อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Influences of Organizational Culture towards the Effectiveness of the Organizations in the Northeastern Region

บุศรา ภาคสุวรรณ[1] และ ดร.ปวีณา คำพุกกะ[2]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 282 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test การทดสอบความแตกต่างเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบ LSD ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) เพศ อายุ และอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่แตกต่างกัน ทำให้ประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 (3) วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 60.7 (R2 = .607)

คำสำคัญ : ประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด

Abstract

The Purpose of this research was to study: 1) effectiveness of the Organizations in the Northeastern region, 2) individual characteristics influencing the Organizational Effectiveness, 3) influences of Organizational Culture towards the Organizational Effectiveness in the Northeastern region. The samples were 282 organizational staff in the Northeastern region. The research tools included questionnaires. Statistical methods used in this research were percentages, frequencies, means, standard deviation, t-test F-test, LSD, Pearson Correlation Coefficient, and Multiple Regression.

The results were as follows: (1) The overall Organizational Effectiveness in the Northeastern region was at a high level. (2) The differences of gender, age and occupation of the organizational

[1]นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
[2]อาจารย์ที่ปรึกษาคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

staff affected the Effectiveness of the Organization with statistically significant level of .05. (3) The following types of Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, and Market Culture had an impact on the Effectiveness of the Organization in the Northeastern region with statistically significant level of .01. The changes in Organizational Effectiveness could be explained by percentage of 60.7(R2 = .607).

Keywords : Organizational Effectiveness, Organizational Culture, Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Market Culture

1. บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

องค์การสมัยใหม่ ทั้งองค์การของรัฐ องค์การทางธุรกิจ หรือองค์การทางสังคม ล้วนจัดตั้งขึ้นมาด้วยการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ค่อนข้างชัดเจนว่าองค์การเหล่านี้ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร และมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานของตน มีแผนงานกิจกรรม และมีงบประมาณเพื่อการดำเนินงานของตน และที่สำคัญมีบุคลากรเพื่อการดำเนินงานของตน องค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ (อุทัย ดุลยเกษม, 2551) ประสิทธิผลขององค์การซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การว่าเป็นไปตามแผนที่ต้องการเพียงใด การที่องค์การจะมีประสิทธิผลดี องค์การจำเป็นต้องตื่นตัว และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทุกด้าน (ธารณิศร์ ทวีทรัพย์, 2551) ความสำคัญของประสิทธิผลองค์การ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของกิจกรรมขององค์การ (Henri, 2003) ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์การและระดับตัวบุคคล โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในทั้งสองระดับ องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละช่วงระยะของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์ และเวลา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

วัฒนธรรมองค์การ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุกองค์การ (Saame, 2011) ในทุกองค์การต่างให้ความสนใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การสามารถหล่อหลอมให้คนในองค์การนั้น คิดและแสดงออกไปในทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็หล่อหลอมบุคคลเข้ามาใหม่ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนวิธีการปฏิบัติร่วมกัน จนเกิดพลังร่วม เพื่อผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด (วัชรพล ศุภจักรวัฒนา, 2549 อ้างอิงจาก กรรณิการ์ รัตนซ้อน, 2553) ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงได้พยายามสร้างสิ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ของตน เพื่อให้สมาชิกขององค์การแต่ละแห่ง ได้มีวิถีการทำงานในทิศทางเดียวกัน จะได้มีพลังในการขับเคลื่อนให้พันธกิจขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อุทัย ดุลยเกษม, 2551) นอกจากนี้ นักวิชาการและผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์การ (Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 2005 อ้างอิงจาก จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553) และจากงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553; สุดารัตน์ อ่อนละเอียด, 2551; พร พิเศก, 2546; และ Anderson, 2001)

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมแบบการตลาด ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีสัดส่วนของจำนวนประชากรมากที่สุด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555) อีกทั้ง

ยังเป็นภูมิภาคที่มีความหลากหลายทางศิลปวัฒนธรรม และประเพณี ที่เป็นเอกลักษณ์ รวมถึงวัฒนธรรม บรรทัดฐานของสังคม องค์การต่างๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งองค์การภาคราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน ล้วนมีรูปแบบขององค์การที่แตกต่างกันไปตามโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลขององค์การ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้องค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นต่อไป

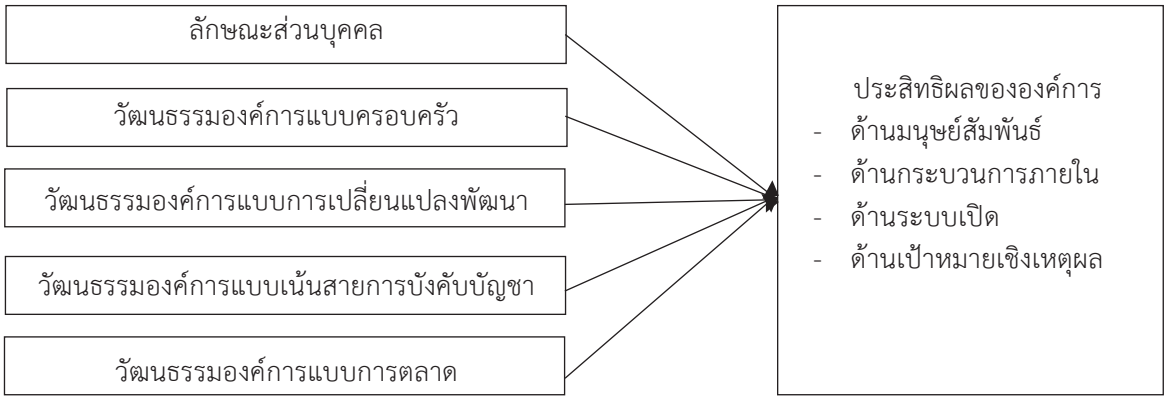
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) ศึกษาประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ

3) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อาชีพ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การปัจจุบัน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3) วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5) วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6) วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว แบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา แบบเน้นสายการบังคับบัญชา และแบบการตลาด มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

2.1 ทฤษฎีองค์การ

อาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551)

ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organization Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายประสิทธิผลขององค์การโดยให้ความสำคัญในหลักการแบ่งงานกันทำ หลักการมอบหมายงาน หลักความชำนาญเฉพาะงาน หลักการมีอำนาจที่ชอบธรรม

ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo-Classical Organization Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญเรื่องขวัญในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่าย

คนงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กันทุกฝ่าย

ทฤษฎีสมัยใหม่ปัจจุบัน (Modern-Classical Organization Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบในองค์กรทุกส่วน ได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบ และสิ่งแวดล้อม (Input Process Output Feedback and Environment) มองค์การในลักษณะกระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประสิทธิผลขององค์การ

รูปแบบของประสิทธิผลขององค์การได้รับการพัฒนาอย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยธรรมชาติของโครงสร้างของประสิทธิผล ได้พยายามบูรณาการแนวคิดประสิทธิผล โดยการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ จากการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม จนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็ง ที่เรียกว่า ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (The Competing Values Approach) มีนัยของกรอบทางทฤษฎีที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้แกนมิติเชิงค่านิยม 3 มิติ ซึ่งมิติเชิงค่านิยมแรก เป็นมิติที่องค์การให้น้ำหนักด้านจุดเน้น (Focus) มิติเชิงค่านิยมที่สอง เป็นมิติที่องค์การให้น้ำหนักด้านโครงสร้าง (Structure) และมิติเชิงค่านิยมที่สาม เป็นมิติที่องค์การให้น้ำหนักด้านวิธีการและผลลัพธ์ (Means and Ends) (Quinn and Rohrbaugh, 1983)

เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพถูกแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม โดยแบ่งเป็นแนวตั้ง และแนวนอน เกณฑ์ของกลุ่มที่จำแนก โครงสร้างองค์การจะมีประสิทธิผล ถ้าแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งนำไปสู่การปรับตัว และความเปลี่ยนแปลง ในขณะที่โครงสร้างองค์การจะมีประสิทธิภาพถ้าแสดงให้เห็นถึงความมั่งคงระเบียบแบบแผนและการควบคุม (Control)

มิติแนวตั้ง (Vertical Dimension) ที่อยู่ข้างหนึ่งของเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลให้ความสำคัญด้านความมั่นคงและกระบวนการแบบมีโครงสร้าง ลำดับชั้น (Mechanistic Processes) และอื่นๆ และอีกข้างหนึ่งของเกณฑ์ให้ความสำคัญด้านความยืดหยุ่น การปรับตัวและกระบวนการแบบออร์แกนิก หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Processes) นอกจากนี้บางองค์การจะมีประสิทธิภาพ ถ้าแสดงให้เห็นถึงกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ และความสอดคล้อง ในขณะที่บางองค์การจะมีประสิทธิภาพถ้ามีการรักษาตำแหน่งการแข่งขันต่อภายนอก และความสัมพันธ์เชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติแนวนอน (Horizontal Dimension) ที่อยู่ข้างหนึ่งของเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลให้ความสำคัญด้านการบริหารภายใน และอื่นๆ และอีกข้างหนึ่งของเกณฑ์ให้ความสำคัญกับการรักษาตำแหน่งภายนอก การแข่งขันหรือความขัดแย้ง ความสำคัญแต่ละด้านของแต่ละมิติ ซึ่งประกอบเป็นพื้นฐานของกรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขัน

ผลลัพธ์ทั้ง 4 กลุ่มที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มตรงข้ามหรือรูปแบบการแข่งขันที่มีประสิทธิผล สามารถจำแนกเป็นเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การได้ 4 ด้าน ดังนี้

1) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน ความสามัคคี ความร่วมมือ และการประสานงาน เป็นโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับพนักงาน มีความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างผลงาน ทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงาน มีการฝึกอบรม เพิ่มทักษะ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี โดยมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และการเน้นภายในองค์การ (Internal) โดยใช้ ความสามัคคี (Cohesion) และขวัญกำลังใจ (Morale) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2) ระบบเปิด (Open System) มุ่งเน้นการเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยน การเจริญเติบโต นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การแสวงหาทรัพยากรใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์การโดยมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และการเน้นภายนอกองค์การ (External) โดยใช้ ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความเตรียมพร้อม (Readiness) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย คือ การเติบโต (Growth) และการได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition)

3) เป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Goal) มุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จ การแข่งขัน ผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ให้ความสำคัญกับองค์การหรืองาน มากกว่าพนักงาน ด้วยการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และเข้าใจอย่างทั่วถึง โดยมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ด้านการควบคุม (Control)

และการเน้นภายนอกองค์การ (External) โดยใช้การวางแผน (Planning) และการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย คือ ความสามารถในการผลิต (Productivity) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

4) กระบวนการภายใน (Internal Processes) มุ่งเน้นการควบคุม เพื่อลดข้อผิดพลาดภายใน การควบคุมต้นทุน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ด้านการควบคุม (Control) และการเน้นภายในองค์การ (Internal) โดยใช้ การจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Management) และการสื่อสาร (Communication) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย คือ ความมีเสถียรภาพ (Stability) และการควบคุม (Control)

2.2 วัฒนธรรมองค์การ

การจำแนกองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ประเภท (Cameron, 2004) ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) คือ วัฒนธรรมที่มีความเป็นมิตรในที่ทำงาน มีความเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน มีความสามัคคีกลมเกลียว มุ่งภายในองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน เป็นองค์การที่มุ่งผลประโยชน์ในระยะยาวในการพัฒนาบุคคล นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงบรรยากาศภายในองค์การ และการดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด

2) วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) คือ วัฒนธรรมที่มีลักษณะแบบไดนามิก มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา เน้นการมีทีมงานที่ดี ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นภายนอก การเจริญเติบโตขององค์การ พัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับความเสี่ยง เผชิญความท้าทายใหม่ที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

3) วัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายในเป็นทางการ และมีโครงสร้างการดำเนินงาน มีระเบียบขั้นตอนในการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ประสานงานในการจัดการ มีความเชี่ยวชาญ ดูแลองค์การให้ดำเนินงานอย่างราบรื่น มีความมั่นคง สามารถคาดการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ผู้นำมุ่งทำงาน ขยายการผลิต การบริการลูกค้า กลยุทธ์ด้านราคา การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ องค์การมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าหุ้นที่เพิ่มขึ้น เพื่อเอาชนะคู่แข่ง และการเป็นผู้นำทางการตลาด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ โดยสรุปงานวิจัยที่มีองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ อันได้แก่ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมแบบการตลาด ดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย (ปีที่วิจัย)	ชื่อเรื่อง	องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553)	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	แบบครอบครัว แบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา แบบเน้นสายการบังคับบัญชา และแบบการตลาด
สุดารัตน์ อ่อนละเอียด (2551)	วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษา กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	
พร พิเศก (2546)	วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก	
Anderson (2001)	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรในวิทยาลัยชุมชนในรัฐเทนเนสซี	

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมด

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 282 คน โดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2551) โดยมีความเชื่อมั่นอย่างน้อย 95% ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5%

$$n = \frac{Z^2}{4d^2} = \frac{1.96^2}{4(0.05)^2} = 384.16$$ หรือประมาณ 385 ชุด

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมทั้ง 3 ประเภทองค์การ ได้แก่ ราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 282 ชุด คิดเป็นสัดส่วนการตอบกลับร้อยละ 70.50 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามจากงานวิจัยของจิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว 2) วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา 4) วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด และ 5) ประสิทธิผลขององค์การ จากการทดสอบแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .861, .904, .894, .823, และ .942 ตามลำดับ

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่าง (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) การทดสอบค่าความแตกต่างเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธีการเปรียบเทียบแบบ Least Significant Difference (LSD) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression)

4. ผลการวิจัย

4.1 สรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) พบว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานในองค์การภาคราชการมากที่สุด มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การปัจจุบัน น้อยกว่า 4 ปี และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันส่วนใหญ่ อยู่ในระหว่าง 2 - 5 ปี

2) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ เป้าหมายเชิงเหตุผล กระบวนการภายใน มนุษยสัมพันธ์ และระบบเปิด ตามลำดับ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประสิทธิผลองค์การ	Mean	S.D.	ระดับ
1. มนุษยสัมพันธ์	3.899	.648	มาก
2. กระบวนการภายใน	3.914	.624	มาก
3. ระบบเปิด	3.697	.673	มาก
4. เป้าหมายเชิงเหตุผล	4.097	.663	มาก
รวม	3.894	.556	มาก

3) กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีเพศ อายุ อาชีพ แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่างกัน ส่วนผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มี วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันต่างกัน มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไม่แตกต่างกัน ดังตาราง 3

ขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .591 - .699 แสดงดังตาราง 4

5) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) พบว่า ตัวแปรอิสระ X_1, X_2, X_3, และ X_4 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .502 - .699 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .80 มีค่า Tolerance อยู่ในช่วง .500 - .589 ซึ่งมีค่ามากกว่า .19

ตาราง 3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล กับประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	สถิติ	p-value	ผลการทดสอบ
เพศ	t = 2.979**	.003	ประสิทธิผลขององค์การฯ แตกต่างกัน
อายุ	F = 3.425*	.034	ประสิทธิผลขององค์การฯ แตกต่างกัน ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป
วุฒิการศึกษา	F = .570	.566	ประสิทธิผลขององค์การฯ ไม่แตกต่างกัน
ประเภทองค์การ	F = 4.100*	.018	ประสิทธิผลขององค์การฯ แตกต่างกันในประเภทองค์การราชการ กับ รัฐวิสาหกิจ และ รัฐวิสาหกิจ กับ เอกชน
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การปัจจุบัน	F = 1.372	.255	ประสิทธิผลขององค์การฯ ไม่แตกต่างกัน
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน	F = .243	.090	ประสิทธิผลขององค์การฯ ไม่แตกต่างกัน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4) วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลางกับประสิทธิผล และมีค่า VIF อยู่ในช่วง 1.697-1.999 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 5.3 แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังตาราง 4

ตาราง 4 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	Tolerance	VIF
ประสิทธิผลขององค์การ	1	.591**	.632**	.699**	.621**		
วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว		1	.563**	.564**	.502**	.589	1.697
วัฒนธรรมองค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา			1	.583**	.622**	.500	1.999
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา				1	.586**	.528	1.893
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการตลาด					1	.529	1.889

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด มีอิทธิพลในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 60.7 ดังตาราง 5 เมื่อพิจารณาค่า Beta พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา มีค่า Beta เท่ากับ .374 ซึ่งมีค่ามากที่สุด แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย แล้วส่งผลให้ประสิทธิผลองค์การเปลี่ยนไป .374 หน่วย รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด และวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว โดยมีค่า Beta เท่ากับ .198, .193, และ .172 ตามลำดับ และสร้างสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y = .172X_1 + .198X_2 + .374X_3 + .194X_4$$

4.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า องค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสิทธิผลขององค์การในระดับมาก โดยมีประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกช คูณผล (2552) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า ประสิทธิผลขององค์การมีความสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ กุลญนาท ผ่องแผ้ว (2549) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ พบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูง

ตาราง 5 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	b	SE b	Beta	t	p-value
ค่าคงที่	.526	.165		3.193**	.002
วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว	.137	.139	.172	3.498**	.001
วัฒนธรรมองค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา	.192	.052	.198	3.712**	.000
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา	.349	.048	.374	7.223**	.000
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการตลาด	.175	.047	.193	3.724**	.000
R^2 = .607, SEE = .345, F = 107.121, Sig of F = .000					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และงานวิจัยของ วิไลวรรณ พุกทอง (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ที่พบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่มุ่งเน้นประสิทธิผลขององค์การด้วยการระบุเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน อาทิ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ซึ่งทุกองค์การทั้งภาคราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนต่างนิยมใช้เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การกำหนดเป้าหมายตัวเองที่ท้าทาย และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และมุ่งหาวิธีดำเนินการให้เป้าหมายของแต่ละบุคคลสำเร็จ ด้วยประสิทธิผลด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล เป็นประสิทธิผลที่มีวิธีการหรือกระบวนการดำเนินการขององค์การ มีการวางแผน การประเมินประสิทธิผลจากความสามารถในการผลิต ซึ่งทำให้องค์การมีการดำเนินการที่มีประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม และผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามกระบวนการดำเนินการขององค์การได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ และอาชีพ มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ ที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถสิทธิ์ มณีปุระ (2553) ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ระดับผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสมุทรปราการ เปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลระดับผู้บริหาร พบว่า เพศ มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ด้วยผลการวิจัยพบว่าเพศชายมีประสิทธิผลขององค์การมากกว่าเพศหญิง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเพศชาย ซึ่งมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายกิจกรรมมากกว่าเพศหญิง

ลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ ที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของประไพพรรณ ศรีปาน (2555) ศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ งานวิจัยของณรงค์พล คูวิจิตรสุวรรณ (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา เทศบาลตำบลวิหารแดง จังหวัดสระบุรี และงานวิจัยของ ณองก์ แสงแก้ว (2550) ศึกษาสัมพันธภาพระหว่างลักษณะส่วนบุคคลของผู้รับบริการกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า อายุ มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้วยผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีประสิทธิผลขององค์การมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อย มีพลังในการทำงานในทางสร้างสรรค์ ใช้ความรู้ความสามารถปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ พรรณรพี ทรัพย์เจริญ และทิพทินนา สมุทรานนท์ (2555) ยังแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความเครียดของพนักงานในสถาบันการเงินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาชีพแตกต่างกัน มีประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณองก์ แสงแก้ว (2550) ศึกษาสัมพันธภาพระหว่างลักษณะส่วนบุคคลของผู้รับบริการกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า อาชีพ มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และจากผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานองค์การภาครัฐวิสาหกิจมีประสิทธิผลขององค์การมากกว่าผู้ปฏิบัติงานองค์การภาคราชการ และภาคเอกชนสะท้อนให้เห็นว่าองค์การภาครัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีโครงสร้างองค์การที่อยู่ระหว่างองค์การภาคราชการ และเอกชน กล่าวคือ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีกฎระเบียบในการการดำเนินการ และมีสวัสดิการให้กับผู้ปฏิบัติงานขององค์การ เช่นเดียวกับองค์การภาคราชการ แต่มีเป้าหมายขององค์การเช่นเดียวกับองค์การภาคเอกชน คือ แสวงหากำไร จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจจะต้องปฏิบัติงานอยู่ในกรอบโครงสร้างที่มีกฎ ระเบียบ โดยที่มีเป้าหมายขององค์การคือ การสร้างผลกำไรให้องค์การสูงสุด

องค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบผสม ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลง พัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง กับประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) ศึกษาลักษณะของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล งานวิจัยของสุดารัตน์ อ่อนละเอียด (2551) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา กรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ งานวิจัยของ พร พิเศก (2546) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และงานวิจัยของ Anderson (2001) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การในวิทยาลัยชุมชนในรัฐเทนเนสซี พบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์การ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ ถูกผสมผสานอยู่ในองค์การต่างๆ ทั้งในภาคราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ซึ่งต่างมีการสั่งสมรูปแบบของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับบริบท หน้าที่ขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การแต่ละแห่ง มีการรับรู้ มีแนวปฏิบัติร่วมกัน มุ่งทำงานเป็นทีม เพื่อจะได้มีพลังในการขับเคลื่อนให้พันธกิจขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อุทัย ดุลยเกษม, 2551) การที่จะเน้นวัฒนธรรมองค์การให้มีลักษณะใด จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป (ร็อบบินส์, 2550)

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวม พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโดยรวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุดารัตน์ อ่อนละเอียด (2551) พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ เป็นวัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชามากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anderson (2001 อ้างถึงใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553) พบว่า วัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การ การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร ตามลำดับ เนื่องจากองค์การที่มีรูปแบบของวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นเน้นสายการบังคับบัญชาจะมีการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพกับความมุ่งหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพ ก่อให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นของสมาชิกในองค์การ ลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเป้าหมาย (Ouchi, 1980 อ้างถึงใน พร พิเศก, 2546) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชายังมีความสำคัญต่อองค์การ เพื่อหลอมรวมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบ ระเบียบ ทำให้ผู้บังคับบัญชาปกครอง และดูแลองค์การได้อย่างราบรื่น มีความมั่นคง โดยเฉพาะองค์การภาคราชการและภาครัฐวิสาหกิจ ที่ยังคงมีรูปแบบของวัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชาในองค์การ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มากเป็นอันดับที่สอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anderson (2001 อ้างถึงใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนามีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจ

ในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และความเข้มแข็งขององค์การ ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร พิเศก (2546) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนาส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาคตะวันออก-เฉียงเหนือให้ความสำคัญกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนามากเป็นอันดับที่สองนั้น เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ล้วนเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การอยู่รอด หรือได้เปรียบทางการแข่งขัน กอปรกับผู้ปฏิบัติงานที่มีหลายวัย ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ต่างกัน ดังนั้น แนวทางการปฏิบัติแบบดั้งเดิม ที่ยังคงมีอยู่ อาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป และรูปแบบการแข่งขันระหว่างองค์การที่เพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแบบการตลาดมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออก-เฉียงเหนือ น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anderson (2001 อ้างถึงใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการตลาด มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและความเข้มแข็งขององค์การ และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร พิเศก (2546) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาดส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังคงมีรูปแบบของวัฒนธรรมแบบการตลาด เนื่องจาก เป้าหมายขององค์การทั่วไปยังคงมุ่งเน้นในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การแข่งขันยังคงมีความสำคัญ และพบเห็นได้ โดยเฉพาะองค์การภาคเอกชนซึ่งเน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น สุรมน ไทยเกษม และคณะ (2554) ทำการศึกษาบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าผู้ใช้ธนาคารพาณิชย์ และพบว่าความจงรักภักดีของลูกค้าได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากปัจจัยความเชื่อมั่นในตราสินค้า ปัจจัยความสัมพันธ์กับลูกค้า และปัจจัยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารในทำนองเดียวกันได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้า โดยส่งผ่านปัจจัยความเชื่อมั่นในตราสินค้าและนอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร โดยส่งผ่านปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้าและปัจจัยความเชื่อมั่นในตราสินค้าตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลด้านการวิจัย งานวิจัยของ Anderson (2001 อ้างถึงใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553) พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และความเข้มแข็งขององค์การ และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร พิเศก (2546) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาคตะวันออก-เฉียงเหนือล้วนมีวิถีปฏิบัติทั้งในชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติงาน กับสมาชิกในองค์การ ที่เป็นรูปแบบของค่านิยม ความเชื่อ ที่สืบต่อกันมา ถูกหลอมรวม เป็นแนวทางปฏิบัติเช่นเดียวกับการปฏิบัติต่อสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ดังนั้นในการปฏิบัติงานในองค์การ จึงมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบครอบครัวเป็นรูปแบบที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการประพฤติ ปฏิบัติของสมาชิกองค์การมากที่สุด นอกจากนี้ พรรณรพี ทรัพย์เจริญ และทิพทินนา สมุทรานนท์ (2555) ยังพบว่า ความขัดแย้งระหว่างการทำงานกับครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความเครียดของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด

อย่างไรก็ตาม นอกจากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ที่แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4

ประเภท (แบบครอบครัว แบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา แบบเน้นสายการบังคับบัญชา และแบบเน้นการตลาด) จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออก-เฉียงเหนือที่ทำการศึกษาแล้ว ปัจจุบัน ความสำเร็จในการทำงาน ความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่ส่งผลต่อเนื่องต่อประสิทธิผลขององค์การยังขึ้นกับเจตคติที่สอดคล้องกับด้านคุณธรรมและจริยธรรมอีกด้วย (สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์, 2555)

4.3 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว ดังนั้นองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในองค์การ ว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบัน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สั่งสม มีการถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสม จึงต้องใช้เวลา และความเข้าใจ ความร่วมมือจากสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา ด้วยการปรับเปลี่ยน ค่านิยมขององค์การ หรือชี้นำแนวทางปฏิบัติให้สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญของโครงสร้างการดำเนินงาน การปฏิบัติงานที่อยู่ในกรอบการดำเนินงาน กฎ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยผู้นำเป็นผู้ให้นโยบายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความมั่นคง และเกิดประสิทธิผลขององค์การมากขึ้น

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

(1) งานวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงในกลุ่มอื่นได้ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็นเพื่อให้สามารถนำผลงานวิจัยไปอ้างอิงในกลุ่มอื่นๆ ได้

(2) ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่นของประเทศไทย เนื่องจาก แต่ละภูมิภาค ต่างมีวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นที่ต่างกัน

(3) ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เพื่อเป็นปัจจัยเสริมในการร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การให้สูงยิ่งขึ้น

(4) ควรศึกษาปัจจัยที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลขององค์การ เพื่อเป็นการลดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผลขององค์การลดลง

เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ รัตนช้อน. (2553). *การปฏิบัติงานที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา: สำนักมาตรฐานกำกับและตรวจสอบภาษี.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยบูรพา.

กุลญนาท ผ่องแผ้ว. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ.* วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.*วิทยานิพนธ์ปรัญชาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณรงค์พล คูวิจิตรสุวรรณ. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลวิหารแดง จังหวัดสระบุรี.* ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ณองก์ แสงแก้ว. (2550). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ธารณิศร์ ทวีทรัพย์. (2551). ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการ: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก. *ไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ,* 3(1),127-133.

บงกช คูณผล. (2552). *วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.* ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.* พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.

ประไพพรรณ ศรีปาน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อรายย่อย.* ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2551). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน.

พงษ์เทพ จันทร์สุวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร : ตัวแบบสมการโครงสร้าง เล่ม 1.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,

พร พิเศก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก.*วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภรดี สีหบุตร. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคล และ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของผู้ให้บริการ สถานพยาบาล สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย,* ในการประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 2.

ร็อบบินส์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* (วิรัช สงวนวงศ์วาน, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

วิไลวรรณ พุกทอง. (2546).*ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.* วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรณรพี ทรัพย์เจริญ และทิพทินนา สมุทรานนท์. (2555). การสนับสนุนทางสังคม ความขัดแย้งระหว่างการทำงานกับครอบครัวและความเครียดของพนักงาน: ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มธุรกิจสาขาภาคตะวันออก. *วารสารสมาคมนักวิจัย,* 17(2): 105-116.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2551). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชั่น 1.0.* กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ลิชชิ่ง.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555).*ประมวลสถิติสำคัญของประเทศไทย พ.ศ. 2555. กรุงเทพมหานคร:* กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2555). ผลกระทบของเจตคติที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร. *วารสารสมาคมนักวิจัย,* 17(2):29-44.

สุดารัตน์ อ่อนละเอียด. (2551).*วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษา กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุรมน ไทยเกษม, ช่วงโชติ พันธุเวช และ พงษ์ หรดา. (2554). บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าผู้ใช้ธนาคารพาณิชย์. *วารสารสมาคมนักวิจัย,* 16(2),53-62.

อรรถสิทธิ์ มณีปุระ. (2553). ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลระดับผู้บริหาร ศึกษาเฉพาะกรณี : องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารราชนครินทร์,* 7(17),53-62.

อุทัย ดุลยเกษม. (2551). ความแตกต่างทางวัฒนธรรม : ผลกระทบ และข้อคิดในการจัดการข้ามวัฒนธรรม.*วารสารเทคโนโลยีภาคใต้,* 1(1), 1-5.

Cameron, K.(2004). A Process for Changing Organizational Culture.(Michael Driver, Eds.) *The Handbook of Organizational Development.*

Henri, J. F. (2003).*Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap.* Québec City: UniversitéLaval.

Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J.(1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science,29*(3),363-377.

Saame, I., Reino, A., Vadi, M. (2011).Organizational culture based on the example of an Estonian hospital. *Journal of Health Organization and Management,25*(5),526 - 548.