

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION CULTURE : A CASE STUDY OF
FACULTY OF LIBERAL ARTS, RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
SUARNABHUMI

ธนู ทอดแทนคุณ*

Thanu Thodthankhun

บทคัดย่อ

บทความนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร.สุวรรณภูมิ) และ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและทำการเก็บข้อมูลภาคสนาม พื้นที่วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ส่วนงานภายในคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคการตรวจสอบแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามความมุ่งหมายของการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยแบบพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมองค์กรในอดีตของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสาร 2) ด้านการมีวินัย 3) ด้านการมีจิตสาธารณะ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และ 6) ด้านความสามัคคี ซึ่งในอดีตจะมีการปฏิบัติต่อกันเป็นเครือข่ายที่แน่นแฟ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีกิจกรรมร่วมกันในศูนย์พื้นที่อย่างสม่ำเสมอ สมาชิกในองค์กรต้องอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนของราชการมีการช่วยเหลือกันตลอดเวลา มีความผูกพันฉันท์พี่น้อง และเห็นผู้อาวุโสในองค์กรเสมือนญาติผู้ใหญ่

2) ส่วนสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ ผู้วิจัยยกนำเสนอผลการศึกษาใน 2 ประเด็น คือ สภาพวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันกับปัญหาวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรใน 6 ด้าน พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมีช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย อาทิ โทรศัพท์ โทรสาร เอกสารทางราชการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่

* Faculty of Liberal Arts of Mahasarakham University.

ทันสมัยมีการกำหนดกฎระเบียบไว้อย่างชัดเจน ทุกคนอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม มีการปรับทัศนคติให้บุคลากรตระหนักเรื่องการเมือง จิตใจใฝ่บริการอย่างต่อเนื่องมีการร่วมมือกันประเมินองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ร่วมกันระบุดูจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารคณะ ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมา นำไปสู่แนวทางการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ ในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้คือ การสร้างความตระหนักและส่งเสริมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในการรับและส่งต่อข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันอย่างถูกต้องครบถ้วนและสร้างสรรค์ จัดให้มีการเรียนรู้องค์กร และทำความเข้าใจกฎระเบียบให้มากขึ้น จัดอบรมแนวทางปฏิบัติตามระเบียบราชการใหม่ ๆ รวมทั้งรณรงค์ให้ ปฏิบัติตามกฎปลูกฝังให้เข้าใจและตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา องค์กร และควรมีการจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อเรียนรู้ความแตกต่างทางความคิดของบุคลากรแต่ละ ช่วงวัย ตลอดจนจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้มากขึ้น

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร,การพัฒนา,มทร.สุวรรณภูมิ

ABSTRACT

This research has purposes to 1) study the history of organization culture of the Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi (RUS) culture of Faculty of Liberal Arts, RUS. The research used qualitative research methodology by collecting data from documents and field data. The research areas were selected by purposive sampling method comprised of the departments within the Faculty of Arts, RUS whereas populations and samples of the study included government officials, administrators, academic and support staffs, government employees, employees of the Faculty of Liberal Arts, RUS which were 40 people in total. Research instruments included observation, interview, group discussion and workshop. The obtained data was validated by using triangular validation techniques, analyzed the qualitative data for the purpose of research and present the results by descriptive method.

The research found that the history and past culture of the Faculty of Liberal Arts Suvarnabhumi contains organizational culture in 6 areas: 1) Communication; 2) Discipline; 3) Public Mind; 4) Participation; 5) Democracy in organization and 6) Harmony. In the past, they treated each other as a tangible network that there were regular inter-agency activities within the center. Members of the organization

must be subject to official regulations. They supported each others at all time, had a brotherhood-liked relationship and respected the seniors in the organization as their elder relative.

Considering the current situation, problems, and guidelines for the development of organization culture of Faculty of Liberal Arts, RUS, The researcher separately presented the results of the study in two issues as : the current organizational culture of the organization, current organization culture issues and the development of organization culture of the Faculty of Arts, RUS as an overview of organization culture in 6 areas. It found that the forms of communication, both formal and informal, are channels for multi-channel communication such as telephones, faxes and government documents with a modern information technology with explicitly defined rules of both personnel and students. All members of the organization are subject to government regulations and must comply with the rules determined. There is a providing of personnel development projects in the field of morality and ethics with purposes to ;) increase the knowledge of the work and to adjust the attitude of the personnel within the faculty to aware of the service mind on a continuous basis continually ;) to encourage the collaboration in evaluating the effectiveness of the organization to make the organization more efficient by engaging personnel in internal and external environmental analysis to identify strengths, weakness, opportunities, and obstacles to determine visions for joint development and) to uphold democratic principles in administration by encouraging personnel to work more as a team. All of the mention above leads to the development of organizational culture of the Faculty of Arts, RUS as an overview of organization cultures in 6 areas as follows: 1) to raise awareness and promote morality and ethics in receiving and transmitting information between each other accurately, completely and creatively;2) provide organizational learning and understand rules better and 3) organize training sessions for new government regulations and campaign to follow the rules including to cultivate the personnel to understand and realize that they are a part and a vital part of organizational development. The activities / projects should be organized to learn the differences in the thinking of each age group as well as organizing activities to strengthen relations between personnel.

Keywords: Organizationd Culture, Development, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi.

1. บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ และก้าวทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากลักษณะสำคัญขององค์กรอย่างหนึ่งคือ การเป็นที่รวมของบุคคลซึ่งมาทำงานร่วมกันและยอมรับร่วมกันถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก หน้าที่ของวัฒนธรรมก็เพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน รวมทั้งยังมีผลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงมีความพยายามในการสร้างและแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรของตน ทั้งนี้เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทั้งนี้ นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรได้สรุปแบบแผนในการแก้ไขปัญหาและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งผลให้การทำงานดีมีคุณภาพ มุ่งสู่เป้าหมายและทิศทางเดียวกันประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการมีวินัย ด้านการมีจิตสาธารณะ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านความสามัคคี ซึ่งผู้บริหารควรเห็นความสำคัญด้วยการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงปรารถนาเพื่อใช้เป็นแนวทางถือปฏิบัติในองค์กร โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ต้องสำรวจและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเดิมที่มีอยู่เสียก่อน เพื่อคงวัฒนธรรมเดิมที่ดีและนำมาใช้ต่อยอด ส่วนสิ่งใดเป็นข้อเสียก็นำมาปรับปรุงแก้ไข การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้ทุกคนมีความเข้าใจ ป้องกันการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ต้องชี้ให้ชัดเจนถึงการใช้ชีวิตร่วมกันในองค์กรเพื่อการบริหารงานที่ราบรื่น ซึ่งองค์กรอย่างคณะและมหาวิทยาลัยก็มีความจำเป็นจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งจะทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพทุก ๆ ด้านของการจัดการศึกษาในคณะและมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

มจร.สุวรรณภูมิมีพื้นที่ทั้งหมด 4 ศูนย์ คือ ศูนย์พระนครศรีอยุธยา หันตรา ศูนย์พระนครศรีอยุธยา วาสูกรี ศูนย์นนทบุรี และ ศูนย์สุพรรณบุรี จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 เมื่อ 18 มกราคม 2548 มีคณะวิชา 6 คณะ คือ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์ (ซึ่งมีพื้นที่จัดการศึกษาเพียง 3 ศูนย์-ยกเว้นศูนย์พระนครศรีอยุธยา วาสูกรี) มีภารกิจด้านการจัดการสอน การวิจัย การบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริการวิชาการแก่สังคม คณะศิลปศาสตร์แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาภาษา สาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม ซึ่งภาระงานข้างต้นเป็นงานที่จะต้องเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ดี การบริหารงานคณะศิลปศาสตร์ใน 3 ศูนย์ที่ผ่านมา ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการอย่างมาก ขาดความเป็นเอกภาพ มีปัญหาเรื่องการสื่อสารข้อมูล การร่วมมือกันทำงาน ตลอดจนขาดความสามัคคี เมื่อพิจารณาตามเหตุผลจะพบว่า คณะศิลปศาสตร์ทั้ง 3 ศูนย์นั้น เกิดจากการรวมกลุ่มของคนที่ต้องอาศัยศูนย์รวมจิตใจเป็นตัวนำ ที่มีกล่าวไว้ว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรทำให้มีจิตใจแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันและทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ก็คือวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อให้คณะสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้และกลายเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในที่สุด

จากความสำคัญของปัญหาและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัญหาและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ เพื่อเป็นกรณีศึกษาและเป็นการนำร่องให้เห็นเป็นตัวอย่างแก่คณะวิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ตลอดจนหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าคณะในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ด้วย เพื่อจะได้มีแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปแบบสถาบันอุดมศึกษา อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อระบบการศึกษาของชาติต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์กรคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ
- 2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ

3. ขอบเขตการวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยภายใต้ความมุ่งหมายการวิจัยดังนี้ เนื้อหาของการวิจัย คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ 2) สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ และ 3) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรมากยิ่งขึ้น เนื้อหาที่จะนำไปสู่การการพัฒนา

3.2 ระยะเวลาการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2559 ถึง เดือนมีนาคม 2560

3.3 พื้นที่ที่ทำการวิจัย ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ เพราะมีการบริหารจัดการองค์กรที่น่าสนใจ 3 ศูนย์พื้นที่ใน 3 จังหวัด คือ พระนครศรีอยุธยา นนทบุรี และสุพรรณบุรี

3.4 ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

1) ประชากร ได้แก่ บุคลากรในสังกัดคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์สายวิชาการ และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รวมทั้งสิ้น 125 คน

2) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 40 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามเกณฑ์ในการคัดเลือกและแบ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้รู้ (Key informants) คือ ผู้บริหารระดับสูงของคณะ คือ อดีตคณบดี 2 คน คณบดี 1 คน และรองคณบดี 5 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน โดยเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual informants) คือ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าสาขาวิชา 3 คน หัวหน้าสำนักงานคณบดี 1 คน คณาจารย์ 4 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในคณะ 16 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน โดยเก็บข้อมูลแบบสังเกต สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General informants) คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาของคณะ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้มารับบริการจากคณะ และนักศึกษา รวมทั้งสิ้น 8 คน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ โดยทำการคัดเลือกด้วยการสุ่มแบบบังเอิญ

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจ (Basic Survey) แบบสัมภาษณ์ (Interview) แบบสังเกต (Observation) แนวทางสนทนากลุ่ม (Focused Group Guideline) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา รายงานการประชุม งานวิจัย ปรินต์นิต อินเทอร์เน็ต และวิดีโอ โดยรวบรวมแยกประเด็นไว้ตามเนื้อหา 2) การเก็บข้อมูลจากภาคสนาม เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากพื้นที่ที่ศึกษา โดยวิธีการสำรวจเบื้องต้น (Basic Survey) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสัมภาษณ์ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Interview) และการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการ (Formal Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focused Group Discursion) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

4.3 การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธี Investigator Triangulation และใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ของ Denzin (1970) คือการแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยวิธีเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช. 2546 : 126-130) ได้แก่ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) และ 4) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)

4.4 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัยด้วยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) พร้อมตารางประกอบ

5. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้
ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมองค์กรในอดีต ของคณะศิลปศาสตร์ มทร. สุวรรณภูมิ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 6 ด้านคือ 1) ด้านการสื่อสาร 2) ด้านการมีวินัย 3) ด้านการมีจิตสาธารณะ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และ 6) ด้านความสามัคคี ซึ่งในอดีตจะมีการปฏิบัติต่อกันเป็นเครือข่ายที่แน่นแฟ้นเป็นรูปธรรม มีกิจกรรมร่วมกันในศูนย์พื้นที่อย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทุกคนต้องอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนของราชการ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันตลอดเวลา มีความผูกพันกันฉันท์พี่น้อง และเห็นผู้ใหญ่ในองค์กรเปรียบเสมือนญาติผู้ใหญ่ นอกจากนี้บุคลากรในคณะยังมีวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องมีความเอื้ออาทร ดูแลเอาใจใส่ มีความรักใคร่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันใกล้ชิดกันไม่ว่าจะเป็นบุคลากรใหม่หรือเก่า และร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกคณะอย่างสม่ำเสมอ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ โดยภาพรวมปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กรใน 6 ด้าน พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีช่องทางในการสื่อสารหลายช่องทาง อาทิ โทรศัพท์ โทรสาร เอกสารทางราชการ มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีการกำหนดกฎระเบียบไว้อย่างชัดเจนทั้งในส่วนของบุคลากรและนักศึกษา ซึ่งสมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนตามที่ทางราชการกำหนด บุคลากรในคณะได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และการปรับทัศนคติให้บุคลากร มีความตระหนักในการมีจิตใจไปบริการอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมมือร่วมใจกันประเมิณองค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ร่วมกันระบุดจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารคณะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานกันเป็นทีมมากขึ้น โดยทั้งหมดที่กล่าวมา นำไปสู่แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของคณะในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้คือ การสร้างความตระหนักและส่งเสริมคุณธรรมในการรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกันอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสร้างสรรค์ จัดให้ทุกคนมีการเรียนรู้องค์กรและทำความเข้าใจกฎระเบียบให้มากขึ้น จัดอบรมให้ทราบแนวทางปฏิบัติตามระเบียบราชการใหม่ ๆ รวมทั้งรณรงค์ให้ปฏิบัติตามกฎ ปลูกฝังให้เข้าใจและตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร และควรมีการจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างแนวความคิดของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย ตลอดจนจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้มากขึ้น ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (ยกเว้นด้านการมีจิตสาธารณะและด้านประชาธิปไตยในองค์กร ที่ไม่พบปัญหา) สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ

ด้าน	แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
1. การสื่อสาร	1.1 ทบทวนและพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาด้านการสื่อสารของคณะ 1.2 จัดกิจกรรมร่วมกันในลักษณะสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทุกเพศทุกวัย 1.3 แบ่งกลุ่มผู้รับข่าวสารออกเป็นกลุ่ม กำหนดปัญหา และจัดวิธีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้เหมาะกับบุคคลแต่ละกลุ่ม 1.4 จัดช่องทางการสื่อสารของคณะในช่องทางที่หลากหลาย ง่ายต่อการเข้าถึง รวมถึงดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร 1.5 ใช้ช่องทางที่เหมาะสมโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีทันสมัยมาใช้ 1.6 มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดการประสานงานข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ 1.7 สร้างความตระหนักและส่งเสริมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในการรับ และส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกันอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสร้างสรรค์
2. การมีวินัย	2.1 ควรปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะผู้บริหารเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกคน 2.2 จัดให้ทุกคนเรียนรู้อำนาจและทำความเข้าใจกฎระเบียบให้มากขึ้น จัดอบรมให้ทราบแนวทางปฏิบัติตามระเบียบราชการใหม่ ๆ รวมทั้งรณรงค์ให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎ 2.3 ปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรตระหนักเรื่องความตรงต่อเวลาอย่างเคร่งครัด 2.4 กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลเรื่องระเบียบวินัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษา
3. การมีส่วนร่วม	3.1 ปลูกฝังให้บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร 3.2 ควรมีนโยบายให้สามารถนำงานที่ปฏิบัติส่วนรวมนำไปบันทึกคิดเป็นภาระงานหรือมีแนวทางการคิดภาระงานอื่น ที่เป็นประโยชน์กับผู้ที่มีส่วนร่วมกับงานส่วนกลางได้
4. ความสามัคคี	4.1 ควรจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างแนวความคิดของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย และมีการสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร 4.2 ควรมีการจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างศูนย์พื้นที่

6. อภิปรายผล

6.1 จากการศึกษาประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมองค์กรในอดีต ของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ พบว่า คณะเกิดจากการรวมตัวของคณะวิชาศึกษาทั่วไปเดิมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 4 วิทยาเขต จึงมีการทำกิจกรรมเป็นเครือข่ายที่แน่นแฟ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีความสัมพันธ์ลักษณะพี่น้องระหว่างหน่วยงานในแต่ละศูนย์พื้นที่เท่านั้น สอดคล้องกับทฤษฎีการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (Cultural Diffusion Theory) Wilhelm Schmidt (1868-1954) ที่ว่าการแพร่กระจายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบบางอย่างที่เคลื่อนตัวจากวัฒนธรรมหนึ่งไป อีกรัฐวัฒนธรรมหนึ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การที่มนุษย์ใช้ชีวิตความเป็นอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวและสังคม มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนค้าขาย ทำให้วัฒนธรรมเกิดการ

หลังไหลและผสมผสานเชื่อมโยงเข้าด้วยกันจนเป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับและเข้มแข็ง ก่อให้เกิดการแพร่กระจาย แล้วเกิดการถ่ายทอดจากสังคมหนึ่งไปยังอีกสังคมหนึ่ง อีกทั้งยังพบว่า ในช่วงเริ่มต้นของการก่อตั้งคณะ ยังคงอาศัยระเบียบแบบเดิมของแต่ละวิทยาเขตเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการอย่างมากและขาดความเป็นเอกภาพ อีกทั้งการสื่อสารในอดีตไม่ทันสมัยเหมือนปัจจุบันทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารงาน แต่บุคลากรภายในคณะมีจิตสาธารณะสูงมากเป็นที่ประจักษ์ อาจเพราะคณะมีภาระจัดการสอนหมวดวิชาศึกษาทั่วไปให้กับนักศึกษาทุกคณะในทุกศูนย์ของมหาวิทยาลัย ทำให้ต้องติดต่อประสานงานกับทุกหน่วยงาน และเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ แม้นตนเองเดือดร้อนก็ยังพร้อมใจกันมาช่วยเหลือผู้อื่น จะเห็นได้ว่า ในช่วงแรกของการก่อตั้งคณะมีปัญหาในเรื่องความเป็นหนึ่งเดียวกันอย่างมาก เนื่องจากเกิดจากการรวมตัวกันของหน่วยงานในต่างบริบท ต่างพื้นที่ ต่างประเพณีวัฒนธรรม ดังนั้น ในช่วงแรกจึงต้องอาศัยผู้ใหญ่ในหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ประสานความร่วมมือและเสริมสร้างความเข้าใจในทุกศูนย์พื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับ ชินลอย (Chin-Loy, 2003) ที่ศึกษาการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron and Quinn (1999) โดยวัดวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสัมพันธ์ แบบก้าวหน้า แบบการตลาด และแบบราชการ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ($r=.40$) ทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีพัฒนาการทางความคิด (Cognitive Theories) ของเพียเจท์ ที่เชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีความพร้อมที่จะมีปฏิสัมพันธ์และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เกิด เพราะมนุษย์หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผลจากกระบวนการดังกล่าวจะทำให้มนุษย์เกิดพัฒนาการของเขาวนปัญญาและความสัมพันธ์นั่นเอง

6.2 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มทร.สุพรรณภูมิ พบว่า

1) ด้านการสื่อสาร พบว่า การที่คณะมีพื้นที่จัดการศึกษาใน 3 ศูนย์ 3 จังหวัด ซึ่งมีระยะทางที่ห่างไกลกัน ทำให้มีความล่าช้าในการทำงานไปบ้าง คณะจึงพยายามจัดหาเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อสนับสนุนบุคลากรทำงานให้รวดเร็วและได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการให้มากที่สุด จนปัจจุบันสามารถสื่อสารกันในหลายรูปแบบหรือหลายช่องทางมากขึ้น เช่น LINE, e-mail, e-doc เป็นต้น

2) ด้านการมีวินัย พบว่า คณะมีการกำหนดกฎระเบียบไว้อย่างชัดเจนทั้งในส่วนของบุคลากรและนักศึกษา ซึ่งทุกคนต้องอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เนื่องจากระเบียบวินัยเป็นกติกาในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่นิยม (Structural-Functional Theory) ซึ่งมองสังคมโดยรวมว่าเป็นระบบหนึ่งอันประกอบไปด้วยส่วนหรือระบบต่าง ๆ ที่ยึดเหนี่ยวและสัมพันธ์กัน ซึ่งสังคมจะต้องมีโครงสร้างหน้าที่ของสังคม ทุกสังคมต้องมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ให้ปฏิบัติตาม และสอดคล้องกับ Pannee Ae-Oi (2015 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ผลการวิจัย

พบว่า ภาพรวมและรายด้านของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมอบอำนาจซึ่งสะท้อนถึงความมีวินัยในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งสอดคล้องกับ Nathathai Sodasri (2015 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงลำดับเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความตระหนักรู้ มีระดับความคิดเห็นที่มากที่สุด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนให้เห็นวินัยในการทำงานเช่นเดียวกัน

3) ด้านการมีจิตสาธารณะ พบว่า จากสภาวะการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป คณะจึงต้องปรับโครงสร้างหน้าที่และภารกิจไปพอสมควร ทำให้บุคลากรในคณะจะต้องพัฒนาและปรับตัว ขณะเดียวกันคณะมีนโยบายเพื่อให้บุคลากรมีจิตใจไม่บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Amporn Chantawibul (2013 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการประยุกต์วัฒนธรรมองค์กรในการสร้างจิตสาธารณะของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันภาพรวมของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลเอกชนในเขต กทม. มีรูปแบบวัฒนธรรมที่หลากหลาย อันเนื่องมาจากปัจจัยย่อยที่แตกต่างกัน โดยมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นสายบังคับบัญชาเป็นวิธีการทำงานของโรงพยาบาลเอกชนในเขต กทม. ทั้งนี้ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพสรุปให้เห็นถึงวิวัฒนาการการปรับตัวของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งสะท้อนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลทั้งสองรูปแบบดังกล่าว แต่ในอนาคตบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลต้องการวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม การมีจิตสาธารณะ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ควบคู่กับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ แทนที่วัฒนธรรมแบบราชการ

4) ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันประเมินประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งคณะได้ทบทวนเรื่องดังกล่าวทุกปีว่าเป็นไปถูกทิศทางหรือไม่ และภารกิจสำคัญในการสร้างจิตสำนึกด้านการมีส่วนร่วม ต้องปรับกระบวนการทัศนคติของอาจารย์เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้คิดเชิงบวก มีจิตสำนึกอย่างจริงจัง เต็มใจ และเสมอภาคกับทุกคน ทั้งร่วมมือกันปรับปรุงการให้บริการด้านบุคลากร อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในคณะและผู้มาติดต่อโดยทั่วถึง แต่อย่างไรก็ดีพบว่า บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารของคณะหรือบุคลากรเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะกรรมการที่มีคำสั่งปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Rachen Kaewpitak (2014 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัด สพม. เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 แบบ ได้แก่ แบบเน้นการตลาด แบบเน้นสายการบังคับบัญชา และแบบเฉพาะกิจ

5) ด้านประชาธิปไตยในองค์กร พบว่า คณะยึดถือระบอบประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร มีระบบการควบคุมติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเข้มงวด ใช้ระเบียบกระทรวงการคลังในการดำเนินงานพัสดุของคณะ ใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในการรับ-ส่งหนังสือ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นแบบสร้างสรรค์ และการที่

คณะมีบุคลากรรุ่นใหม่ ที่กล้าคิดกล้าทำ จำนวนมาก จึงทำให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีมากขึ้นโดยไม่กังวลเรื่องตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับ Waraphorn Sangtrong (2014 : Abstract) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอ.เอ็ม.พี. คอนสตรัคชั่น 299 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องตามแนวทางของประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) ด้านความสามัคคี พบว่า มีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง เนื่องจากที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนคนบดีทุกวาระ ส่งผลให้นโยบายขาดความต่อเนื่องและเกิดความขัดแย้งในองค์กร แต่จากการที่บุคลากรมีภาระงานจำนวนมาก จึงทำให้ต้องช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนด ซึ่งถือว่าเป็นการพลิกวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส โดยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Piya Lamooman (2013 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สพพ. ปทุมธานีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด ได้แก่ ด้านยุทธวิธีที่ใช้ ด้านตัวประสานองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของความสามัคคีที่เด่นชัด และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร

จากปัญหาที่กล่าวมา คณะมีการจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พื้นที่และระหว่างบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างกันในด้านต่าง ๆ โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมของคณะเป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับ Nathathai Sodasri (2015 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ด้านความตระหนักรู้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดที่สุดเกี่ยวกับความภูมิใจในการเป็นพนักงานของสำนักงาน ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมาย มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเกี่ยวกับการร่วมกำหนดเป้าหมายร่วมกันซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดี ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้อื่น ทำให้เกิดการพัฒนาทางความคิด ซึ่งความคิดเห็นข้างต้นจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ดี เกิดความสัมพันธ์อันดีที่ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ความคิดในแต่ละช่วงวัยของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางที่ดีมากขึ้นอีกด้วย

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ควรจัดฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายในหน่วยงานย่อย การวางแผนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

7.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่าเกี่ยวกับด้านการจัดกิจกรรมการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเสริมสร้างพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติวิธีการดำเนินงาน การบริหารโครงการ และกระบวนการทำงานร่วมกันที่แตกต่างจากระบบราชการ

7.3 ในระยะยาวควรมีการกระจายอำนาจแก่หน่วยงานย่อย โดยให้มีอำนาจในการตัดสินใจ การดำเนินงานด้วยตนเอง หน่วยงานราชการจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้แนะนำและ ให้คำปรึกษามากขึ้น รวมทั้งเข้าไปสนับสนุนสิ่งที้องค์กรส่วนกลางไม่สามารถดำเนินการได้

References

- Amporn Chantawibul. (2013). *Guidelines on Application of Organizational Culture to Creating Relationship between Staff officers of Private Hospitals* (Master's thesis). Suan Dusit Rajabhat University.
- Faculty of Liberal Arts. (2015). *Self-Assessment Report*. Phranakhon Si Ayutthaya : Rajamangala University of Technology, Suvarnabhumi.
- Nathathai Sodasri. (2015). *Knowledge Management Strategies for Creating Organizational Culture of the Government Lottery office* (Master's thesis). Suan Dusit Rajabhat University.
- Panee Ae-Oi. (2015). *Organizational Culture of Secondary School, Krabi Province* . (Master's thesis). Valaialongkorn Rajabhat University.
- Piya Lamooman. (2013). *Organizational Culture Affecting Learning Organization of Schools Under Pathumthani Primary Educational Service Area Office1*. (Master's Thesis). Rajamangala University of Technology, Thanyaburi.
- Rachen Kaewpitak. (2014). *Types of Organizational Culture Affecting Knowledge Management in Educational Institutions Under the Jurisdiction of Secondary Educational Service Area Office 8* (Master's thesis). Nakhon Pathom Rajabhat University.
- Phramaha Sunan Sunantho (Ruchiwet).(2016). Buddhist Integrated Approach to the Management of Buddhist Schools. *Journal of MCU Social Science Review*, 5(2), 31 -42.
- Phrapalat Chaiphath Khantitharo. (2016). The Model of Administration Development for The Abbot In Sangha Administration Region VI. *Journal of MCU Social Science Review*, 5(2), 67 – 76.
- The Ministry of Culture. (2003). *Documents Used During the Seminar Attended by the Central and Regional Public Servants of the Cultural Ministry*. Bangkok : The Ministry of Culture.
- Waraphorn Sangtrong. (2014). *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture on Learning. Organization of A.M.P. Construction 299 Company Limited* (Master's Thesis). Rajamangala University of Technology, Suvarnabhumi.