 (0.94)	ปาน กลาง	3.07 (0.99)	ปาน กลาง	3.24 (0.89)	ปาน กลาง
7.ให้อิสระในการ วิเคราะห์และตัดสินใจ ด้วยตนเอง	3.21 (0.82)	ปาน กลาง	3.10 (0.98)	ปาน กลาง	3.16 (0.89)	ปาน กลาง	3.48 (0.86)	ปาน กลาง
รวม	3.53 (0.59)	ปาน กลาง	3.42 (0.76)	ปาน กลาง	3.32 (0.80)	ปาน กลาง	3.53 (0.80)	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมอ และทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) ($\bar{X} = 3.69$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 46 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และให้การยอมรับที่จะค้นหาความคิดใหม่ๆ และติกว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) ($\bar{X} = 3.69$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์การ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามระดับ
การศึกษา

วัฒนธรรมองค์การ	ปวช/ปวส หรือ ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		ปริญญาโทและเอก	
	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
	(S.D)		(S.D)		(S.D)	
-ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบราชการ	3.74 (0.57)	มาก	3.78 (0.55)	มาก	3.77 (0.77)	มาก
-ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบญาติมิตร	3.89 (0.86)	มาก	3.45 (0.81)	ปาน กลาง	3.40 (0.89)	ปาน กลาง
ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบมุ่งผลสำเร็จ	3.63 (0.70)	ปาน กลาง	3.53 (0.58)	ปาน กลาง	3.71 (0.69)	มาก
-ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบปรับตัว	3.67 (0.78)	มาก	3.34 (0.72)	ปาน กลาง	3.41 (0.74)	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ปวช/ปวสหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.70$) นอกนั้นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาโทและเอก มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการและวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) ($\bar{X} = 3.71$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ จำแนกตามระดับการศึกษา

วัฒนธรรมแบบราชการ	ปวช/ปวส หรือ ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		ปริญญาโทและเอก	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1.ทุกคนต้องปฏิบัติตาม กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.91 (0.95)	มาก	3.83 (0.79)	มาก	3.81 (0.93)	มาก
2.ทุกคนมักยึดติดอยู่กับการ ทำงานแบบเดิมๆ	3.38 (0.80)	ปาน กลาง	3.83 (0.91)	มาก	4.0 (0.99)	มาก
3.ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า ก่อน แล้วค่อยลงมือ ปฏิบัติงาน	3.72 (0.57)	มาก	3.91 (0.84)	มาก	3.95 (0.40)	มาก
4.การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับ ผู้อาวุโสกว่าเสมอ	3.83 (0.91)	มาก	4.02 (0.87)	มาก	3.90 (0.98)	มาก
5.มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง อย่างชัดเจน	3.75 (0.96)	มาก	3.73 (0.97)	มาก	3.86 (0.91)	มาก
6.มีกฎระเบียบมากจึงทำให้ การทำงานล่าช้า	3.75 (0.96)	มาก	3.68 (0.83)	มาก	3.67 (0.84)	มาก
7.การทำงานต้องคำนึงถึง ผลกระทบต่อผู้อื่น	3.85 (0.91)	มาก	3.48 (0.92)	ปาน กลาง	3.19 (0.83)	ปาน กลาง
รวม	3.74 (0.57)	มาก	3.78 (0.55)	มาก	3.77 (0.77)	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ปวช/ปวสหรือต่ำกว่า มีความ
คิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การ

แบบราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนมักยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเดิมๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ อยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและเอก มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ อยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบอาณัติมิตร จำแนกตามระดับการศึกษา

วัฒนธรรมแบบอาณัติมิตร	ปวช/ปวส หรือต่ำกว่า		ปริญญาตรี		ปริญญาโทและเอก	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1. การทำงานต้องมีการ	4.09	มาก	3.64	ปาน	3.48	ปาน
อะลุ่มอะล่วยซึ่งกันและกัน	(0.90)		(0.91)	กลาง	(0.87)	กลาง
2. มีความเอื้ออาทรต่อกันใน	3.94	มาก	3.56	ปาน	3.43	ปาน
ทุกๆ เรื่อง	(0.99)		(0.94)	กลาง	(0.53)	กลาง
3. ทุกคนทำงานแบบ	4.00	มาก	3.46	ปาน	3.71	มาก
ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	(0.99)		(0.99)	กลาง	(0.66)	
4. มีความเป็นกันเองในการ	3.74	มาก	3.36	ปาน	3.19	ปาน
ปฏิบัติงานของทุกระดับ	(0.96)		(0.79)	กลาง	(0.57)	กลาง
5. ทุกคนมีลักษณะเป็นกันเอง	3.68	มาก	3.23	ปาน	3.19	ปาน
เปิดเผยจริงใจ	(0.82)		(0.96)	กลาง	(0.85)	กลาง
รวม	3.89	มาก	3.45	ปาน	3.40	ปาน
	(0.86)		(0.81)	กลาง	(0.89)	กลาง

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปวช/ปวสหรือต่ำกว่ามีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและเอก มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ จำแนกตามระดับการศึกษา

วัฒนธรรมแบบมุ่ง ผลสำเร็จ	ปวช/ปวส หรือ ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		ปริญญาโทและเอก	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1.ทุกคนมีการแข่งขันกัน ทำงาน เพื่อสร้างผลงาน ของตนเอง	3.40 (0.50)	ปาน กลาง	3.33 (0.93)	ปาน กลาง	3.19 (0.77)	ปาน กลาง
2.ทุกคนมีความมุ่งมั่นเอา จริงเอาใจในการทำงาน	3.56 (0.89)	ปาน กลาง	3.45 (0.78)	ปาน กลาง	3.76 (0.83)	มาก
3.ทุกคนทุ่มเทให้กับการ ทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ	3.60 (0.84)	ปาน กลาง	3.47 (0.89)	ปาน กลาง	3.57 (0.93)	ปาน กลาง
4.ทุกคนคาดหวังว่างานที่ ทำนั้น ต้องออกมาใน ลักษณะดีเยี่ยม	3.74 (0.86)	มาก	3.55 (0.78)	ปาน กลาง	3.95 (0.86)	มาก
5.การทำงานมีลักษณะการ แข่งขันกันในทุกด้าน	3.45 (0.85)	ปาน กลาง	3.26 (0.90)	ปาน กลาง	3.29 (0.90)	ปาน กลาง
6.มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้ สำเร็จได้ทันเวลา	3.92 (0.87)	มาก	3.83 (0.83)	มาก	4.24 (0.83)	มาก
7.มีการตั้งเป้าหมายในการ ทำงานให้สำเร็จลุล่วง	3.74 (0.94)	มาก	3.84 (0.78)	มาก	4.00 (0.95)	มาก
รวม	3.63 (0.70)	ปาน กลาง	3.53 (0.58)	ปาน กลาง	3.71 (0.69)	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปวช/ปวสหรือต่ำกว่ามีความ
คิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การ
แบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนคาดหวัง

ว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลาและมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) ($\bar{X} = 3.92$) ($\bar{X} = 3.74$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา และมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ($\bar{X} = 3.83$) ($\bar{X} = 3.84$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและเอก มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนมีการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงานของตนเอง ทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ การทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้าน ($\bar{X} = 3.19$) ($\bar{X} = 3.57$) ($\bar{X} = 3.29$)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จำแนกตามระดับการศึกษา

วัฒนธรรมแบบปรับตัว	ปวช/ปวส หรือ ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		ปริญญาโทและเอก	
	\bar{x}	ระดับ	\bar{x}	ระดับ	\bar{x}	ระดับ
	(S.D)		(S.D)		(S.D)	
1.มีความกระตือรือร้นสนใจ ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.91 (0.90)	มาก	3.50 (0.95)	ปานกลาง	3.57 (0.81)	ปานกลาง
2.ให้การยอมรับที่จะค้นหา ความคิดใหม่ๆ และดีกว่า	3.79 (0.93)	มาก	3.48 (0.90)	ปานกลาง	3.33 (0.91)	ปานกลาง
3.ทุกคนมีโอกาสดำหนด วิธีการทำงานแบบใหม่	3.41 (0.70)	ปาน กลาง	3.13 (0.95)	ปานกลาง	3.05 (0.45)	ปานกลาง
4.การทำงานผิดพลาดถือเป็น บทเรียน และมีโอกาสแก้ตัว ใหม่เสมอ	3.94 (0.83)	มาก	3.67 (0.91)	มาก	3.81 (0.38)	มาก
5.ทุกคนพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการ ทำงานใหม่เสมอ	3.75 (0.90)	มาก	3.37 (0.89)	ปานกลาง	3.48 (0.98)	ปานกลาง
6.ทุกคนมีความเป็นอิสระใน การทำงาน	3.43 (0.64)	ปาน กลาง	3.19 (0.97)	ปานกลาง	3.33 (0.82)	ปานกลาง
7.ให้อิสระในการวิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง	3.45 (0.67)	ปาน กลาง	3.05 (0.99)	ปานกลาง	3.29 (0.56)	ปานกลาง
รวม	3.67 (0.78)	มาก	3.34 (0.72)	ปานกลาง	3.41 (0.74)	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปวช/ปวสหรือต่ำกว่ามีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนมีโอกาสกำหนดวิธีการทำงานแบบใหม่ ทุกคนมีความเป็นอิสระในการทำงานและให้อิสระในการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) ($\bar{X} = 3.43$) ($\bar{X} = 3.45$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและเอก มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามอายุการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การ	ต่ำกว่า 5 ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		21 ปีขึ้นไป	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
-ด้านวัฒนธรรม องค์การแบบราชการ	3.86 (0.52)	มาก	3.76 (0.58)	มาก	3.77 (0.58)	มาก	3.70 (0.57)	มาก	3.55 (0.73)	ปาน กลาง
-ด้านวัฒนธรรม องค์การแบบญาติมิตร	3.57 (0.81)	ปาน	3.64 (0.90)	ปาน	3.33 (0.92)	ปาน	3.21 (0.71)	ปาน	3.77 (0.81)	มาก
-ด้านวัฒนธรรมแบบ มุ่งผลสำเร็จ	3.58 (0.57)	ปาน	3.53 (0.65)	ปาน	3.52 (0.63)	ปาน	3.38 (0.56)	ปาน	3.81 (0.74)	มาก
-ด้านวัฒนธรรมแบบ ปรับตัว	3.44 (0.75)	ปาน	3.42 (0.72)	ปาน	3.37 (0.84)	ปาน	3.41 (0.65)	ปาน	3.53 (0.79)	ปาน

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานระหว่าง 16-20 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 21ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรและด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) ($\bar{X} = 3.81$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ จำแนกตามอายุการทำงาน

ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบราชการ	ต่ำกว่า 5 ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		21 ปีขึ้นไป	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1. ทุกคนต้องปฏิบัติตาม กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.82 (0.70)	มาก	3.79 (0.88)	มาก	4.03 (0.90)	มาก	3.64 (0.78)	ปาน	3.96 (0.96)	มาก
2. ทุกคนมักยึดติดอยู่กับ การทำงานแบบเดิมๆ	3.85 (0.97)	มาก	3.81 (0.95)	มาก	3.78 (0.83)	มาก	3.64 (0.84)	ปาน	3.15 (0.96)	ปาน
3. ต้องรอคำสั่งจาก หัวหน้าก่อน แล้วค่อยลง มือปฏิบัติงาน	4.06 (0.91)	มาก	3.84 (0.96)	มาก	3.85 (0.90)	มาก	3.79 (0.65)	มาก	3.35 (0.89)	ปาน
4. การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับ ผู้อาวุโสกว่าเสมอ	4.15 (0.79)	มาก	4.12 (0.86)	มาก	4.00 (0.92)	มาก	3.64 (0.84)	ปาน	3.38 (0.80)	ปาน
5. มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง อย่างชัดเจน	3.88 (0.92)	มาก	3.67 (0.85)	มาก	3.63 (0.97)	ปาน	4.00 (0.88)	มาก	3.50 (0.74)	ปาน
6. มีกฎระเบียบมากจึงทำให้ การทำงานล่าช้า	3.65 (0.95)	ปาน	3.67 (0.17)	มาก	3.70 (0.87)	มาก	3.71 (0.75)	มาก	3.92 (0.79)	มาก
7. การทำงานต้อง คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อ ผู้อื่น	3.60 (0.97)	ปาน	3.54 (0.93)	ปาน	3.37 (0.88)	ปาน	3.50 (0.94)	ปาน	3.58 (0.87)	ปาน
รวม	3.86 (0.52)	มาก	3.76 (0.58)	มาก	3.77 (0.58)	มาก	3.70 (0.57)	มาก	3.55 (0.73)	ปาน

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้าและการทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.65$) ($\bar{X} = 3.60$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.54$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และการทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.63$) ($\bar{X} = 3.37$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 16-20 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าก่อน แล้วค่อยลงมือปฏิบัติงาน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนและมีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) ($\bar{X} = 4.00$) ($\bar{X} = 3.71$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและมีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) ($\bar{X} = 3.92$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร จำแนกตามอายุการทำงาน

ด้านวัฒนธรรม องค์การแบบญาติมิตร	ต่ำกว่า 5 ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		21 ปีขึ้นไป	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1.การทำงานต้องมี การอะลุ่มอล่วยซึ่ง กันและกัน	3.71 (0.97)	มาก	3.88 (0.89)	มาก	3.52 (0.89)	ปาน กลาง	3.29 (0.61)	ปาน กลาง	4.04 (0.92)	มาก
2.มีความเอื้ออาทรต่อ กันในทุกๆ เรื่อง	3.77 (0.95)	มาก	3.56 (0.96)	ปาน กลาง	3.33 (0.67)	ปาน กลาง	3.21 (0.97)	ปาน กลาง	4.00 (0.89)	มาก
3.ทุกคนทำงานแบบ ช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน	3.60 (0.74)	ปาน กลาง	3.67 (0.70)	มาก	3.52 (0.82)	ปาน กลาง	3.57 (0.94)	ปาน กลาง	3.77 (0.64)	มาก
4.มีความเป็นกันเอง ในการปฏิบัติงานของ ทุกระดับ	3.43 (0.71)	ปาน กลาง	3.60 (0.83)	ปาน กลาง	3.33 (0.47)	ปาน กลาง	2.93 (0.73)	ปาน กลาง	3.54 (0.84)	ปาน กลาง
5.ทุกคนมีลักษณะเป็น กันเอง เปิดเผยจริงใจ	3.35 (0.80)	ปาน กลาง	3.51 (0.85)	ปาน กลาง	2.96 (0.63)	ปาน กลาง	3.07 (0.88)	ปาน กลาง	3.50 (0.95)	ปาน กลาง
รวม	3.57 (0.81)	ปาน กลาง	3.64 (0.90)	ปาน กลาง	3.33 (0.92)	ปาน กลาง	3.21 (0.71)	ปาน กลาง	3.77 (0.81)	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรต่อกันในทุกๆ เรื่องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) ($\bar{X} = 3.77$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและทุกคนทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) ($\bar{X} = 3.67$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 16-20 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานของทุกระดับและทุกคนมีลักษณะเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.54$) ($\bar{X} = 3.50$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ จำแนกตามอายุการทำงาน

ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบมุ่งผลสำเร็จ	ต่ำกว่า 5 ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		21 ปีขึ้นไป	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1.ทุกคนมีการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงานของตนเอง	3.26 (0.99)	ปานกลาง	3.28 (0.78)	ปานกลาง	3.48 (0.98)	ปานกลาง	3.14 (0.93)	ปานกลาง	3.62 (0.94)	ปานกลาง
2.ทุกคนมีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน	3.49 (0.85)	ปานกลาง	3.49 (0.76)	ปานกลาง	3.44 (0.80)	ปานกลาง	3.43 (0.76)	ปานกลาง	3.73 (0.92)	มาก
3.ทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.56 (0.92)	ปานกลาง	3.51 (0.87)	ปานกลาง	3.33 (0.88)	ปานกลาง	3.14 (0.99)	ปานกลาง	3.77 (0.87)	มาก
4.ทุกคนคาดหวังว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม	3.70 (0.76)	มาก	3.53 (0.80)	ปานกลาง	3.59 (0.80)	ปานกลาง	3.43 (0.82)	ปานกลาง	3.88 (0.86)	มาก
5.การทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้าน	3.22 (0.85)	ปานกลาง	3.37 (0.83)	ปานกลาง	3.37 (0.93)	ปานกลาง	3.07 (0.77)	ปานกลาง	3.54 (0.99)	ปานกลาง
6.มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา	3.94 (0.81)	มาก	3.82 (0.87)	มาก	3.81 (0.83)	มาก	3.79 (0.45)	มาก	4.04 (0.87)	มาก
7.มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จ ดูล่วงหน้า	3.93 (0.77)	มาก	3.73 (0.81)	มาก	3.59 (0.97)	ปานกลาง	3.64 (0.80)	ปานกลาง	4.08 (0.84)	มาก
รวม	3.58 (0.57)	ปานกลาง	3.53 (0.65)	ปานกลาง	3.52 (0.63)	ปานกลาง	3.38 (0.56)	ปานกลาง	3.81 (0.74)	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนคาดหวังว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลาและมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จสูงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) ($\bar{X} = 3.94$) ($\bar{X} = 3.93$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลาและมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จสูง ($\bar{X} = 3.82$) ($\bar{X} = 3.73$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 16-20 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกคนมีการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงานของตนเองและการทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.62$) ($\bar{X} = 3.54$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จำแนกตามอายุการทำงาน

ด้านวัฒนธรรม องค์การแบบปรับตัว	ต่ำกว่า 5 ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		21 ปีขึ้นไป	
	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ	\bar{X} (S.D)	ระดับ
1. มีความกระตือรือร้น สนใจที่จะเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.49 (0.98)	ปาน กลาง	3.63 (0.92)	ปาน กลาง	3.52 (0.94)	ปาน กลาง	3.86 (0.86)	มาก	3.92 (0.84)	มาก
2. ให้การยอมรับที่จะ ค้นหาความคิดใหม่ๆ และดีกว่า	3.56 (0.93)	ปาน กลาง	3.44 (0.91)	ปาน กลาง	3.44 (0.93)	ปาน กลาง	3.36 (0.93)	ปาน กลาง	3.96 (0.77)	มาก
3. ทุกคนมีโอกาส กำหนดวิธีการทำงาน แบบใหม่	3.15 (0.06)	ปาน กลาง	3.28 (0.94)	ปาน กลาง	3.11 (0.09)	ปาน กลาง	3.00 (0.96)	ปาน กลาง	3.35 (0.09)	ปาน กลาง
4. การทำงานผิดพลาด ถือเป็นบทเรียน และมี โอกาสแก้ตัวใหม่ เสมอ	3.87 (0.95)	มาก	3.75 (0.91)	มาก	3.74 (0.94)	มาก	3.79 (0.12)	มาก	3.42 (0.02)	ปาน กลาง
5. ทุกคนพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงรูปแบบ การทำงานใหม่เสมอ	3.50 (0.88)	ปาน กลาง	3.47 (0.97)	ปาน กลาง	3.44 (0.97)	ปาน กลาง	3.29 (0.99)	ปาน กลาง	3.57 (0.86)	ปาน กลาง
6. ทุกคนมีความเป็น อิสระในการทำงาน	3.35 (0.73)	ปาน กลาง	3.26 (0.64)	ปาน กลาง	3.19 (0.14)	ปาน กลาง	3.00 (0.96)	ปาน กลาง	3.23 (0.83)	ปาน กลาง
7. ให้อิสระในการ วิเคราะห์และ ตัดสินใจด้วยตนเอง	3.16 (0.81)	ปาน กลาง	3.12 (0.82)	ปาน กลาง	3.11 (0.28)	ปาน กลาง	3.57 (0.91)	ปาน กลาง	3.23 (0.87)	ปาน กลาง
รวม	3.44 (0.75)	ปาน กลาง	3.42 (0.72)	ปาน กลาง	3.37 (0.84)	ปาน กลาง	3.41 (0.65)	ปาน กลาง	3.53 (0.79)	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 16-20 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและการทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) ($\bar{X} = 3.79$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและให้การยอมรับที่จะค้นหาความคิดใหม่ๆ และดีกว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) ($\bar{X} = 3.96$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 4.4 การทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ตารางที่ 4.30 t-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามเพศ

วัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น		ค่าสถิติ		แปลค่า
	— X		t	Sig	
	(S.D)				
	เพศชาย	เพศหญิง			
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	3.79 (0.60)	3.76 (0.57)	0.41	0.84	ไม่แตกต่าง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร	3.57 (0.97)	3.55 (0.78)	0.11	0.00	แตกต่าง*
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่ง ผลสำเร็จ	3.67 (0.63)	3.52 (0.61)	1.62	0.70	ไม่แตกต่าง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	3.48 (0.83)	3.41 (0.69)	0.64	0.08	ไม่แตกต่าง

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 เมื่อใช้สถิติ t-test ทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 4 ด้าน พบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรที่ระดับนัยสำคัญ .05 สำหรับอีก 3 ด้านคือด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.31 F-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามอายุ

วัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น				ค่าสถิติ		แปลค่า
	ต่ำกว่า 5 ปี	\bar{X} (S.D)			F	Sig	
		25 - 35 ปี	36 - 45 ปี	46 ปี ขึ้นไป			
-ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบราชการ	3.89 (0.44)	3.81 (0.53)	3.60 (0.73)	3.68 (0.68)	1.76	0.157	ไม่แตกต่าง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบญาติมิตร	3.63 (0.75)	3.61 (0.88)	3.39 (0.87)	3.49 (0.82)	0.65	0.582	ไม่แตกต่าง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบมุ่งผลสำเร็จ	3.66 (0.48)	3.54 (0.60)	3.51 (0.80)	3.69 (0.63)	0.68	0.56	ไม่แตกต่าง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบปรับตัว	3.53 (0.59)	3.42 (0.76)	3.32 (0.80)	3.53 (0.80)	0.61	0.61	ไม่แตกต่าง

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อใช้สถิติ F-test ทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ก็ไม่พบความแตกต่างทั้ง 4 ด้าน

ตารางที่ 4.32 F-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษา

วัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น			ค่าสถิติ		แปลค่า
	ปวช/ปวส หรือ ต่ำกว่า	\bar{X} (S.D) ปริญญาตรี	ปริญญาโทและเอก	F	Sig	
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	3.74 (0.57)	3.78 (0.55)	3.77 (0.77)	0.90	0.91	ไม่แตกต่าง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบอนุคติมิตร	3.90 (0.86)	3.45 (0.81)	3.40 (0.89)	5.66	0.00	แตกต่าง*
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.63 (0.70)	3.53 (0.58)	3.71 (0.69)	1.06	0.35	ไม่แตกต่าง
-ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	3.67 (0.78)	3.34 (0.72)	3.41 (0.74)	3.76	0.03	แตกต่าง*

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อใช้สถิติ F-test ทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบอนุคติมิตร และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนด้านวัฒนธรรมแบบราชการและด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การแบบอนุคติมิตร และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จึงนำไปทดสอบโดยวิธีการ Scheffe

ตารางที่ 4.33 การทดสอบ Sheffe ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ปวช/ปวส หรือต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโทและเอก
	\bar{X}	3.89	3.45	3.40
ปวช/ปวส หรือต่ำกว่า	3.89	-	.4375	.4906
ปริญญาตรี	3.45	-	-	.0430*
ปริญญาโทและเอก	3.40	-	-	-

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 เมื่อใช้สถิติ Sheffe ทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร แตกต่างกับข้าราชการในสังกัดที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทและเอกที่ระดับนัยสำคัญ.05 นอกนั้นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.34 การทดสอบ Sheffe ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ปวช/ปวส หรือต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโทและเอก
	\bar{X}	3.67	3.34	3.41
ปวช/ปวส หรือต่ำกว่า	3.67	-	.3281	.2630
ปริญญาตรี	3.34	-	-	.0351*
ปริญญาโทและเอก	3.41	-	-	-

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อใช้สถิติ Sheffe ทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวแตกต่างกับข้าราชการในสังกัดที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทและเอกที่ระดับนัยสำคัญ.05 นอกนั้นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.35 การทดสอบ F-test ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	ความคิดเห็น					ค่าสถิติ		แปลค่า
	\bar{X}					F	Sig.	
	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21 ปีขึ้นไป			
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	3.86 (0.51)	3.76 (0.58)	3.77 (0.58)	3.70 (0.57)	3.55 (0.73)	1.47	.21	ไม่แตกต่างกัน
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร	3.57 (0.81)	3.64 (0.90)	3.33 (0.92)	3.21 (0.71)	3.77 (0.81)	1.61	.17	ไม่แตกต่างกัน
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.58 (0.57)	3.53 (0.65)	3.52 (0.63)	3.38 (0.56)	3.81 (0.74)	1.39	.96	ไม่แตกต่างกัน
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	3.43 (0.75)	3.42 (0.72)	3.37 (0.84)	3.41 (0.65)	3.53 (0.79)	0.16	.56	ไม่แตกต่างกัน

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.35 เมื่อใช้สถิติ F-test ทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จและด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ไม่พบความแตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด

2. เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

1 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีเพศต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

2 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

3 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

4 ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีอายุการทำงานต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ สังกัดหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ หน่วยงานระดับกอง ซึ่งประกอบด้วย กองคลัง กองนิติการ กองพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และกองธุรกิจการค้าภูมิภาค จำนวน 85 คน หน่วยงานระดับสำนักซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ สำนักกำกับดูแลธุรกิจ สำนักทะเบียนธุรกิจ สำนักบริการข้อมูลธุรกิจ สำนักอธิบดี จำนวน 300 คน และหน่วยงานระดับ หน่วยงาน/สถาบัน/ศูนย์ ซึ่งประกอบด้วย หน่วยตรวจสอบภายใน หน่วยประสิทธิภาพ สถาบันฝึกอบรม ธุรกิจการค้า และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 450 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน ในขั้นคอนสตรัคต์ผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามประเภทของหน่วยงาน โดยการเปรียบเทียบบัญชีรายชื่อได้กลุ่มตัวอย่างหน่วยงานระดับกอง ได้ 40 คน หน่วยงานระดับสำนักได้กลุ่มตัวอย่าง 141 คน และหน่วยงานระดับ หน่วยงาน/สถาบัน/ศูนย์ ได้กลุ่มตัวอย่าง 31 คน รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 212 คน เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 ชุด และได้รับตอบคืนกลับมาจำนวน 206 ชุด คิดเป็น 97 %

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อมุ่งวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้มาจากกรอบแนวคิดของ ริชาร์ด แอล เดฟ (Richard L. Daft, 1999) และได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข เมื่อผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของ อาจารย์ที่ปรึกษา จึงได้สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป กำหนดให้เลือกตอบได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4 ส่วนที่ 2) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีทั้งหมด 26 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 1-7
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 8-12
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 13-19
ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวจำนวน	7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 20-26

วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ด้วยตนเอง

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้คือ

1 ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 มีช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25-35 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 คน เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 สุดท้ายพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุการทำงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.8

2 ค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ข้าราชการในสังกัดมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.58$) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร ($\bar{X} = 3.56$) และสุดท้ายคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ($\bar{X} = 3.43$)

3 เมื่อพิจารณาค่านิยมในแต่ละลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้ข้อค้นพบดังนี้คือ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ พบว่า ข้าราชการในสังกัดมีค่านิยมในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากสูงสุด ไปสู่ต่ำสุดดังนี้คือ การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้อาวุโสกว่าเสมอ ต้อง

รอคำสั่งจากหัวหน้าก่อนแล้วค่อยลงมือปฏิบัติงาน ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ทุกคนมักยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเดิมๆ มีกฎระเบียบมากจึงทำให้การทำงานล่าช้า และการทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร พบว่า ข้าราชการในสังกัดมีค่านิยมในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปสู่ต่ำสุดครั้งนี้คือ การทำงานต้องมีการอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรต่อกันในทุกๆ เรื่อง ทุกคนทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเอง ในการปฏิบัติงานของทุกระดับ และทุกคนมีลักษณะเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ พบว่า ข้าราชการในสังกัดมีค่านิยมในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปสู่ต่ำสุดครั้งนี้คือ มุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลา มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จรวดเร็ว มีความคาดหวังว่างานที่ทำนั้น ต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม มีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงานและมีการทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่ากัน มีการแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงานของตนเอง และการทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้าน

ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว พบว่า ข้าราชการในสังกัดมีค่านิยมในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปสู่ต่ำสุดครั้งนี้คือ การทำงานผิดพลาดถือเป็นบทเรียนและมีโอกาสแก้ตัวใหม่เสมอ มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ให้การยอมรับที่จะค้นหาความคิดใหม่ๆ และคิดว่า ทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่เสมอ ทุกคนมีความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนมีโอกาสกำหนดวิธีการทำงานแบบใหม่ และให้อิสระในการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยตนเอง

4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

เมื่อทดสอบสมมติฐาน ตัวแปรด้านเพศ ไม่พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง โดยภาพรวม และเมื่อทดสอบรายด้านพบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรที่ระดับนัยสำคัญ .05 สำหรับในอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ไม่พบความแตกต่าง

เมื่อทดสอบสมมติฐาน ตัวแปรด้านอายุ ไม่พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ระหว่างช่วงอายุ โดยภาพรวม และรายด้าน

เมื่อทดสอบสมมติฐาน ตัวแปรด้านระดับการศึกษา พบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ระดับนัยสำคัญ .05 สำหรับอีก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการและด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ไม่พบความแตกต่าง

เมื่อทดสอบสมมติฐาน ตัวแปรด้านอายุการทำงาน ไม่พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ระหว่างช่วงอายุการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

1. พบว่า ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบวัฒนธรรมองค์การแบบราชการอยู่ในระดับมากกว่า ด้านอื่นๆ อีก 3 ด้าน ที่เป็นเช่นนี้เพราะกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารราชการของสังคมไทยซึ่งมีมาเป็นระยะเวลาชยาวนาน เช่น เดียวกันกับระบบราชการในประเทศอื่นๆ ระบบราชการเกิดขึ้นมาจากแนวความคิดของ แม็ค เวบเบอร์ (Max Weber) ซึ่งได้นำเสนอระบบการทำงานที่เป็นอุดมคติ เรียกว่า บิวโรเครซี (Bureacracy) รูปแบบการบริหารที่เรียกว่า บิวโรเครซี นี้ในปัจจุบันก็คือ ระบบราชการนั่นเอง ระบบราชการตามแนวความคิดของ แม็ค เวบเบอร์ (Max Weber) มีลักษณะเด่นดังนี้คือ 1) มีสายการบังคับบัญชามากชั้นตอน 2) มีกฎเกณฑ์ ระเบียบคำสั่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 3) เน้นในเรื่องของการเชื่อฟังตามสายการบังคับบัญชา 4) เน้นในเรื่องของการประหยัดและมีประสิทธิภาพ ซึ่งในระบบราชการไทยก็มีลักษณะเช่นนี้ และเมื่อมีการปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลาชยาวนาน ก็กลายมาเป็นค่านิยม ดังนั้น ข้อค้นพบดังกล่าวจึงเป็นข้อค้นพบที่สะท้อนถึงความเป็นจริง เพราะกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการไทย นอกจากนั้น เดฟ แอล ริชาร์ด (Daft L. Richard, 1999) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบราชการจะมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในและมีลักษณะคงที่ มีค่านิยมที่สำคัญ เช่น การประหยัด การเชื่อฟัง ทำตามกฎ และระเบียบ มีความเป็นทางการ และจากงานวิจัยในเรื่องนี้ยังพบว่า ค่านิยมของการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ก็ยังเน้นในเรื่อง การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเดิมๆ การรอคำสั่งจากหัวหน้างานก่อนแล้วค่อยลงมือปฏิบัติงาน การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้อาวุโสกว่าเสมอ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน มีกฎระเบียบมาก จึงทำให้การทำงานล่าช้า ซึ่งในแต่ละค่านิยมดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ ข้าราชการในสังกัดมีความคิดเห็นว่ามีอยู่ในระดับมาก ยกเว้น การทำงานต้องคำนึงถึง

ผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2539) ซึ่งได้ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ยังมีค่านิยมที่เน้นในเรื่อง การยึดอาวุโส การปฏิบัติตามคำสั่ง

2 พบว่า ข้าราชการในสังกัด กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีความคิดเห็นว่า กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นลำดับที่ 2 ซึ่งข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ อยู่ในช่วงปรับระบบการทำงานที่มุ่งตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การมากขึ้น ดังเห็นได้จากการที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีการปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น มีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานดังเห็นได้จากการที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้คือ มีความเป็นเลิศในการให้บริการและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวความคิดของ ริชาร์ด แอล เดฟ (Daft L. Richard, 1999) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จจะมีลักษณะที่สำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำองค์การจะมุ่งเน้นความสำเร็จในเป้าหมายเฉพาะอย่าง เช่น มียอดขายเพิ่มขึ้น มีกำไร และขยายส่วนแบ่งทางการตลาด โดยสรุปก็คือ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์มีค่านิยมที่สำคัญ เช่น การแข่งขัน ความก้าวร้าว ความคิดริเริ่ม มีความตั้งใจที่จะทำงาน ทำงานหนักเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ได้วางไว้ รวมทั้งมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามจากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ มีเพียงการมุ่งปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ทันเวลาและมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง อยู่ในระดับมาก ส่วนค่านิยมแบบมุ่งผลสำเร็จตัวอื่นๆ ยังอยู่ในระดับปานกลาง มีการคาดหวังงานที่ทำนั้นต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม มีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงานและทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงานของตนเอง การทำงานมีลักษณะการแข่งขันกันในทุกด้าน ซึ่งจากข้อค้นพบนี้ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ ตัณฑเวชกิจ (2541) ซึ่งได้ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคม และวัฒนธรรมองค์การในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ: กรณีศึกษากลุ่มบริษัทสีใจตัน ที่พบว่า บริษัทสีใจตันในไทยมีวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะเน้นมนุษย์สัมพันธ์ และลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ เป็นองค์การภาคเอกชนลักษณะการทำงานจะมุ่งเน้นความสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตมากกว่า การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน

แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของเจเลียว นูรีภักดี (2526) ซึ่งได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่พบว่า คนไทยต้องการการทำงานที่เป็นอิสระ ชอบการทำงานที่ไม่ต้องการมีความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัยไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน และงานวิจัยของประนอม โงวินวิวัฒน์และคณะ (1989) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย พบว่า นักบริหารชาวไทย ควรจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับที่สูงกว่าและในระดับอื่นๆ และควรที่จะต้องได้รับข้อมูลจากการทำงานที่สะท้อนกลับมาให้มากขึ้น แนวโน้มด้านลักษณะงานของผู้บริหารไทยอาจมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับสูงในบริษัทของคนไทยจะมีลักษณะที่เป็น ผู้ออกคำสั่ง และเป็นเจ้านาย ซึ่งทำให้นักบริหารที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าไม่ค่อยจะมีอำนาจและบทบาทในการรับผิดชอบสำหรับงานในหน้าที่เท่าไรนัก งานวิจัยทั้ง 2 เรื่องนี้จะเน้นในเรื่องของ การทำงานของคนไทย เพราะคนไทยไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงานชอบการทำงานที่เป็นอิสระ ไม่ต้องการรับผิดชอบสูง เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงมากกว่า และงานวิจัยของ อรดา สุภทรัพย์ (2537) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการทำงานเปรียบเทียบระหว่างข้าราชการและลูกจ้าง พบว่า วัฒนธรรมการทำงานโดยภาพรวมซึ่งได้แก่ ความคิดความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างธุรกิจเอกชน ไม่แตกต่างกันในเรื่องของมีทัศนคติเกี่ยวกับความคิดความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงาน สุภทรา เอื้อวงศ์ (2539) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยรวมในสถาบันการศึกษาพยาบาลและศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแข็งและอ่อน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา พบว่า วัฒนธรรมโดยรวมของสองสถาบันมีความคล้ายคลึงกันในลักษณะเชิงวิชาชีพ คือ มีความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ในองค์การยึดอาวุโส ความเป็นทางการ ปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องนี้เพราะค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ก็มีลักษณะยึดการตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้อาวุโสกว่าเสมอ

3 ไม่พบความแตกต่างโดยภาพรวมในความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำแนกตามตัวแปรด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะข้าราชการทุกคนทำงานอยู่กรมเดียวกัน ซึ่งมีค่านิยมที่ใกล้เคียงกันแต่เมื่อทดสอบรายด้านพบความแตกต่างในตัวแปรเพศ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรและตัวแปรระดับการศึกษาพบความแตกต่างใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรและด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จากข้อค้นพบนี้จะเห็นได้ว่า ตัวแปรด้านระดับการศึกษาก่อนข้างมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน เพราะว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ย่อมจะมีมุมมองและความคิดเห็นที่ต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ อยู่ในระดับมาก แต่ควรปรับในเรื่องของการทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่นเพราะการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จนั้นต้องคำนึงว่าส่งผลกระทบต่อทางด้านลบกับบุคคลอื่นหรือไม่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร อยู่ในระดับปานกลางการทำงานต้องมีการอะลุ้มอล่วยซึ่งกันและกัน และควรปรับในเรื่องของความเอื้ออาทรต่อกันในทุกๆเรื่อง ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการในสังกัดควรจะลดการแข่งขันกันในการทำงาน แต่ควรมุ่งไปที่ช่วยกันสร้างผลงานมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง และตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้งานนั้นออกมาในลักษณะดีเยี่ยม และทันเวลาที่กำหนด ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ควรจะปรับปรุงในเรื่องของความกระตือรือร้นในใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ถ้าผิดพลาดก็ถือว่าเป็นบทเรียนและพร้อมเปิดโอกาสแก่ตัวใหม่เสมอให้อิสระในการทำงาน วิเคราะห์และตัดสินใจด้วยตนเอง

วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ควรจะเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมากกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ เพราะว่า กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มุ่งตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าสภาพแวดล้อมภายใน และควรจะมีค่านิยมที่ยึดหยุ่นมากกว่าคงที่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ควรปรับปรุงดังนี้

1 ข้าราชการควรลดความก้าวร้าวในการทำงานลง และช่วยกันสร้างผลงานของตนเองเพื่อนำไปสู่ผลงานขององค์การ

2 ทุกคนควรจะมี ความตั้งใจ มุ่งมั่น เอาจริงเอาจังในการทำงานกระตือรือร้นและมีความสุขกับการทำงานทำให้รู้สึกว่าการงานนั้นมีความท้าทายมีความหมายและเกิดความสำเร็จของงานอยู่ในเกณฑ์สูง

3 ทุกคนควรพร้อมทั้งทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ให้ความสำคัญอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและยังใคร่รับการยกย่องจากบุคคลอื่นว่าเป็นบุคคลที่อุทิศกำลังกายกำลังใจให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ

4 ทุกคนควรมีการตั้งเป้าหมายและคาดหวังว่างานที่ทำนั้นต้องออกมาในลักษณะดีเยี่ยม พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

5 มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มุ่งปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จลุล่วงได้ทันเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจเป็นค่าตอบแทนให้กับบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

6 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ควรจะต้องมุ่งพัฒนาค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกให้มากขึ้น และนโยบายการปฏิบัติงานภายในควรต้องเน้นการยืดหยุ่นมากกว่าคงที่ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบปรับตัวและมุ่งผลสำเร็จมากขึ้น และในขณะเดียวกันก็จะเป็นการลดวัฒนธรรมองค์การแบบราชการลงมาได้บ้างถึงแม้ว่าจะเป็นการยากก็ตาม

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การของกระทรวงอื่นในระบบราชการเหมือนกัน เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบว่าวัฒนธรรมองค์การของในแต่ละกระทรวง มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กริช สืบสนธิ์. (2538). **วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2540). **การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จ่านง สมประสงค์. (2514). **การบริหารพนักงานการเจ้าหน้าที่**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ประนอม โฉมวินวิวัฒน์และคณะ. (1989). **วัฒนธรรมองค์การและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษา.
- ไพบุลย์ เครือแก้ว. (2518). **ลักษณะสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: ขพริชจำกัด.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). **วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2535). **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. กรุงเทพฯ: เทคนิค 19.
- วีรนาถ มานะกิจ. (2535). **พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2544). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีรพีส์และไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิกาน. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: พรหมกิจ.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุพัศรา สุภาพ. (2534). **สังคมวิทยา**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุมล สิทธิสมบูรณ์. (2532). **วิธีการวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: เอ็ดดิสันเพรสโปรดัก จำกัด.
- สุวรรณ เพชรนิล. (2532). **วัฒนธรรมและศาสนา**. กรุงเทพฯ: กิ่งจันทร์การพิมพ์.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2537). **วัฒนธรรม ศาสนา และชาติพันธุ์**. วิเคราะห์สังคมไทยแบบมนุษย์วิทยา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณ รักธรรม. (2533). **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: ป.สัมพันธ์พาณิชย์.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2549). **การหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับจรรยาบรรณธุรกิจ**. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



บทความ

- ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ. (2533,มกราคม). "วัฒนธรรมองค์กร." นิตยสารการทำเรือ, 34, Sหน้า 124-140.
- จุมพล หนีมพาณิช. (2530). "สังคมและวัฒนธรรม." ในเอกสารการสอนชุดวิชามนุษยกับสังคม. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่3 หน้า 131. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลียว บุรีภักดิ์. (2526). "วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย." ในเอกสารประมวลบทความทางวิชาการ เรื่อง การศึกษาและวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรีย์ กรุณามิตร. (2538). "วารสารอมสิน." กรุงเทพฯ: ฉบับที่ 77, 2535 อพูนันท์กิจพันธ์พาณิช. รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม. บริษัทฮิวแมนเซอร์วิซเทจจำกัด.
- อมเรศ ศิลาอ่อน. (2528,มีนาคม). "วัฒนธรรมองค์กร." สโตร์,7 หน้า 90-99.

วิทยานิพนธ์

- กรรมจักร์ เจริญกุล. (2543). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองแร่ด้านหินของประเทศไทย: กรณีศึกษาบริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิติ สิงหาปัด. (2541). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรีศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จารุณี ดันเจริญ. (2542). ผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรต่อคุณภาพการบริการของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชลธิชา หวังรายนาม. (2541). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานนายกรัฐมนตรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชิตพล กีนสี. (2543). การศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ธิดา จิตรประสงศ์. (2543). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิธิ สุทธิบุญหงา. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการพลเรือนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง. (2543). วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นุสาสนี จิตราภิรมย์. (2545). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขา บริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เบญจมาศ โรจน์ชนกกิจ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองวัฒนธรรม องค์การความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหาร ธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ จริยานุกุล. (2536). การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัย ครุศาสตร์ธรรมราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิ่นรส รุ่งน้อย. (2546). ผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของคนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2524). วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา สาขาพัฒนาศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสาน มิตร.
- ภานีนุช ศุคติโสภณ. (2543). การเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคมวัฒนธรรมองค์การและ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับบริหารกลางโรงพยาบาลขององค์การ มูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหาร ธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มารุต ประเสริฐศรี. (2540). วัฒนธรรมองค์การของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้า: ศึกษาเปรียบเทียบ ระหว่าง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- วรพจน์ สุทธิสัย. (2536). วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของคักลาสเมเกอร์เกอร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาศิลปศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ คันทเวชกิจ. (2541). การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ: กรณีศึกษากลุ่มบริษัทสีโงตัน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุจินต์ สว่างศรี. (2542). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. (2539). วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา: การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2534). วัฒนธรรมองค์การการปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริรัตน์ อานามนารถ. (2543). การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การของภาครัฐและองค์การภาคเอกชนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือครบวงจร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรดา สุภทรัพย์. (2537). วัฒนธรรมการทำงาน: เปรียบเทียบระหว่างข้าราชการและลูกจ้างธุรกิจเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน ญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ บัวจีน. (2543). วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาศิลปากรตามทัศนะของข้าราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภาษาอังกฤษ

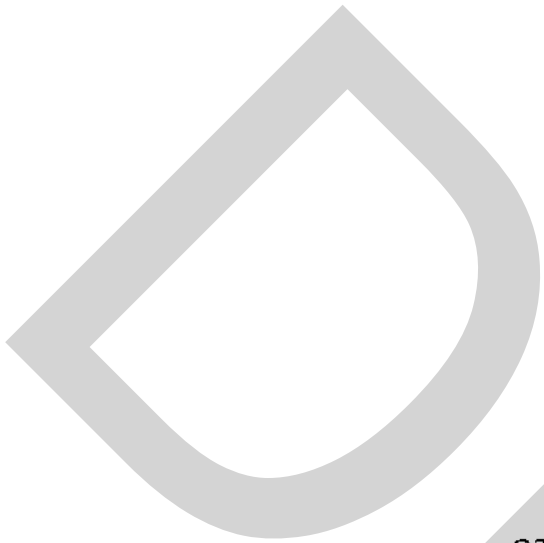
books

- Alvesson. (1989). **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Bormann, E.G.Symbolic. (1983). **Convergence: Organizational and culture**. In L. Putnam & M. Pacanowsky **communication and Organization: an interpretive approach**. Beverly Hills: Houghton miffin Company.
- Cook R., and L.J. (1989). **Organizational Culture Inventory**. Plymouth. IM: Human Synergistic.
- Daft. L. Richard (1992). **Organization Theory and Design**. Singapore: West Publishing Company.
- Daft . L. Richard (1999). **Leadership Theory and Practice**. New York: The Dryden Press.
- Fred Luthans. (1989). **Organization Behavior**. New York: MC Graw-Hill Book Company.
- Geets, C. (1973). **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books.
- Hymes D. (1964). **Language in culture and society**. New York: Harper & Row.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly. (1994). **Organization: Behavior, Structure**. New York: Richard D. Irwin.
- John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (1997). **Organizational Behavior**. New York: John Wiley & Son Inc.
- Judith R. Gordon and associates. (1990). **Management and organizational Behavior**. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Kluckhon, C. (1951). **The study of Culture. Sciences**. Standford, C.A.: standford University.
- kluchohn, C. (1952). **Culture: A review of concepts and definitions**. New York: Vintage Books.
- Lintorn R. (1945). **The science of man in the world crisis**. New York: Columbia University Press.
- Niebery. H.L. (1973). **Culture Storm: Politics and the ritual order**. New York: st. martins Press.
- Robbins (1993). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**. New York: st. martins Press.

Rousseau. (1990). **Organizational Climate and culture.** San Francisco:Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1983). **The role of the founder in creating Organization culture.**
Organizational Dynamics. New York: Mac million, Inc.

Schwartz, H., and Davis, S.M. (1981). **Matching corporate culture and business strategy.**
Organization Dynamics. San Francisco: Jossey-Bass Publishers



ภาคผนวก



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวพนนิพา สุขผึ้ง
วัน เดือน ปี 30 เมษายน 2525
ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี คณะบัญชี สาขาการบัญชี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ปี พ.ศ.2548
ประวัติการทำงาน 2548-2550 นักวิชาการพัสดุ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
2550-ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บัญชี DPU Place มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์