

การพัฒนารูปแบบองค์ประกอบเชิงสาเหตุ
ทางวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความเป็นเลิศ
ทางการกีฬาในสถาบันการพลศึกษา

โดย

สุเทพ เมย์ไธสง
นภาพรรณ จัตุรโพธิ์
สัมพันธ์ บัวทอง

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม
สถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ปีงบประมาณ 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาของสถาบันการพลศึกษาในวิทยาเขต

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างขึ้นบนฐานแนวคิดและทฤษฎีขององค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL for Windows เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบขององค์ประกอบเชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การที่พัฒนาขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ตัวแปรแฝงภายนอกคือวัฒนธรรมองค์การส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรแฝงภายในคือความเป็นเลิศทางการกีฬาโดยส่งผ่านแรงจูงใจทางการกีฬา จิตพิสัยของนักกีฬา ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา และประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา

2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาในสถาบันการพลศึกษาที่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีขนาดมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา (0.41) และแรงจูงใจทางการกีฬา (0.36) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยมีขนาดมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ (0.87) แรงจูงใจทางการกีฬา (0.61) จิตพิสัยของนักกีฬา (0.49) และความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (0.29)

Abstract

This research aimed to develop linear structural relation model that influenced the sport excellence of students in Physical Education Institute, Maha Sarakham Campus.

Research made questionnaires based on factors theory were employed as research tools, whereas LISREL for windows program was employed to analyzed linear structural relation.

The results were as followed;

1. the constructed linear structural model of organizational culture related to evidence, indicated that external latent variable, organizational behavior, had statistically significant influenced on internal latent variables, sports excellence, through sport motives, athletic attitudes, institution expectation, and the effectiveness of sport skill practices.

2. factors which were statistically significant direct influenced on sports excellence in Physical Education were the effectiveness of sport skills practices (0.41) and sports motives (0.36) respectively whereas factors which were statistically significant indirect influenced on sports excellence in Physical Education were organization cultures (0.87), sports motives (0.61), athletic attitudes (0.49) and institution expectation (0.29) respectively.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
บทคัดย่อ	(2)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม	11
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	14
องค์ประกอบขององค์การและวัฒนธรรมองค์กร	34
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของนักกีฬา	38
แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการกีฬา	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
ตัวแปรที่ศึกษา	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	50
บทที่ 4 ผลการวิจัยข้อมูล	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่มีอิทธิพล ต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาในสถาบันการพลศึกษา	55
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผล ต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาสถาบันการพลศึกษา	58
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของ สถาบันการพลศึกษา	66
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	67
สรุปผลการวิจัย	67
อภิปรายผล	69
ข้อเสนอแนะ	71
เอกสารอ้างอิง	73

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“วัฒนธรรมองค์กร” เป็นคำที่นิยมแพร่หลายอย่างมากของการบริหารในปัจจุบันและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานองค์กร ทั้งนี้เพราะ “วัฒนธรรม” นั้น เป็นเสมือนจิตใจขององค์กร เป็นเครื่องชี้นำในการแสดงออกและตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม บ่งชี้ความเป็นเอกลักษณ์ และความสำเร็จขององค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2544) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานราชการจะต้องมีการพัฒนา “วัฒนธรรมองค์กร” ขึ้นเป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป (สมโภชน์ นพคุณ. 2541) ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลาย ๆ อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรและมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงาน องค์กร โดยอาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนา การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

วัฒนธรรมองค์กร มักทำหน้าที่ที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 2 ประการใหญ่ ๆ คือ (1) รวบรวมสมาชิกให้เป็นปึกแผ่น รู้วิธีการในการเกี่ยวข้องและติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรเพื่อความภาคภูมิใจและแสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน (2) ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรตั้งอยู่ (วรรณารถ แสงมณี. 2544)

วัฒนธรรมองค์กรไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สมาชิกสามารถรับรู้และได้รับทราบจากความรู้สึกของตนเองเป็นอย่างดีถึงความเป็นส่วนหนึ่งของมันที่มีต่อองค์กรได้ สมาชิกทุกคนภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมกิจกรรมของวัฒนธรรมเหล่านี้ (วรรณารถ แสงมณี. 2544) วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสะสมเป็นสิ่งที่สมาชิกไม่คอยตระหนักถึงสมาชิกจะเรียนรู้วัฒนธรรมจากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Schcin. 1992) วัฒนธรรมองค์กรนั้นเกิดขึ้นก็ด้วยเหตุผลที่จะช่วยให้แนวทางปฏิบัติขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งคุณและโทษ เป็นสิ่งที่มิวัฏจักร เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้ พันซ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2544) มีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมหรือวิธีการดำเนินชีวิตของคนในประชาคม สามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอตามสภาพแวดล้อมและความเจริญ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นลักษณะค่อยเป็นค่อยไปโดยไม่รู้สึกตัวหรือตั้งใจก็ได้ สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ (2521) กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรว่า จะต้องค่อยเป็นค่อยไปด้วยการปรับตัวทีละขั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งและความสับสนในองค์กร

Alvesson (1994) ได้กล่าวถึงเหตุผลของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การไว้ 2 ประการคือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์การเป็นวิธีสำหรับส่งเสริมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และ ประการที่สอง วัฒนธรรมองค์การเป็นจุดของการเข้าไปสู่ความเข้าใจอย่างกว้าง ๆ และเป็นการสะท้อนภาพของชีวิตและงานในองค์การ พันท์สคัลด์ พลซาร์มย์ (2544) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การไว้คล้ายคลึงกันว่า วัฒนธรรมมีบทบาทในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในลักษณะของ ค่านิยม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี การตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้น การบริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงเหตุและผลต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดระบบบริหาร ตลอดจนเข้าใจว่า “ทำไมหลักการอย่างหนึ่ง แต่มีการปฏิบัติตัดสินใจในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับหลักการ” การเข้าใจวัฒนธรรมช่วยให้เราเข้าใจปัญหาของการบริหารที่แท้จริงนั่นเอง

งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทางการศึกษาในช่วงแรกนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงว่า มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษามีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากสถาบันประเภทอื่น คือมีการบรรยายเรื่องราว พิธีการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา นักศึกษา และวัฒนธรรมย่อยของอาจารย์ (Clark. 1970 : Riesman, Gusfield & Gamson. 1970) และมีการศึกษาเกี่ยวกับอุดมศึกษาอีกหลาย ๆ เรื่องต่อมา ได้เชื่อมโยงวัฒนธรรมสถาบันเข้ากับความสำเร็จขององค์กร (Chaffee & Tierney, 1988 ; Peterson. Cameron, Jones Mets & Ettington. 1986) และมีการศึกษาเพิ่มเติมที่แสดงให้เห็นแนวทางที่วัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันมีส่วนช่วยในการกำหนดภารกิจต่าง ๆ ของสถาบัน อันได้แก่ การบริหารจัดการ (Chaffee & Tierney. 1988) ความเป็นผู้นำและการวางแผน (Hearn. Clugston & Heydinger, 1993 ; Leslie & Fretwell. 1996)

งานวิจัยทางการอุดมศึกษาที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเสนอแนะว่า สถาบันจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Curry. 1992) เป้าหมายของการวิจัยกลุ่มนี้คือ กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมหรือประเภทของวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน (Schcin. 1992) ส่วนกลุ่มที่ 2 เสนอแนะว่าวัฒนธรรมหรือองค์ประกอบของสถาบันที่สำคัญซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรม เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข อันเนื่องมาจากผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Chaffee & Tierney, 1988 ; Eckel & Green, 1998 ; Gustin, 1996 ; Schcin. 1992) กล่าวได้ว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงก็คือ วัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

การศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การทั่ว ๆ ไป มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

กริช สืบสนธิ์ (2538) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กร ค่านิยม วิถีบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี และข่ายวัฒนธรรม Clark (1970) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาและอธิบายว่าสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นองค์การวิชาการซึ่งความเชื่อและความจงรักภักดีต่อองค์กรจะมีบทบาทสร้างเสริมการพัฒนางาน

วิชาการ Dill (1982) พิจารณาการบริหารว่าสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะคือ ความเชื่อ สัญลักษณ์ และพิธีการ สำหรับ Masland (1985) มีทัศนะคล้าย ๆ กับ Clark และ Dill และได้เสนอกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 4 ประการ คือ เรื่องราวที่เป็น Institutional Saga ผู้นำหรือวีรบุรุษในองค์การ สัญลักษณ์ในองค์การและพิธีกรรมในองค์การ Chaffec และ Tiemey (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยมีกรอบความคิดที่เน้นทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างและสิ่งแวดล้อมที่กำหนดภายใต้บริบทของกาลเทศะและการสื่อสาร ต่อมา Tiemey (1988) ได้เสนอองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม พันธกิจ การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ กลยุทธ์และภาวะผู้นำ องค์ประกอบทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกันเด็ดขาด มีส่วนที่สัมพันธ์และเหลื่อมซ้อนกัน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบและบริบทต่าง ๆ

ในส่วนของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ Cameron & Ettington (1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในองค์การทั่วไปและได้เสนอผลการวิจัยซึ่งจำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 แบบคือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งแต่ละแบบจะมีแบบของผู้นำ (Leader Style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์การ (Bonding) และลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Emphasis) แตกต่างกันไป Cameron และ Ettington ได้นำวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบนี้ไปตรวจสอบกับองค์การของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปคือแบบราชการ แบบเฉพาะกิจและแบบกลไกการตลาดตามลำดับ

สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา Bergquist (1992) ได้ศึกษาและวิเคราะห์อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ 4 แบบของมหาวิทยาลัย 300 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมแบบอุดมศึกษา (Collegial Culture) วัฒนธรรมแบบการจัดการ (Managerial Culture) วัฒนธรรมแบบการพัฒนา (Developmental Culture) และวัฒนธรรมแบบการเจรจาต่อรอง (Negotiating Culture) เพื่อแสดงให้เห็นว่า ภาพลักษณ์ ประเพณี และลักษณะของสถาบันนั้น มีเค้าโครงมาจากวัฒนธรรม 4 แบบที่มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในสถาบัน มีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีอิทธิพลต่อแต่ละบุคคล ต่อผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาที่ทำงานและอาศัยอยู่ในสถาบัน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า การเข้าใจวัฒนธรรม 4 แบบ จะสามารถช่วยปรับปรุงภาวะผู้นำ การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันการพลศึกษา เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบุคลากรเกี่ยวกับพลศึกษา กีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ผลิตบุคลากรที่ประสบความสำเร็จของการกีฬาตามสมควร บัดนี้ การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายได้กำหนดให้สถาบัน

การพลศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจัดการ โดยเปลี่ยนแปลงแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นว่าจะทำอะไรได้สำเร็จ ทำอย่างไร นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการทางด้านกีฬาอีกด้วย

การบริหารจัดการของภารกิจกีฬาในสถาบันการพลศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงความซับซ้อนทางสังคมที่มีการแข่งขันทางสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษาในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอีกองค์การของการพัฒนากีฬา

2. คำถามการวิจัย

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาของสถาบันการพลศึกษาหรือไม่
2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาของสถาบันการพลศึกษามีลักษณะอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาของสถาบันการพลศึกษา
2. เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาของสถาบันการพลศึกษา

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

4.1 ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 1 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ

- 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว
- 2) วัฒนธรรมแบบราชการ

3) วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจหรือวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลง

4) วัฒนธรรมแบบกลไกตลาด

4.1.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 2 ลักษณะ คือ

4.1.2.1 ตัวแปรแฝงคั่นกลาง ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัว

ได้แก่ ตัวแปรแฝงแรงจูงใจทางการกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ

- 1) ความมีเกียรติและชื่อเสียง
- 2) ความก้าวหน้าในอนาคต
- 3) รายได้และผลประโยชน์เกื้อกูล
- 4) การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง

4.1.2.2 ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา สามารถวัดได้จาก

ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ

- 1) ความคาดหวังต่อการกีฬา
- 2) ความคาดหวังต่อตนเอง
- 3) ความคาดหวังต่อการฝึกทักษะกีฬา

4.1.2.3 จิตพิสัยของนักกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้

3 ตัว คือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างนักกีฬาและผู้ฝึกสอน
- 2) เจตคติต่อสถาบัน
- 3) ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง

4.1.2.4 ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา สามารถวัดได้จาก

ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ

- 1) สมรรถนะของผู้ฝึกสอน
- 2) พฤติกรรมการฝึกซ้อมกีฬา
- 3) ความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬา

4.1.3 ตัวแปรตามหรือตัวแปรผล ได้แก่ ความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ ความสำเร็จของการแข่งขันกีฬาและระดับการแข่งขัน

5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศหรือเพื่อการแข่งขันจำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีสาระความรู้การดำเนินงานที่หลากหลายมาเชื่อมโยงรวมกันหรือบูรณาการเพื่อพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพและความสามารถสูงสุดสำหรับการแข่งขัน การบริหารจัดการทางด้านกีฬาความสามารถของผู้ฝึกสอนกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา และจิตวิทยาการกีฬาดังก็มีบทบาทสำคัญต่อความเป็นเลิศของนักกีฬา อย่างไรก็ตามการพัฒนาให้นักกีฬาประสบความสำเร็จชนะในการแข่งขันจึงมีปัจจัยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม การวิจัยครั้งนี้ได้ยึดแนวคิดของ Sharkey & Gaskill (2006) ; Anderson (2005) ; สมบัติ กาญจนกิจ (2542) ; สืบสาย บุญวิบุต (2541) และนัยนา จันทร์ฉลอง (2541) ได้กล่าวว่า การแข่งขันกีฬาในระดับสูงมีองค์ประกอบที่สำคัญคือสมรรถภาพของเทคนิค ทักษะและกลยุทธ์ทางการกีฬา สมรรถภาพทางกาย สมรรถภาพทางจิตใจของนักกีฬาและสิ่งแวดล้อม โดยผู้วิจัยได้เทียบเคียงกับแนวคิดและข้อค้นพบของแมดดอกซ์ (Maddox. 1993) และดันแฮม (Dunham. 1973) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบทางเขาวนปัญญาและความสามารถของบุคคลมีอำนาจการพยากรณ์ของความสำเร็จทางการเรียนจากการหาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) อย่างสูงไม่เกิน 0.50 หรือร้อยละ 50 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบที่มีได้เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางกายและทักษะเฉพาะของกีฬาแต่ละกีฬาในส่วนที่เป็นการรับรู้จากสภาพแวดล้อม สมรรถภาพทางจิตใจว่าจะมีผลต่อความสำเร็จของการแข่งขันกีฬาหรือความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาในสถาบันการพลศึกษาอยู่ในระดับใด สามารถพยากรณ์หรือมีอิทธิพลทั้งทางตรงและอ้อมในลักษณะใด ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยจึงมีกรอบแนวคิดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

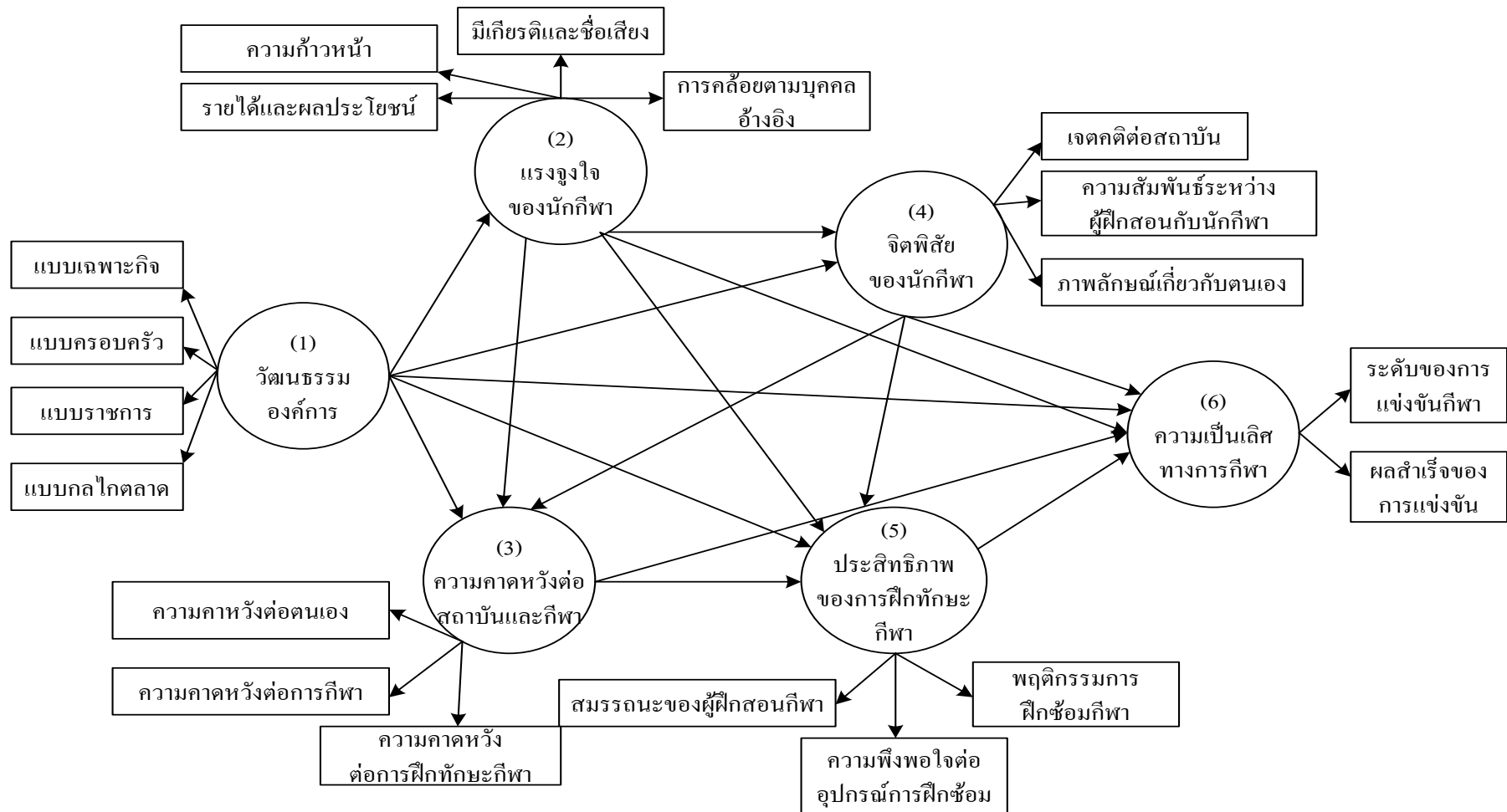
5.1 วัฒนธรรมองค์กรการ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่เป้าหมายคือความสำเร็จของการแข่งขันกีฬาภายในสถาบันการพลศึกษา การวิจัยครั้งนี้ได้ยึดแนวคิดของ Cameron & Eiiington (1998) Swartz & Jordan (1980) ซึ่งกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรการเป็นแบบแผนของความคาดหวังและความเชื่อถือร่วมกันของมวลสมาชิกในองค์กรที่กลายมาเป็นปทัสถานทางพฤติกรรมสู่การกระทำ (Action) ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรการ 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierachy) แบบเฉพาะกิจหรือแบบเปลี่ยนแปลง (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market)

5.2 แรงจูงใจของนักกีฬา ตามแนวคิดและการวิจัยของ Maslow (1970) ; McClelland (1980) ; Singer (1990) ; สมบัติ กาญจนกิจ (2534) ; มลิวัลย์ ศิวคราม (2549) พบว่าแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเป็นนักกีฬา ประกอบด้วย ความมีเกียรติชื่อเสียง ความก้าวหน้าในอนาคต รายได้และผลประโยชน์เกื้อกูล และการคล้อยตามบุคคลอ้างอิง

5.3 Cameron & Eiiington (1998) ได้เสนอตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรว่ามีหลายมิติแต่เนื่องจากมิติของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของนักเรียนนักศึกษาในสถานศึกษาตลอดจนผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักศึกษาซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาหรือเฉพาะกิจ วัฒนธรรมแบบราชการ และ วัฒนธรรมแบบกลไกตลาด

5.4 ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะ ตามแนวคิดของ Gibson & Donnelly (1997) ; รัชนี ขวัญบุญจัน (2546) ; วาสนา คุณาอภิสิทธิ์ (2539) ; McNamara (1999) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการประกอบด้วยสมรรถนะการฝึกสอน พฤติกรรมการฝึกซ้อมกีฬา ความพึงพอใจที่มีต่ออุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดกรอบแนวคิดในเชิงทฤษฎีสำหรับการวิจัยโดยมีรูปแบบ (Model) ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 รูปแบบองค์ประกอบเชิงสาเหตุทางวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาเชิงทฤษฎี (สมมุติฐาน)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับคำศัพท์ของการวิจัยครั้งนี้ได้ตรงกัน จึงได้นิยามศัพท์ดังนี้

6.1 นักกีฬา หมายถึง นักศึกษาที่เรียนประจำอยู่ในสถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขต และเป็นนักกีฬาที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ

6.2 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่มวลสมาชิกส่วนใหญ่ในสถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขตยึดถือ ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ มีการยอมรับ ถ่ายทอดโดยกระบวนการชัดเจนทางสังคมให้มวลสมาชิกได้เรียนรู้และยึดถือร่วมกัน

6.3 แรงจูงใจของการเป็นนักกีฬา หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของนักกีฬาซึ่งพร้อมที่จะถูกกระตุ้นหรือชี้ทางและผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการกีฬา

6.4 ลักษณะจิตพิสัย หมายถึง พฤติกรรมทางด้านอารมณ์ที่แสดงถึงความรู้สึกที่มีต่อสถาบัน อาจารย์หรือผู้ฝึกสอนและตนเอง

6.5 ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา หมายถึง การที่นักกีฬารับรู้ คาดคะเนต่อความมุ่งหวังที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ได้ 3 ตัว คือ ความคาดหวังต่อการกีฬาของตนเอง ความคาดหวังต่อการกีฬาของสถาบันและความคาดหวังต่อการฝึกทักษะกีฬา

6.6 ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของการฝึกทักษะกีฬาที่เกิดจากผู้ฝึกสอนกีฬาและนักกีฬาร่วมกัน จนสามารถทำให้นักกีฬาประสบผลสำเร็จในการแข่งขันกีฬา

6.7 ความเป็นเลิศทางการกีฬา หมายถึง ระดับสูงสุดของความสำเร็จการแข่งขันกีฬาของนักกีฬาในสถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขต โดยกำหนดจากอันดับของการแข่งขันกีฬาเป็นเกณฑ์

6.8 โมเดลลิสเรล (LISREL Model) หรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หมายถึง โมเดลที่สร้างขึ้นมาจากทฤษฎีเพื่อแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว ทั้งที่เป็นตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ และโมเดลนี้จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ โมเดลการวัด (Measurement model) และโมเดลโครงสร้าง (Structure model)

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การวิจัยนี้ให้ความสำคัญและมีประโยชน์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี

การขยายองค์ความรู้ในการศึกษาทฤษฎีทางวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตีความของทฤษฎี ในระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันจะส่งผลทำให้การตีความของทฤษฎีแตกต่างกัน งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ให้ความสนใจว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การรูปแบบต่าง ๆ นำไปสู่ผลที่ตามมาอย่างไร และการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การเป็นการทดสอบระดับการวิเคราะห์ที่ระดับเพียงระดับเดียว ดังนั้น การคำนึงถึงการวิเคราะห์หลายระดับที่สัมพันธ์กันจึงเป็นความโดดเด่นของการศึกษานี้ นอกจากนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การแล้ว ยังมีการเชื่อมโยงไปยังสมรรถภาพทางจิตใจ (Mental fitness) สมรรถนะผู้ฝึกสอนกีฬาหรือโค้ช (Coach competency) กับความเป็นเลิศทางการกีฬา (Sport excellence) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นหลักฐานที่จะสนับสนุนระดับการวิเคราะห์การเชื่อมโยงหลายระดับทางการกีฬาต่อไป

2. ประโยชน์ในเชิงระเบียบวิธีวิจัย

การมีการเสริมสร้างหรือขยายองค์ความรู้เชิงวิชาการทางด้านกีฬาในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมมากในวงการวิจัย เนื่องจากสามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path analysis) และการวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel) และทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่วัดตัวแปรแฝงหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) หรือการประมาณค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยได้ด้วย

3. ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีฐานจากทฤษฎีทำให้ผลการวิจัยที่พบให้แนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น ค้นพบว่า แรงจูงใจของนักกีฬามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬา ปรากฏการณ์นี้จะบ่งชี้ถึงความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจของนักกีฬาในบริบทนี้ ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมและพัฒนาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาต่อไปและต่อเนื่อง และถ้าค้นพบองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาก็ให้นำผลที่ได้ไปปรับปรุงพฤติกรรมอันนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬาอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบองค์ประกอบเชิงสาเหตุทางวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาในสถาบันการพลศึกษาสามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเด็นหลักดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. องค์ประกอบขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของนักกีฬา
5. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการกีฬา

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

1. ความหมายของวัฒนธรรม

Kroeber และ Kluckholm (1952 อ้างถึงใน ยศ สันตสมบัติ. 2544) ได้สำรวจงานเขียนทางด้านมานุษยวิทยา พบว่า นักมานุษยวิทยาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไปมากกว่า 167 ความหมาย แต่ส่วนใหญ่จะเน้นถึงระบบความเชื่อ (Belief System) และค่านิยมทางสังคม (Social Values) วัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้แต่เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมทางสังคมซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ วัฒนธรรมคือกฎระเบียบหรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่คนในสังคมยอมรับ วัฒนธรรมคือวิถีชีวิต (Way of Life) ของคนในสังคม เป็นต้น

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและขอบเขตของคำว่า “วัฒนธรรม” ไว้ดังนี้ วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน บรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติและความรู้สึก รวมทั้งลักษณะที่เป็นทางการ (เปิดเผย) และไม่เป็นทางการ (ไม่เปิดเผย) ขององค์การ (สมยศ นาวิการ. 2536) วิถีชีวิตโดยรวมของผู้คน รวมถึงเทคโนโลยีและวัตถุสิ่งของต่าง ๆ (Geertz. 1973) รูปแบบของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นมาจากประสบการณ์ของผู้คนและแสดงออกซึ่งความหมาย (Keesing. 1974) ประกอบด้วยสื่อที่เป็นสัญลักษณ์ของความหมาย รวมถึงความเชื่อการปฏิบัติเกี่ยวกับพิธี รูปแบบของศิลปะ พิธีและการปฏิบัติเกี่ยวกับวัฒนธรรม เช่น ภาษา การชูปชิบ เรื่องราว และพิธีการต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน (Swidler. 1986) ส่วน Hofstede (1980) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่รักษาไว้เพื่อสังคมหรือเพื่อกลุ่มชาติพันธุ์ หรือกลุ่มต่าง ๆ ในท้องถิ่น แต่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับกลุ่มมนุษย์กลุ่มอื่น ๆ

หรือประเภทอื่น ๆ เช่น องค์กร กลุ่มวิชาชีพ หรือครอบครัว ในทำนองเดียวกัน Schein (1985) มองว่าวัฒนธรรมเป็นสมมติฐานที่สังเกตเห็นไม่ได้และมองความคาดหวังที่สังเกตเห็นได้ว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ส่วน Cooke และ Rousseau (1998) มองตรงข้ามโดยบอกว่าวัฒนธรรมเป็นความเชื่อที่เป็นมาตรฐานร่วมกันของสมาชิกในสังคม หนึ่ง ๆ และให้ความหมายของสิ่งที่ประจักษ์ชัดแจ้งทางกายภาพว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น Sackman (1991) ชี้แจงว่าวัฒนธรรมอาจจะถูกมองว่าประกอบขึ้นจากองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้าง และที่พัฒนาขึ้นและอาจจะถูกสร้างแนวคิดว่าเป็นโครงสร้างของความจริงที่มีการรวบรวมไว้โดยผ่านกลไกในการสร้างความหมาย Trice & Beyer (1993) ให้นิยามไว้ว่าวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่มีการรวบรวมไว้ซึ่งแสดงออกถึงการตอบสนองของผู้คนที่มีความไม่แน่นอนและความสับสน วุ่นวาย อันเป็นประสบการณ์ของมนุษย์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วน Lee (1997) มองว่าวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ปรากฏอยู่ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น ซึ่งรวบรวมไว้ให้ดำรงอยู่ในเรื่องราวของมนุษยชาติ

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2544) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของสังคม เป็นแบบแผนการประพฤติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกลึกซึ้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจและซาบซึ้งร่วมกัน จากความหมายของคำว่าวัฒนธรรมที่นักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นให้ไว้สรุปได้ว่า วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตหรือแบบแผนของพฤติกรรม ค่านิยมและความเชื่อทั้งหมดที่สมาชิกในสังคมมีร่วมกัน มีการรวบรวม เรียนรู้ รักษาและถ่ายทอดสืบต่อจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง

2. ลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรม

นักมานุษยวิทยาได้สรุปลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมไว้ 6 ประการ คือ

2.1 วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (Shared Idea) และค่านิยมทางสังคมซึ่งเป็นตัวกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรม คนในวัฒนธรรมเดียวกันจะสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ทำให้พฤติกรรมของเขามีความสอดคล้องกับผู้อื่น

2.2 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ (Culture is Learned) ทีละเล็กทีละน้อยและได้รับการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดหรือกระบวนการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม โดยมนุษย์จะรับเอาทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อที่สังคมยอมรับมาเป็นของตน

2.3 วัฒนธรรมมีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ซึ่งช่วยให้มนุษย์สามารถเก็บรวบรวมความรู้ความเข้าใจได้อย่างเป็นระบบและสามารถถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังต่อไป

2.4 วัฒนธรรมเป็นองค์รวมของความรู้และภูมิปัญญา มีหน้าที่สนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ช่วยให้นักมนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นพื้นฐานของการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพื่อความเจริญและความอยู่รอดของมนุษย์

2.5 วัฒนธรรม คือ กระบวนการที่มนุษย์กำหนดนิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ซึ่งอาจออกมาในรูปของความเชื่อทางศาสนา พิธีกรรม ฯลฯ และกลายมาเป็นการสร้าง “แนวความคิด” พื้นฐานของระบบการเมือง การปกครองของสังคมนั้นและมนุษย์ได้สร้าง “สถาบัน” หรือ “องค์กร” ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่รองรับการตีความดังกล่าว

2.6 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวตลอดเวลา ซึ่งมีสาเหตุมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (Diffusion) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3. ความสำคัญของวัฒนธรรม

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2544) ได้จำแนกความสำคัญของวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นช่วยให้สามารถคาดหวังได้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะปฏิบัติต่อเราในลักษณะใด ช่วยให้เราสามารถคาดหวังได้ว่าพฤติกรรมใด เมื่อทำแล้วจะได้รับการว่าดี พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วจะถูกลงโทษและสามารถจะคาดหวังต่อไปว่า รางวัลหรือการลงโทษประกอบด้วยอะไร มีลักษณะอย่างไรกิจกรรมใดเมื่อทำไปแล้วทำให้เกิดความอึดใจ พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วทำให้เกิดความคับข้องใจ

2. วัฒนธรรมแนะแนวทางที่จำเป็นแก่สมาชิกในทุก ๆ เรื่องของชีวิต วัฒนธรรมทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ถูกต้องค่อนข้างมาก ความสามารถในการทำนายได้ล่วงหน้าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคม เพราะจะทำให้บุคคลแน่ใจว่าเขาจะได้รับการกระทำในลักษณะเดียวกัน หากบุคคลปฏิบัติตามวัฒนธรรม เขาจะได้รับผลตอบแทนในทางที่ดีและจะได้รับผลตอบแทนในทางตรงกันข้ามถ้าเขาไม่ทำตามวัฒนธรรม

3. วัฒนธรรมช่วยอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ได้

4. วัฒนธรรมทำให้สังคมมีระบบ และช่วยให้สมาชิกใหม่ปรับตัวเข้ากับสังคมได้

5. สมาชิกจะได้รับการลงโทษทางสังคม ถ้าไม่ประพฤติปฏิบัติตามรูปแบบที่วัฒนธรรมกำหนด

6. วัฒนธรรมเป็นแหล่งของแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูปซึ่งสมาชิกในสังคมต้องพบและแก้ปัญหาเหล่านั้นอยู่เสมอเป็นประจำ

7. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจกฎเกณฑ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับมนุษย์

8. วัฒนธรรมมีอิทธิพลและสะท้อนให้เห็นถึงโลกทัศน์ของบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น ๆ นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลเหนือระบบการจูงใจและความคิดของแต่ละคน วัฒนธรรมทำให้คนคิดต่างกัน

9. วัฒนธรรมทำให้ความรู้สึกของบุคคลในสังคมไม่มีลักษณะเป็นกลาง แต่จะจำแนกปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะ “ดี” “เลว” “ต้องการ” “ไม่ต้องการ” “ถูก” หรือ “ผิด” ฯลฯ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการความรู้ ความคิดและบุคลิกภาพของ คนยากที่จะแยกว่าพฤติกรรมไหนเป็นไปตามธรรมชาติ พฤติกรรมไหนอยู่ภายใต้อิทธิพลของ ธรรมชาติ พฤติกรรมทุกอย่างเกิดจากการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมของตน ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ ว่าวัฒนธรรมของสังคมใดดีกว่ากัน แม้จะเป็นเรื่องเดียวกันก็ตาม

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมิใช่เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเป็น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่ง ที่แตกต่างจากวัฒนธรรมประจำชาติ วัฒนธรรมสากลหรือวัฒนธรรมท้องถิ่นเพราะมีกรอบความคิด และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การมีแนวคิดที่แคบกว่า สลับซับซ้อนน้อยกว่าเป็น กรอบและแนวทางในการดำเนินชีวิตหรือแนวทางในการทำงานที่เหมาะสม หน่วยงานแต่ละแห่ง จะมีวัฒนธรรมองค์การส่วนที่คล้ายคลึงกันและส่วนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ช่วยสื่อให้สมาชิก ของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติตาม งานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็น มาตรฐานเดียวกันมากขึ้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความหมายใกล้เคียงกับแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมใน องค์การสมัยใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งซึ่งแยกกันไม่ได้ มีผู้ให้ ความหมายวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ ค่านิยมที่ยอมรับ (Deal & Kennedy, 1982) ลักษณะ ปกติของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ เช่น ธรรมเนียมปฏิบัติ ประเพณี และพิธีการต่าง ๆ (Trice และ Beyer, 1993) ปรัชญาที่เป็นทางการ (Ouchi, 1981 ; Pascale & Athos, 1981) บรรทัดฐาน (Homan, 1950) ความรู้สึกหรือบรรยากาศ (Schneider, 1990 ; Tagiuri และ Litwin, 1968) ความหมายร่วมกัน (Geertz, 1973 ; Smircich, 1983) ค่านิยมและสมมติฐาน เบื้องต้นร่วมกัน (Schein, 1992)

Swartz และ Jordan (1980) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของ ความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันของสมาชิกที่กลายเป็นปทัสถานของพฤติกรรม Ouchi (1981) ให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ พิธีและเรื่องเล่าซึ่งสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมและความ เชื่อพื้นฐานขององค์การ ส่วน Utal (1983) มองว่าเป็นค่านิยมและความเชื่อร่วมที่มีปฏิสัมพันธ์ กันภายในโครงสร้างและระบบควบคุมขององค์การที่ก่อให้เกิดปทัสถานของพฤติกรรม Martin & Siehl (1983) มองว่าเป็นกาวที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกันผ่านแบบแผนของความหมายร่วมเป็น

ระบบขององค์ประกอบ 3 อย่างคือ บริบทหรือค่านิยมแกนรูปแบบ (กระบวนการติดต่อสื่อสาร เช่น คำศัพท์เฉพาะกลุ่ม) และกลยุทธ์ในการเพิ่มสาระ (เช่น รางวัล โปรแกรมฝึกอบรม) Smircich (1983) พยายามทำให้ความหมายของวัฒนธรรมชัดเจนขึ้นโดยจัดประเภทความหมายตามมิติของการมองเป็น 2 ประเภท คือ 1) มิติภายนอก มองว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระ เป็นปัจจัยพื้นฐานเป็นตัวแปรอธิบายหรือเป็นกรอบกว้าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและการเสริมความเชื่อ เน้นความสนใจไปที่ค่านิยม ความเชื่อและความชอบที่มีต่อองค์กร งานและอำนาจของแต่ละบุคคลในวัฒนธรรม 2) มิติภายใน เน้นที่พิธีกรรม เรื่องเล่าและพิธีการอันเป็นลักษณะเฉพาะซึ่งค่อย ๆ พัฒนาโดยการจัดวางตัวบุคคลในสิ่งแวดล้อมที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ก่อตั้งองค์การได้สร้างจากกฎ โครงสร้าง ปทัสถาน และเป้าหมาย Becher (1984) มองวัฒนธรรมเป็น 3 ลักษณะคือ 1) วิธีการคิด และวิถีปฏิบัติที่คนในกลุ่มมีส่วนร่วมกัน 2) ข้อสมมติหรือสมมติฐาน (Assumption) ลักษณะนิสัย (Habit) และวิถีชีวิตที่เชื่อมโยงให้คนที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกันอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม 3) ชุดของคุณค่า ความเชื่อและสัญลักษณ์ที่ควบคุมพฤติกรรมทางสังคมของคนในกลุ่ม Barnett (1990) มีความเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นชุดของการตีความหมาย ความเชื่อ ความเข้าใจและอุดมการณ์ที่กลุ่มมีส่วนร่วมและสืบทอดต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น McDaniel และ Stumpf (1993) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นวิถีของการคิด ความเชื่อและพฤติกรรมที่สมาชิกหรือบุคคลในกลุ่มมีส่วนร่วม วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดปทัสถานและความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ Cherrington (199) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ค่านิยมพื้นฐานขององค์การเกี่ยวกับวิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต่อ รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติโดยมีการสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ ส่วน Schermerhorn & John (1997) ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ การกระทำ ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันที่พัฒนาขึ้นภายในองค์การและเป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน ค่านิยม พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สำหรับ วรรณารถ แสงมณี (2544) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการแบ่งปันความรู้สึก ความหมายทุก ๆ องค์การจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราวที่เล่าต่อ ๆ กันมารวมกันในทำนองย้อนกลับเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจโดยทั่วไประหว่างสมาชิกขององค์การว่าสมาชิกควรมีพฤติกรรมอย่างไร

เมื่อพิจารณาความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่นักวิชาการให้ไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน พิธีการและแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบทอดต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น

2. คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

การเข้าใจคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540)

2.1 เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน

วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงานไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคน ๆ หนึ่ง แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกัน

2.2 เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยกันแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานร่วมกันมานานพอสมควร

2.3 เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้ จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction)

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ จากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ จากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

2.4 เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง

หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลาจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหมายความว่าสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

2.5 การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol)

สัญลักษณ์ในหน่วยงานที่นิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตนแก่หน่วยงาน มักเป็นสัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้สื่อความหมายถึงพนักงานว่าผู้ใดทำงานดีมีผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมีโอกาสเข้ารับรางวัลและได้รับการยกย่องชมเชยในพิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวหรือเรื่องเล่าขานเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรค จนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งบริษัทหรือหน่วยงาน มักถูกถ่ายทอดให้หน่วยงานรุ่นหลังรับรู้ เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิถีคิด วิถีทำงานของตน และนำส่วนที่เหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

2.6 เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการ จนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่ายมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป

3. หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540)

3.1 สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ

การที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงานทำให้สมาชิกใหม่เรียนรู้วิถีคิดวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัว จนทราบถึงวิถีคิดวิถีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา

3.2 จัดระเบียบในองค์กร

แนวทางในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกยึดถือมานานๆ เข้า จะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยวาง กฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างมีระบบและราบรื่น รวมทั้งใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าวิธีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม

3.3 กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตน ตลอดจนเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายใน หน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

3.4 ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

ตามที่ทราบแล้วว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่ สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์กร สามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากกว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้อง ทำอะไรและอย่างไร

3.5 แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐาน 2 ประการ ขององค์กรเพื่อให้อยู่รอดคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและ การบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

3.6 ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

วัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนหนึ่งแล้วจะถูกถ่ายทอดให้ สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดนี้เรียกว่า สังคมประกิตในองค์กร (Organizational Socialization) โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกใหม่เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรที่เข้ามาทำงาน และให้รับเอาวิธีคิดวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป

3.7 สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น

4. ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นใน 2 ระดับคือ

4.1 ระดับพื้นผิว เป็นวัตถุหรือสิ่งที่สามารถเห็นได้และเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ด้วย เช่น รูปแบบของการแต่งกายและการแสดงออก สัญลักษณ์ เรื่องราว งานพิธีและประเพณีปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่สมาชิกภายในองค์กรต่างมีส่วนร่วมด้วยกัน

4.2 ระดับลึก เป็นความนึกคิดที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของสมาชิก ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้ ได้แก่ ค่านิยม ปทัสถาน สมมติฐาน ความเชื่อ และกระบวนการของความคิดที่เป็นวัฒนธรรมอย่างแท้จริง (สมยศ นาวิการ. 2540 ; วรรณารต แสงมณี. 2546)

5. บทบาทและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของบุคคลจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมักถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการของความพยายามแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การในระยะยาว เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำคัญอย่างต่อเนื่องภายในองค์การอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำสถาบันต้องรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนของที่จมอยู่ใต้น้ำ ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็นแต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤติการณ์หรือผลเสียหายแก่องค์การหรือสถาบันได้ ในทางกลับกันถ้าผู้นำรู้จักวิธีเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นเครื่องมือเอื้ออำนวยต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอันจะมีผลให้องค์การหรือสถาบันประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรืองตลอดไป ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลรู้ซึ่งถึงทิศทางในการประพฤติและปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและส่งผลถึงตนเอง (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542 ; วรรณารต แสงมณี. 2544)

บทบาทที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การมี 3 ประการคือ (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542)

1. ควบคุมพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตามค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติ และปทัสถานของสังคม

2. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงปทัสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือ ความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก การมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ ตลอดจนความเชื่อในการลงมือกระทำ

3. บ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ความสำเร็จขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนคือ โครงสร้าง องค์การ กระบวนการการบริหารและวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องต้องกัน ตัวอย่างวัฒนธรรมที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ เช่น มีค่านิยมของการใฝ่รู้ มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

Greenberg และ Baron (1995) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์การทำให้สมาชิกได้รู้ถึงลักษณะเด่น ๆ และค่านิยมหลักขององค์การ ถ้ายังมีการกำหนดวัฒนธรรมที่เด่นชัดมาก็จะทำให้สมาชิกได้รับรู้แนวทางการปฏิบัติ (Mission) ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากยิ่งขึ้น

2. เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ทำให้รับรู้ถึงจุดยืนและภาระหน้าที่ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติขององค์การทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทราบบทบาทขององค์การ

3. ช่วยสร้างมาตรฐานของพฤติกรรม (Standard of Behavior) เป็นกรอบระเบียบปฏิบัติ ทำให้สมาชิกทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน ทราบว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ

6. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Greenberg และ Baron (1995) มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นเฉพาะองค์การ เกิดขึ้นสม่ำเสมอและยาวนาน (Observed Behavior Regularities) เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ เช่น งานพิธีที่จัดขึ้นทุกปีในองค์การ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวประเพณีหรือปทัสถาน (Norm) ในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์การ ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ

3. วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Value) เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดมั่นและรับรู้ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นหลักปรัชญา (Philosophy) ขององค์การนั้น ๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์การ

5. วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) อาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบของพฤติกรรม

6. วัฒนธรรมองค์การเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของสมาชิกในขณะที่ทำงานในองค์การ

Luthans (1998) เสนอแนะลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. ลักษณะปกติของพฤติกรรมที่สังเกตเห็น (Observed Behavioral Regularities) เมื่อสมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พวกเขาจะใช้ภาษาเหมือนกัน คำศัพท์เฉพาะและพิธีการเหมือน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคล้อยตาม การเคารพนับถือและมารยาทท่าทาง
2. ปทัสถาน (Norms) มาตรฐานของพฤติกรรมที่ดำรงอยู่รวมทั้งแนวทางเกี่ยวกับการทำงาน
3. ค่านิยมที่โดดเด่น (Dominant Values) ค่านิยมที่สำคัญที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้สมาชิกมีส่วนร่วมกัน
4. ปรัชญา (Philosophy) มินโยบายที่กำหนดความเชื่อขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าควรปฏิบัติต่อพนักงานหรือลูกค้าอย่างไร
5. กฎ (Rules) ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ผู้มาใหม่ต้องเรียนรู้ เพื่อจะได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม
6. บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) เป็นความรู้สึกที่รวมทุกสิ่งทุกอย่างที่ถ่ายทอดโดยรูปแบบทางกายภาพ วิธีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกและวิธีที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตนต่อลูกค้าและบุคคลภายนอก

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งทางบวกและทางลบ หากมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีก็จะเสริมการทำงานให้เป็นระบบ และหากมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมก็จะเป็นการทำลายองค์การ หน่วยงานควรมีการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การที่ถือปฏิบัติอยู่ พัฒนิจ โกลยจนาท (2547) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่ดีว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องเป็นแนวทางที่ถูกต้องและมีผลกระทบทางบวกต่อหน่วยงาน มีทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งนำไปให้สมาชิกในหน่วยงานมีพฤติกรรมที่ถูกต้องและผลักดันให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อการทำงาน วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เสียสละเพื่อองค์การ วัฒนธรรมที่เน้นความซื่อสัตย์มีจริยธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น

2. สามารถผลักดันให้เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรเป็นวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรในหน่วยงาน สร้างความร่วมมือให้เกิดการยอมรับและยึดมั่นในวิธีการที่ดีในการดำเนินงาน

จากลักษณะข้างต้น เห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารหน่วยงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องมีทิศทางที่ถูกต้องและสามารถผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานได้

7. แบบของวัฒนธรรมองค์การ

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้นผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ถ้าสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว จึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Culture Values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการดำเนินงานขององค์การที่สูงยิ่งขึ้น

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในแผนภาพที่ 1 โดยแสดงความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจากมิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Chan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

ภาพประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ

ความยืดหยุ่น (Flexibility)		
เน้นภายใน (Internal Focus)	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ค่านิยม- ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทาง สังคม	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) ค่านิยม - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถ
	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ค่านิยม - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล
ความมั่นคง (Stability)		

ที่มา : Daft, R.L. (2002). The Leadership Experience.

7.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนมาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment)

เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

7.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคลและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกันหลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะพนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็就会被ไล่ออกจากงาน

7.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Chan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

7.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักกันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

8. การพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Developing Achievement Culture)

Tan (2001) ได้ศึกษาเรื่องขององค์กรและได้นำเสนอค่านิยมร่วม 8 ประการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Result-Oriented) ค่านิยมร่วมที่เด่นชัดที่สุดประการหนึ่งขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน

2. การบริการลูกค้าที่เหนือชั้นกว่า (Superior Customer Service) ไม่มีอะไรมาแทนที่ลูกค้าได้แม้แต่เทคโนโลยีที่ยอดเยี่ยม ดังนั้น บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จจะรู้วิธีการบูรณาการเทคโนโลยี กระบวนการ กลยุทธ์และคนเข้าด้วยกันเพื่อให้ลูกค้าเห็นคุณค่าในสินค้าและบริการและเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อสิ่งเหล่านั้น

3. นวัตกรรม (Innovation) เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่โลกไม่เคยเห็นมาก่อนจำเป็นต้องมีการทดลอง ดังนั้น จึงมีความเสี่ยง การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงใหม่นี้ ผู้นำต้องส่งเสริมให้กำลังใจที่จะเสี่ยงและพัฒนาให้มีความอดทนต่อความผิดพลาด

4. ความยุติธรรม (Fairness) คนในองค์กรจะไม่พยายามที่จะทำหน้าที่ให้ดีที่สุดต่อไป เขาารู้สึกว่า มีความไม่ยุติธรรมอยู่ในที่ทำงาน ผู้นำจะต้องสื่อสารกฎเกณฑ์และระบบการให้คะแนนตั้งแต่ต้นและอย่างชัดเจน ความยุติธรรมนี้หมายถึง ระบบการวัดและตัดสินผลการดำเนินงาน

5. การเคารพนับถือ (Respect) มีคำกล่าวที่ว่า งานชิ้นเยี่ยมหลายชิ้นเกิดจากคนที่มีความภาคภูมิใจในงานและที่ทำงานของตน ผู้ที่เคารพนับถือผู้อื่นหรือเป็นที่เคารพนับถือ จะมีความสุขในที่ทำงาน และพนักงานที่มีความสุขมากกว่า จะมีประสิทธิภาพและผลิตผลงานได้มากกว่า

6. การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง (Change Responsive) เป็นค่านิยมร่วมที่สำคัญที่สุดที่จะกำหนดอนาคตขององค์กร ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในสอดคล้องกับแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นต้นว่า การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงกฎของอุตสาหกรรม และความต้องการของลูกค้าถือเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงแต่อยู่ที่ความเข้มข้นและความเร็วในการเปลี่ยนแปลง

7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) พนักงานจะเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและตัวเองผ่านผลลัพธ์ด้านบวกที่พวกเขาได้รับจากการปฏิบัติ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนในเรื่องความสามารถตรวจสอบได้ และมีระบบที่มีประสิทธิผลในการติดตามผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ การส่งเสริมค่านิยมร่วมนี้ ผู้นำในองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและสื่อสารผลลัพธ์ที่พวกเขาบรรลุความสำเร็จตามกำหนดเวลาและด้วยวิธีการที่เปิดเผย

8. ความกระตือรือร้น (Passion) องค์กรที่ยิ่งใหญ่จำนวนมากประสบความสำเร็จได้โดยเนื่องมาจากความกระตือรือร้นของผู้นำที่สื่อสารและแปลวิสัยทัศน์ของพวกเขาให้เป็นความกระตือรือร้นสำหรับพนักงานในการดำเนินการ

โดยสรุป องค์กรสามารถพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จได้โดยหลอมรวมค่านิยมหลักดังกล่าวข้างต้น ผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมพฤติกรรมในที่ทำงานที่สนับสนุนค่านิยมหลักเหล่านี้โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่คุณอื่นจะทำตาม

Cameron และ Ettington (1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรทั่วไป และได้เสนอผลการวิจัยซึ่งจำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งแต่ละแบบจะมีแบบของผู้นำ (Leader Style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์กร (Bonding) และลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Emphasis) แตกต่างกันไป Cameron และ Ettington ได้นำวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบนี้ไปตรวจสอบกับองค์กรของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปคือ แบบราชการ แบบเฉพาะกิจ และแบบกลไกการตลาดตามลำดับ

9. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้หลายรูปแบบ (สุพิณ เกชาคุปต์. 2547) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นกำหนด เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันโดยสำรวจหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กร กล่าวคือเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในทุกระดับเพื่อกำหนดแนวทางและสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้

ในกรณีที่หน่วยงานตั้งมานานและมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้วทำในลักษณะที่ชัดเจนหรือไม่ชัดเจนก็ตาม พัฒนิจ โภญจนาท (2547) เสนอแนะว่า การพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรอาจใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการตรวจสอบเอกสารที่ผ่านมามาว่าหน่วยงานอื่น ๆ ได้มีการปฏิบัติทางด้านวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง มีลักษณะเช่นไร อะไรเป็นสิ่งที่ดีที่ควรรักษาไว้และวัฒนธรรมใดเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการแก้ไข เมื่อพิจารณาแล้วควรมีการวางแผนกำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรการกำหนดวัฒนธรรมจะต้องมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ในระยะเวลาได้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าสิ่งที่องค์กรต้องการคืออะไรและจะนำสิ่งนั้นไปปฏิบัติได้อย่างไร

2. ขั้นปฏิบัติ เป็นการวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 3 ขั้นตอนดังนี้ (พัฒนิจ โภญจนาท. 2547)

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อความของวัฒนธรรมที่ต้องการให้นำมาปฏิบัตินั้นแสดงเป็นรูปธรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเขียนข้อกำหนดวัฒนธรรมองค์การใช้ในหน่วยงานอย่างชัดเจนในทางเข้าที่ทำงานหรือในส่วนที่เปิดเผยนำเอาวัฒนธรรมมาแสดงออกในงานพิธีต่าง ๆ ขององค์การ เช่น เรื่องการทำงานเป็นทีม การดูแลลูกค้า นำมาใช้ในการตัดสินใจขององค์การ เช่น วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การเน้นความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ เน้นการตัดสินใจเป็นทีม เป็นต้น หรือกำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ใช้วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการทำงานและมีการพูดคุยกันระหว่างจิตกาแฟทุกเช้าวันจันทร์กับผู้บริหาร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 นำวัฒนธรรมมาพัฒนาเป็นค่านิยมขององค์การโดยกำหนดเป็นปรัชญาหรือนโยบายที่ชัดเจนของแต่ละด้าน รวมถึงกำหนดในกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งนี้ต้องให้การผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหาร และใช้เวลาอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การนำวัฒนธรรมองค์การไปสู่การปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง เน้นให้มีการปฏิบัติในทุกระดับขององค์การ รวมทั้งผู้นำ ผู้บริหาร ต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นต้นแบบให้เกิดการปฏิบัติในระดับล่าง ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนและนำวัฒนธรรมองค์การไปสู่การปฏิบัติ

3. ขั้นตอนติดตามประเมินผลและปรับปรุง โดยตั้งทีมงานติดตามผล อาจใช้วิธีการสังเกตการสัมภาษณ์ หรือทำวิจัยเพื่อประเมินผล

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนที่ปทัสถานของพฤติกรรม (Behavioral Norms) ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน (Top Down) เพื่อให้เกิดการยอมทำตามถึงแม้ในใจจะไม่ยอมก็ตาม จากนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมโดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนนานกว่าจะทำให้เกิดการสอดคล้องกับปทัสถานพฤติกรรมที่ต้องการ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ต้องขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องสนใจเห็นความสำคัญและมีส่วนผลักดัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดผลสำเร็จในที่สุด

เงื่อนไขที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การมี 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย
2. วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร
3. ต้องนำกลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่เพื่อดูว่ามีการเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมที่ใดบ้าง

Daft (1998) กล่าวว่า กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากต่อวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรควรจะเป็นสิ่งที่สร้างให้องค์กรบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่นั้น เช่น ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่นและการตอบสนอง วัฒนธรรมควรกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว ความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมระหว่างค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสามารถสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้

10. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาในที่นี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก จะต้องใช้เวลานานกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ เพราะจะต้องเผชิญและต่อสู้กับวัฒนธรรมเดิม รวมทั้งการมีคนไม่เห็นด้วยและต่อต้าน หารใดก็ดี การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นเพราะองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

11. การจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ควรมีแนวทางในการจัดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (วรนาถ แสงมณี. 2544)

1. ให้ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องกันโดยใช้ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มบุคคล
2. สื่อสารและเน้นความไว้วางใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้และบรรลุผลสำเร็จ
3. ประชาสัมพันธ์ให้ความเชื่อมั่นและแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างทักษะและเน้นการอบรมให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง
4. ให้เวลาเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง
5. กระตุ้นให้คนประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับโลกและสภาพแวดล้อมโดยรอบ ผู้บริหารควรชี้แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปทางไหน และเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ทุกคนปรับประยุกต์แนวคิดตามที่เขาเห็นว่าเหมาะสม ปัจจัยอื่น ๆ ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ด้วยก็คือความเห็นพ้องความไว้วางใจต่อกัน การสร้างทักษะ ความอดทนและความยืดหยุ่น

12. กระบวนการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้น

การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความตึงเครียด ความสับสนและอาจลดประสิทธิภาพของงานลงได้ แต่ถ้ามีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยนำความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) มาใช้ก็จะช่วยให้บริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบดังมีขั้นตอน 7 ขั้นดังนี้

1. เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง” สำหรับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้นแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 เนื่องจากความจำเป็น ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง อาจเกิดความเสียหายบางอย่างแก่องค์กรได้

1.2 เนื่องจากความต้องการ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในลักษณะเชิงรุก องค์กรจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น

กระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดย

2. กำหนดเป้าหมาย ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร เป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง เป้าหมายควรมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้

2.2 เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.3 เป็นไปได้รู้ศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่

2.4 มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทาง

เดียวกัน

2.5 ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ภายในเวลาสั้น ๆ

3. สร้างและกำหนดทางเลือก

3.1 สร้างทางเลือก โดยการระดมสมองเทคนิคโมดิฟายด์ เดลฟาย และการเปรียบเทียบ

3.2 กำหนดทางเลือก โดยวิเคราะห์ต้นทุน กำไรและให้คะแนนตามเกณฑ์

4. วางแผน

4.1 การวิเคราะห์ผลกระทบโดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

4.1.1 มันจะส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร

4.1.2 คาดคะเนความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 ตรวจสอบว่ามีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่

4.1.4 เตรียมวิธีสร้างพันธมิตร

4.1.5 มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม

4.2 การจัดทำแผน

4.2.1 ทำรายงานและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการ

4.2.2 กำหนดรูปแบบของแผน

5. ปฏิบัติการตามแผน

5.1 ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

5.2 สื่อสารความคืบหน้า

5.3 ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน

5.4 รายงานความคืบหน้าให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

6. เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง

6.1 ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว

6.2 แสดงการขอบคุณสมาชิกที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง

7. ประเมินผล ควรพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้

7.1 หลักเกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ เป้าหมายที่กำหนดไว้เงื่อนไขต่าง ๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำของแผน

7.2 ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น

7.3 การกำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป เพื่อจุดที่สมควรแก้ไข หรือนำเปลี่ยนแปลงต่อไป

7.4 ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

7.5 ความซื่อสัตย์ในการประเมิน ควรยึดถือความจริงที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

13. ผู้นำองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ผู้นำจะมีส่วนช่วยเหลือและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงได้โดยได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกขององค์กร และด้วยวิธีการที่รอบคอบอย่างจริงจังและจริงจัง สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือสร้างการรู้จักตนเองขึ้นมา โดยดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ไม่สนับสนุนการยึดมั่นหรือบูชาตัวบุคคลหรือผู้นำอย่างรุนแรงเกินความเป็นจริง

2. เปิดโอกาสสนับสนุนการมีส่วนร่วมเพื่อกระตุ้นการพัฒนาโครงสร้างการบริหาร

3. กระตุ้นความคิดเห็นที่ขัดแย้งให้อยู่ในแนวทางของการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้ตัดสินใจตัดขาดจากอิทธิพลของผู้นำที่มีบารมีและการผูกขาดทางความคิดของผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักการของตนเองเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดี

4. ส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งหน้าที เช่น ความร่วมมือ ระเบียบวินัย การเสียสละ ความยุติธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเน้นคุณภาพ เป็นต้น

5. สร้างค่านิยมและปลูกฝังความคิดให้บุคลากรตระหนักถึงการยอมรับวัฒนธรรมที่ดีเสียสละผลประโยชน์ของตนเองและพรรคพวก

6. สร้างความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญหน้ากับความเป็นจริงที่องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และไม่ยอมแพ้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การไปสู่กลยุทธ์ที่ทันสมัย และส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ

นอกจากนี้ การบริหารโดยทั่วไปก็มีส่วนช่วยพัฒนาวัฒนธรรมได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ
2. การทำให้ค่านิยมขององค์การเป็นขนบธรรมเนียมด้วยการจัดเกล้าทางสังคมอย่างกว้างขวางและนำเสนอเมื่อมีการปฐมนิเทศหรือการใช้สัญลักษณ์
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมศูนย์กลางที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความร่วมมือและหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจเพิ่มปัญหาทางวัฒนธรรมองค์การให้สนับสนุนมากขึ้น

14. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้นและอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่เตรียมการต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิผลและทำให้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงมีความยุ่งยากน้อยที่สุดและได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

รูปแบบการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายแบบและไม่สามารถระบุได้ว่าแบบไหนดีที่สุด รูปแบบหลัก ๆ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ขอบออกคำสั่ง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ลักษณะการนำแบบนี้ควรใช้เมื่อ 1) ความเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลกระทบต่อใครเป็นพิเศษ มีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องเล็กน้อยหรือไม่มีเลย วิธีนี้ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ถ้ารู้จักใช้อย่างเหมาะสม 2) ความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดจากอิทธิพลหรือแรงกดดันภายนอก

2. แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงกับผู้ร่วมงาน ลักษณะผู้นำแบบนี้ควรใช้เมื่อ 1) ต้องการความร่วมมืออย่างยิ่งจาก

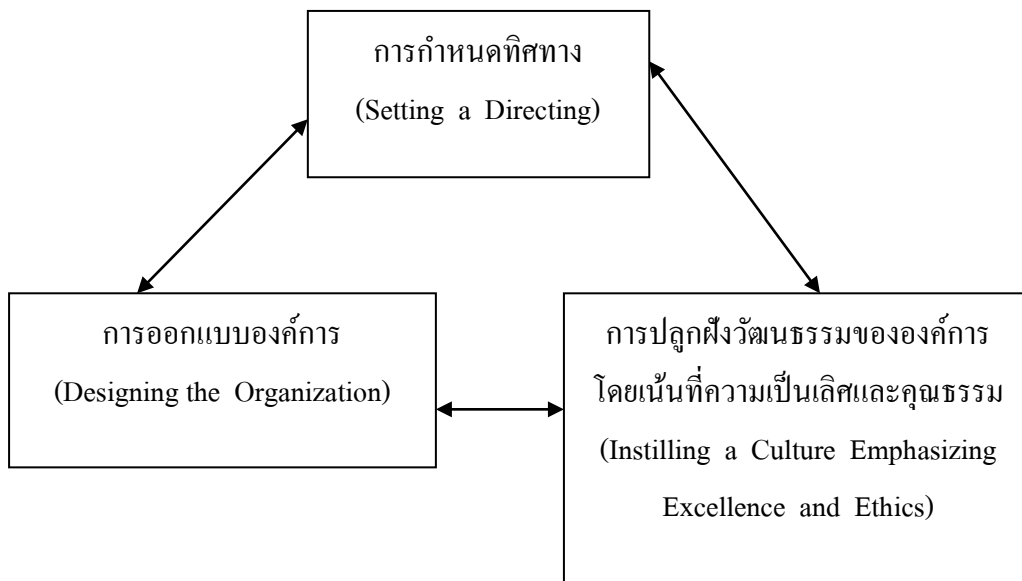
สมาชิก เพื่อขยายผลของการเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถเจรจาต่อรองกันได้ 3) การเปลี่ยนแปลงนั้นถูกต่อต้านมาก 4) ต้องการให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงนั้น

3. แบบให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำแบบนี้จะช่วยเหลือกลุ่มให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ การนำแบบนี้เหมาะกับ 1) กลุ่มที่สมาชิกมีความสามารถในการริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง แต่ต้องการผู้ที่จะมาแนะนำการประชุมและเป็นแกนกลางในการประสานงานของกลุ่ม 2) กลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้รู้แหล่งความช่วยเหลือและสามารถหาความช่วยเหลือมาให้กับกลุ่มได้

4. แบบตามสบาย (Laissez Faire) ผู้นำแบบนี้จะบอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ตอบคำถาม กำหนดขอบเขตของงานแล้วปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง การนำแบบนี้ใช้ได้ดีเมื่อ 1) สมาชิกของกลุ่มมีความสามารถสูง ตอบสนองได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ไม่มีหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก 2) สมาชิกของกลุ่มมีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรม 3 อย่าง ด้วยกันดังแสดงในแผนภาพที่ 2 กิจกรรมอย่างแรกคือ การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) ทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่าง ๆ กิจกรรมอย่างที่สองเกี่ยวข้องกับการออกแบบขององค์การ (Designing the Organization) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ และถ้าจำเป็นก็จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ กิจกรรมอย่างที่สอง เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำมีภาระผูกพันที่จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการณรงค์และสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงเข้าใจกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาพประกอบที่ 3 กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ



ที่มา : วรรณารถ แสงมณี (2544)

15. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้ประสบผลสำเร็จ

Robbins (1994) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สำเร็จมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์วัฒนธรรม โดยอาจรวมการตรวจสอบวัฒนธรรมเพื่อการประเมินวัฒนธรรมในปัจจุบัน การเปรียบเทียบวัฒนธรรมปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ และประเมินช่องว่างเพื่อระบุว่า องค์กรประกอบใดบ้างของวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

2. คณะผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้นุเคราะห์เข้าใจชัดเจนว่า การอยู่รอดขององค์กรจะต้องถูกคุกคาม ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3. คณะผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการขัดเกลาทางสังคมและประเมินค่าระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่สนับสนุนค่านิยมใหม่ ๆ

กริช สืบสนธิ์ (2538) ได้ให้คำแนะนำสำหรับผู้บริหารเพื่อจัดการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สำเร็จดังนี้

1. ใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้โดยทั่วไป คนมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะขัดกับวิถีที่เคยปฏิบัติและมีคนน้อยคนที่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยวในองค์กร อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล และการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อยอมรับกันและกันเป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรให้สำเร็จจึงต้องเริ่มจากการที่ทุกคนเห็นพ้องกัน

2. ความเปิดเผยและความไว้วางใจ การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มโดยคนในองค์กรมักเกิดได้รวดเร็วและขยายกว้างออกไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากคนนอกองค์กร
3. ต้องสร้างทักษะและฝึกรวมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลงให้โอกาสพนักงานได้ฝึกฝนโดยการวางแผนการฝึกรวม การเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่
4. ต้องใช้เวลาสมาชิกในการทำ ความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง และต้องมีความยืดหยุ่น ผู้บริหารควรชี้แจงการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด เริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยให้ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

องค์ประกอบขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

1. องค์ประกอบ 5 ประการขององค์กร

Pendlebury, Grouard & Meston (1999) ได้อธิบายองค์ประกอบของสถาบัน ไว้ว่ามีองค์ประกอบเช่นเดียวกับมนุษย์ กล่าวคือ องค์ประกอบทางกายภาพเปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์ และองค์ประกอบทางจิตวิทยาเปรียบเสมือนจิตใจหรือวิญญาณของมนุษย์

องค์ประกอบทางกายภาพของสถาบันรวมขึ้นมาเป็น โครงสร้างของสถาบัน ซึ่งมองเห็นได้ สัมผัสได้ ได้แก่ ความต้องการ ตลาด ผลผลิต โครงสร้างขององค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร ขั้นตอนการดำเนินงานและระบบควบคุมบังคับบัญชา องค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบของสถาบัน สำหรับองค์ประกอบทางจิตวิทยาของสถาบันนั้น คือ ส่วนที่ทำให้สถาบันดำเนินการกิจต่อไปได้เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ค่านิยมร่วมกัน ความสัมพันธ์วิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการสถาบัน

องค์ประกอบดังกล่าว สามารถจัดกลุ่มเพื่อช่วยในการให้คำนิยามและอธิบายธรรมชาติของสถาบันได้โดยใช้กรอบ 5 ประการคือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ วัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามบทบาทที่ต่างกัน กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์เป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรมของสถาบัน วัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ กลยุทธ์เป็นตัวชี้ความสำเร็จของสถาบันและเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่อยู่ภายนอกสถาบันกับตัวสถาบันเอง ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นตัวก่อให้เกิดและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์

ต้องพึ่งพาความสามารถของสถาบันอย่างมากในการไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางข้างหน้าในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง

1.2 โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้าง หมายถึง ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันที่มีการจัดระบบระเบียบเป็นส่วน ๆ มีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพบทบาท อำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ในสถาบัน ตลอดจนความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของสถาบันทั้งหมด ในแง่การดำเนินงานของสถาบัน โครงสร้างเป็นสิ่งที่สำคัญและไม่สำคัญในเวลาเดียวกัน ที่ว่ามีความสำคัญเพราะว่าเป็นกรอบให้สมาชิกแต่ละคนทำงานประจำในแต่ละวันได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในทางตรงกันข้าม อาจทำให้ยุ่งยากและเป็นต้นตอของความไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ในส่วนที่ว่าโครงสร้างไม่สำคัญนั้นก็เพราะว่ากระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพของสถาบันนั้น ขึ้นอยู่กับ โครงสร้างเพียงบางส่วนเท่านั้น ประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่มและการรู้จักบุคคลที่เราเกี่ยวข้องด้วยทั้งภายในและภายนอกสถาบันล้วนมีความสำคัญมากกว่าความสามารถในการบรรยายตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

การปรับโครงสร้างขององค์กรไม่ควรกระทำบ่อย เพราะจะทำให้องค์กรไม่มั่นคง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างควรจะทำเพื่อให้ภารกิจของสถาบันดำเนินไปอย่างง่ายขึ้น และเพื่อก่อให้เกิดความสม่ำเสมอในเรื่องของกลยุทธ์ วัฒนธรรม และวิธีการบริหารจัดการ

1.3 ระบบ (System)

ระบบเป็นตัวควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโครงสร้าง เป็นต้นว่า ข้อมูลวัตถุดิบ ผลผลิต การเงิน ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจและลักษณะที่คล่องตัวของสถาบัน ระบบเกี่ยวข้องกับกิจกรรมส่วนใหญ่ของสถาบัน สถาบันจะใช้พลังจำนวนมากในการทำให้ระบบบังเกิดผล ระบบนั้นมีความสำคัญทั้งด้านที่เป็นทางการและมองเห็นชัดเจน กับด้านที่ไม่เป็นทางการและที่เป็นนัย เช่น การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสถาบัน

ระบบมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อระบบโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม ความหลากหลายและความแตกต่างของระบบ ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนทั้ง ๆ ที่มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว ดังนั้นจึงต้องพิจารณาธรรมชาติของระบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งเน้นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงระบบ เพราะระบบมีบทบาทที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางระบบสายงาน อันเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.4 วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมขององค์กรเป็นกลุ่มของค่านิยมที่สมาชิกร่วมกันและแสดงออกทางพฤติกรรม นิสัยและพิธีต่าง ๆ วัฒนธรรมมีความหลากหลาย แต่ประกอบด้วยค่านิยมพื้นฐานขององค์กร รูปแบบที่สมาชิกคบหาสมาคมกัน สถานภาพของลูกจ้างและการปฏิบัติที่พวกเขาได้รับ รวมถึงความสำคัญที่มีต่อหน้าที่ที่แตกต่างกันขององค์กร วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในช่วงที่สถาบันดำเนินกิจกรรม ความเร็วในการตอบสนองขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นปัญหา แต่มีความสำคัญเนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากทุก ๆ มิติของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมิติเหล่านี้ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมพัฒนาอย่างช้า ๆ จึงมีความมั่นคงและยืดหยุ่นมากที่สุด วิธีการหนึ่งของการใช้วัฒนธรรมเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงสะดวกขึ้นและเร่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นก็คือ ต้องเปลี่ยนค่านิยมร่วมกันของสถาบัน ต้องตระหนักว่าวัฒนธรรมนั้นเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามคำสั่ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าลืออาจจะใช้เวลาหลายปี ดังนั้นจึงจะเป็นต้องฝืนใจในระยะเริ่มแรกและทำให้ขั้นตอนแรกนี้เป็นส่วนที่ชี้้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกเริ่ม

1.5 รูปแบบการบริหารจัดการ (Management Style)

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในจิตวิญญาณของสถาบัน มีความสำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลิกลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน ความเอาใจใส่และวิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการปฏิบัติและการพัฒนาสถาบัน ความสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารนั้นเป็นตัวอย่างของสมาชิกในองค์กรทุก ๆ คนในองค์กรจะเฝ้าดูว่าผู้บริหารประพฤติอย่างไร ทำอะไรและคิดอย่างไร ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในทางทฤษฎีวิธีการดังกล่าวควรเป็นวิธีที่ง่ายในการกระตุ้นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรจะเข้าใจในความจำเป็นในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการของตนเองให้เข้ากับเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่ได้เป็นเช่นนี้เสมอไป ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการจึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

สรุป ได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ขององค์กรนั้นมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด และต่างก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์ประกอบนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกัน และมีบทบาทที่แตกต่างกันในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การถูกกำหนดโดยองค์ประกอบพื้นฐานหลายประการทั้งจากภายนอกและภายในองค์การที่ส่งผลกระทบให้เกิดการหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์การนั้น ๆ มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในองค์การทั่ว ๆ ไปและในสถาบันอุดมศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกันและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ตลอดจนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การทั้งทางบวกและทางลบ ผลการศึกษาขององค์ประกอบต่าง ๆ มีดังนี้

Clark (1972) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาและอธิบายว่าสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นองค์การวิชาการ ซึ่งความเชื่อและความจงรักภักดีต่อองค์การจะมีบทบาทสร้างเสริมการพัฒนางานวิชาการ ส่วน Dill (1982) พิจารณาการบริหารว่า สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การโดยยอมรับว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะคือ ความเชื่อ สัญลักษณ์และพิธีการ Deal และ Kennedy (1982) ระบุมิติที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ด้าน คือ ค่านิยม วิญญาณ พิธีการ/งานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม สำหรับ Masland (1985) มีทัศนะคล้าย ๆ กับ Clark, Dill, Deal และ Kennedy และได้เสนอกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 4 ประการคือ เรื่องราวที่เป็น Institutional Saga ผู้นำหรือวิบุรุษ สัญลักษณ์และพิธีการ

Chaffee และ Tierney (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยมีกรอบความคิดที่เห็นทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างและสิ่งแวดล้อมภายใต้บริบทของกาลเทศะและการสื่อสาร ต่อมา Tierney (1988) ได้เสนอองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม พันธกิจ การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ กลยุทธ์และภาวะผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ประการดังกล่าวไม่ได้แยกจากกันเด็ดขาด มีส่วนที่สัมพันธ์และเหลื่อมซ้อนกัน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบและบริบทต่าง ๆ

Rousseau (1990) ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การพบว่า ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น แบบแผนของพฤติกรรม ปทัสถานของพฤติกรรม ค่านิยมและสมมติฐานเบื้องต้น ส่วน Hofstede et.al (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การครอบคลุมถึงค่านิยม การรับรู้และการปฏิบัติของสมาชิก Kotter (1990) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยปทัสถานและค่านิยมที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเรื่ององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ประกอบด้วยวิบุรุษ เรื่องราว พิธีการ/งานพิธี ปทัสถาน สัญลักษณ์ ค่านิยม ภาษา คำขวัญ (Schneider, 1990 ; Schmin, 1990 ; Wagner และ Hollenbeck, 1995 ; Daft, 1998 ; ธงชัย สันติวงษ์, 2538 ; สมยศ นาวิการ, 2540 ; วรรณรณ แสงมณี, 2544) ส่วนกริช สืบสนธิ์ (2538) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรม

องค์การประกอบด้วยสภาพแวดล้อมขององค์การ ค่านิยม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและ ข่ายวัฒนธรรม

แรงจูงใจกับความสำเร็จของการแข่งขันกีฬา

สุปราณี ขวัญบุญจันทร์ (2539) กล่าวว่า ในการฝึกซ้อมนักกีฬาผู้ฝึกสอนต้องใช้ แรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้นักกีฬาเกิดความตั้งใจในการฝึกซ้อม สิ่งที่ผู้ฝึกสอนควรปฏิบัติมี ดังต่อไปนี้

1. ความสนใจ (Interest) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ดังนั้น ผู้ฝึกสอนควรเร้าความสนใจก่อนการฝึกซ้อม เพื่อให้นักกีฬาเกิดการตื่นตัวและเตรียมความพร้อมในการฝึกซ้อม การเร้าความสนใจทำได้หลายวิธี เช่น การสนทนา การเล่าประสบการณ์ ต่าง ๆ ของผู้ฝึกสอน เป็นต้น

2. จุดมุ่งหมาย (Objective) หมายถึง สิ่งล่อใจ (Incentives) ที่จะกระตุ้นให้นักกีฬาเกิด แรงจูงใจในการฝึกซ้อม เช่น ผู้ฝึกสอนต้องพูดถึงจุดมุ่งหมายของแบบฝึกว่าแบบฝึกนี้ฝึกซ้อมเพื่อ อะไร และทำไมจึงต้องฝึกซ้อมแบบนี้ เป็นต้น

3. สิ่งล่อใจ (Incentives) หมายถึง สิ่งที่ผู้ฝึกสอนใช้เพื่อให้นักกีฬาเกิดแรงกระตุ้น และการตื่นตัวในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน วิธีการในการให้สิ่งล่อใจ เช่น การกล่าวคำชมเชย การดีเดียน การให้รางวัล และการลงโทษ เป็นต้น

4. การทดสอบ (Test) หมายถึง ผู้ฝึกสอนทดสอบความก้าวหน้าของนักกีฬาหลังจาก การฝึกซ้อมทักษะ หรือฝึกปฏิบัติแบบฝึกต่าง ๆ แล้ว และการทดสอบนักกีฬาควรทำอยู่เสมอ เพื่อให้นักกีฬาเกิดการตื่นตัว และตั้งใจในการฝึกซ้อม

5. ความก้าวหน้าของความรู้ (Knowledge of Progress) หมายถึง ผู้ฝึกสอนให้นักกีฬา ได้ทราบผลของการทดสอบว่านักกีฬาปฏิบัติปฏิบัติอยู่ในระดับคุณภาพใด และมีข้อผิดพลาดที่ จุดใดบ้าง โดยอาจอธิบายหรือชี้ให้นักกีฬาแต่ละคนทราบถึงข้อผิดพลาดนั้น ๆ เพื่อให้นักกีฬาเกิด แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการฝึกซ้อมให้ดีขึ้น

จากตัวอย่างดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ทำให้สามารถอธิบาย พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ได้ค่อนข้างถูกต้อง รวมทั้งสามารถเลือกใช้สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้

6. การตั้งจุดมุ่งหมายต้องเป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและสามารถทำได้ด้วยความ พยายาม มีการประเมิน มีการปรับปรุง ว่านักกีฬาได้บรรลุจุดมุ่งหมายแค่ไหน

7. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการฝึก ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ทำให้การฝึกซ้อม เกิดความสนุกสนาน ทำให้นักกีฬาได้ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ

8. การทำให้เกิดความสนุกสนาน เกิดความสมดุลระหว่างความสามารถของนักกีฬา กับความยากง่ายของการฝึก ทำลายความสามารถ เกิดอยากลองเล่นอยากซ้อมและอยากแข่งขัน

ชาลูนซ์ โปริคัล (2532) ได้กล่าวถึงนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จในการฝึกซ้อม และแข่งขันนั้นย่อมมีเหตุผลซึ่งเกิดจากการสร้างแรงจูงใจที่แตกต่าง ความพอใจที่ทำให้เขา ประสบความสำเร็จที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้จิตสำนึก คือ

1. ความรู้สึกเกิดความภาคภูมิใจ (Personal Pride) ความภาคภูมิใจเป็นแรงจูงใจ อย่างหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ที่มีกับนักกีฬาทุกคน เมื่อนักกีฬาเกิดความรู้สึกเช่นนี้ก็จะขยันซ้อม เพื่อที่จะให้ตนมีขีดความสามารถสูงสุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน

2. ความรู้สึกเพื่อฝัน (Self Image) มนุษย์เราที่เกิดมา ไม่ว่าจะเป็นคนธรรมดา หรือเป็นนักกีฬาก็ตาม ย่อมจะมีความเพื่อฝัน ความอยากด้วยกันทั้งนั้น หากจะแยกความอยาก หรือความรู้สึกเพื่อฝันที่เกี่ยวกับนักกีฬาแล้ว สามารถแยกความรู้สึกออกได้เป็น 2 ทางด้วยกัน คือ (1) ความรู้สึกอยากที่เกิดขึ้นกับตัวเอง และ (2) ความรู้สึกอยากที่มีต่อบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมทีม นักกีฬาที่สร้างจินตนาการของความรู้สึกเพื่อฝันนี้ มักจะเคร่งครัดกับตนเองเป็นพิเศษในการซ้อม และกฎระเบียบต่าง ๆ เพราะเขามีความรู้สึกอยากที่จะเห็นตนเองประสบความสำเร็จเหมือนกับ นักกีฬาระดับแชมป์เปี้ยนต่าง ๆ ทั้งหลาย อีกพวกหนึ่งจะเคร่งครัดกับตนเองเพื่อไม่ให้ทีมหรือ เพื่อนร่วมทีมตกต่ำ หรือถูกตำหนิจากเพื่อนและพวกนี้ยังรู้สึกว่า หากตนมีความขยันและมีการ พัฒนาแล้ว จะสามารถช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมได้มากอีกด้วย ดังนั้นความรู้สึกเพื่อฝันนี้ก็คือ แรงจูงใจแบบหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่กับนักกีฬาเกือบทุกคน

3. ความรู้สึกว่าตนถูกลบหลู่ และการแก้คืน (The Sense of Humiliation and Revenge) หากมีนักกีฬาคนใดคนหนึ่งเกิดความพ่ายแพ้หรือล้มเหลวจากการแข่งขัน นักกีฬาคน นั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาได้สูญเสียเกียรติยศที่มีอยู่ไป ความรู้สึกนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นอย่างหนึ่ง ที่ทำให้เขาอยากแก้ตัวหรือแก้คืนหากมีโอกาสจริง จากการลบหลู่ จึงเกิดกรกระตุ้นที่อยาก จะแก้ตัวคอยเตือนเขาอยู่เสมอ ให้เขาฝึกซ้อมหนักขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะเรียกชื่อเสียงและ เกียรติยศที่สูญเสียไปนั้นกลับคืนมา จึงเป็นแรงจูงใจที่เป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่อีกอย่างหนึ่ง

4. ความต้องการที่อยากจะยกระดับตนเอง (Level of Aspiration) แรงจูงใจที่ เกิดขึ้นนักกีฬามีมากมายหลายอย่าง เป็นต้นว่า นักกีฬาบางคน อาจจะมีความต้องการที่จะยกระดับ มาตรฐานของตนเองให้สูงขึ้นในทุก ๆ ด้าน เช่น ระดับการเล่นของตนเอง ระดับฐานะทาง เศรษฐกิจ-สังคม ระดับของหน้าที่การงานและอื่น ๆ ด้วยเหตุที่มีแรงจูงใจเป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ ภายในตัวแล้ว จึงเป็นแรงขับที่คืออย่างหนึ่งที่ทำให้นักกีฬา ประสบความสำเร็จในการฝึกซ้อมและ แข่งขัน

5. ความเชื่อมั่นในตนเองและการได้ค้นพบสิ่งใหม่ด้วยตนเอง (Confidence and Self Discovery) ลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง และการได้ค้นพบสิ่งใหม่ด้วยตนเองเป็น แรงจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเป็นผลส่งให้นักกีฬาเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการฝึกซ้อมและ

แข่งขัน นักกีฬาจะฝึกซ้อมอย่างหนักเพื่อให้มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้นที่สุดขณะฝึกซ้อมก็จะค้นพบสิ่งใหม่ขึ้นกับตนเองอย่างไม่คาดฝัน ยิ่งทำให้เพิ่มความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเองมากยิ่งขึ้น แรงจูงใจชนิดนี้ก็จะเป็แรงขับที่ทำให้ให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันด้วย

6. ความปรารถนาที่จะเอาชนะ (The Desire to Win) นักกีฬาระดับแชมป์จะมีพลังที่ซ่อนเร้นอย่างหนึ่งกระตุ้นเตือนให้รู้สึกอยู่ตลอดเวลา ให้ตัวเองต้องฝึกหนัก นั่นคือความปรารถนาที่อยากจะได้รับชัยชนะเหล่านั้น คือเครื่องชี้ให้สังคมได้เห็นว่า เขาคือผู้ยิ่งใหญ่ในสนามแข่งขันและอาจมีมาซึ่งผลตอบแทนอื่น ๆ อีก เช่น รางวัล ตำแหน่งหน้าที่การงานระดับความเป็นอยู่ สภาพทางสังคมที่แวดล้อมและอื่น ๆ แรงจูงใจชนิดนี้ก็มีส่วนอย่างมากที่ช่วยผลักดันให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการฝึกซ้อมและแข่งขันได้เช่นกัน

พิชิต เมืองนาโพธิ์ (2534) กล่าวถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาไว้ว่า

1. ให้นักกีฬาได้รับประสบการณ์แห่งการประสบความสำเร็จทั่วถึงกันในการกีฬา การจัดสภาพแวดล้อมในการกีฬาควรจัดให้นักกีฬาได้รับความสำเร็จ ซึ่งทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการเล่นกีฬามากยิ่งขึ้น เช่น การลดความสูญเสียบของเป้ในบาสเกตบอลในเด็กเล็ก
2. ให้นักกีฬามีโอกาสรับผิดชอบ ในการตั้งกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจทำให้นักกีฬามีโอกาสควบคุมความประพฤติของตนเองและเกิดความรู้สึกลำบากสำเร็จ
3. ให้คำชมเชยทั้งคำพูดและท่าทาง และควรใช้บ่อย ๆ ให้นักกีฬาได้รับรู้ถึงการมีส่วนช่วยเหลือทีม เน้นบทบาทสำคัญของแต่ละคนที่มีต่อความสำเร็จของทีมทำให้นักกีฬามีความรู้สึกว่าตัวเองมีค่า

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการกีฬา

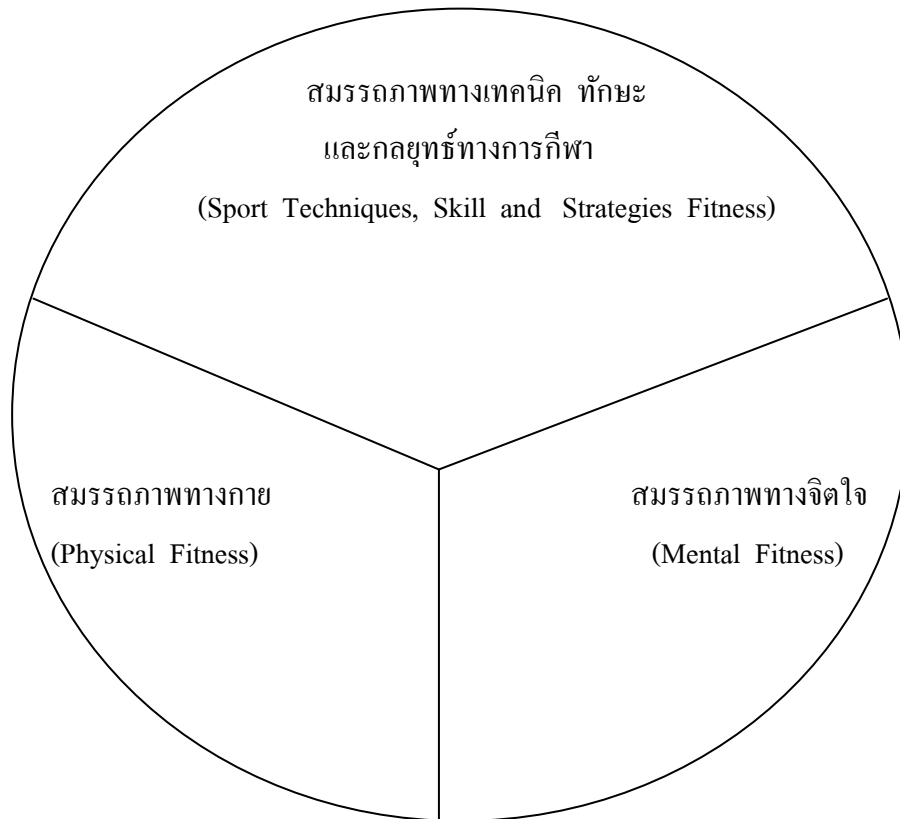
การพิจารณาถึงความเป็นเลิศทางการกีฬาหรือความสำเร็จของการแข่งขันกีฬาจำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายที่บ่งบอกถึงขอบเขตที่จะบรรลุความเป็นเลิศทางการกีฬา ความเป็นเลิศทางการกีฬาสามารถกำหนดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (รุ่ง แก้วแดง. 2547)

1. ความสำเร็จของการแข่งขันกีฬา
2. ความคาดหวังในการแข่งขันกีฬา
3. ความพึงพอใจในการแข่งขันกีฬา

1. ความสำเร็จของการแข่งขันกีฬา

ในการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการแข่งขันกีฬาอาชีพได้ถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจบันเทิง Broyles & Hay (1979) ได้กล่าวว่า นักกีฬามีบทบาทในการสร้างสถานการณ์ทางสังคม ที่ให้ทั้งความตื่นเต้นและคุณค่าแก่ผู้ดูกีฬาและนักกีฬา กีฬาถูกนำมาเป็นกิจกรรมที่สร้างแสงหารายได้ ชื่อเสียงเกียรติยศ ตำแหน่งของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลของชัยชนะทำให้นักกีฬามีโอกาสเลือกสาขาวิชาและสถาบันการศึกษา เพื่อเข้าศึกษาต่อหรือแม้กระทั่งอาชีพและอัตราค่าจ้างที่ตนพอใจ ซึ่งผลของชัยชนะในการแข่งขันกีฬาดังกล่าวได้ปรากฏชัดเจนในสังคมไทยปัจจุบัน อันได้แก่ การเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งที่มีโครงการรับนักศึกษาที่ชนะเลิศการแข่งขันกีฬาระดับเยาวชน ระดับกีฬาแห่งชาติ หรือนานาชาติเข้าศึกษา การเข้าศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีโครงการส่งเสริมกีฬา การบรรจุเข้าทำงานในหน่วยงานของรัฐ และบริษัทเอกชน เป็นต้น ทำให้นักกีฬาและผู้เกี่ยวข้องมุ่งความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาที่ผลแพ้-ชนะเป็นสำคัญ ส่วนเป้าหมายที่บรรลุถึงระดับการแสดงผลที่คาดหวังก็ยังมีอยู่ในส่วนหนึ่งของการแข่งขันกีฬาซึ่งนักจิตวิทยาการกีฬาและนักวิชาการด้านพลศึกษาให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นเป้าหมายที่นักกีฬาที่ร่วมการแข่งขันส่วนใหญ่สามารถบรรลุได้ (Attainable Goal) ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการฝึกซ้อมกีฬาและการแข่งขัน (Cox. 2007) โดยรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนให้เยาวชนมีส่วนร่วมในการกีฬาให้มากขึ้น การมีส่วนร่วมนอกจากจะมีความสำคัญในตัวเองแล้วยังมีส่วนสำคัญในการสร้างความมีวินัย การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังให้หลักประกันว่า เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 14-18 ปีที่มีความสามารถพิเศษจะได้รับการฝึกฝนและสนับสนุนอย่างเต็มที่ หากต้องการจะก้าวไปสู่ความเป็นนักกีฬาระดับชาติ นานาชาติในอนาคตโดยจัดตั้งศูนย์เครือข่ายขึ้น เช่น โรงเรียนกีฬา สถาบันทางการกีฬาเพื่อมุ่งเน้นการฝึกสอนกีฬาชั้นนำเฉพาะด้านสู่มาตรฐานสูงสุด

สมบัติ กาญจนกิจ (2542) ได้เสนอว่า การที่กีฬาจะก้าวไปสู่มาตรฐานสูงสุดองค์ประกอบที่สำคัญของสถานการณ์การแข่งขันกีฬาในส่วนที่มาจากเกี่ยวข้องที่สำคัญมี 3 ประการ คือ สมรรถภาพทางเทคนิค ทักษะและกลยุทธ์ทางการกีฬา (Sport Techniques, Skill and Strategies Fitness) สมรรถภาพทางกาย (Physical Fitness) และสมรรถภาพทางจิตใจ (Mental Fitness) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบที่ 4 องค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จทางการกีฬา

องค์ประกอบทั้งสามประการนี้ มีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดที่จะทำให้ นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาเพราะสมรรถภาพทางเทคนิค ทักษะและกลยุทธ์ ทางการกีฬาจะเป็นองค์ประกอบโดยตรงในการแสดงความสามารถของนักกีฬา ซึ่งเป็นผลมาจากการ เรียนรู้และฝึกทักษะ การที่นักกีฬาจะแสดงทักษะได้เท่ากับระดับที่ตนเองเรียนรู้และฝึกหัดมา นั้น จะต้องอาศัยการสร้างหรือฝึกหัดสมรรถภาพทางกายเป็นองค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งด้วยและ ยิ่งกว่านั้นในการฝึกซ้อมหรือแข่งขัน นักกีฬาจะต้องมีความพร้อม มีเป้าหมาย มีการควบคุม อารมณ์ และมีสมาธิ ให้มีความเข้มแข็งซึ่งแสดงถึงสมรรถภาพทางจิตใจของนักกีฬา ซึ่งจัดเป็น อีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการฝึกซ้อมและแข่งขันกีฬาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ความคาดหวังและความพึงพอใจในการแข่งขันกีฬา

การที่เยาวชนได้มีโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนกีฬาเพิ่มมากขึ้น แสดงถึงตัวบ่งชี้หนึ่งที่ บอกให้เห็นว่าอนาคตทางการกีฬาของนักกีฬาที่ดีของประเทศ แต่ทั้งนี้คุณภาพของการกีฬา ซึ่งหมายถึงคุณภาพของนักกีฬาที่สำคัญส่วนหนึ่งจะต้องเกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนเองมีความคาดหวัง และความพึงพอใจต่อความสำเร็จทางการกีฬาของตนเอง ดังที่ ถวิล ชาราโกชน์ (2540) ได้กล่าว เสริมว่าความคาดหวังเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเพราะการทำงานใด ๆ ก็ตามถ้ามีความ คาดหวังและพึงพอใจมากเราก็ย่อมตั้งใจทำงานนั้นมาก การประสบความสำเร็จในงานนั้นย่อมจะ มาก แต่ถ้ามีความคาดหวังและความพึงพอใจน้อยก็อาจต้องทำงานนั้นน้อย การประสบความสำเร็จ

ย่อมมีน้อย จะเห็นว่าความคาดหวังและความพึงพอใจเป็นแรงกระตุ้นหรือจูงใจสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ และถ้าพิจารณาอีกด้านหนึ่ง จะเห็นว่าเป็นการยากที่จะกระตุ้นให้บุคคลเพียรพยายามในการทำงาน ในขณะที่มีความเชื่อว่าตนเองไม่มีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ และเมื่อบุคคลคาดหวังความสำเร็จไว้ในระดับต่ำจึงมีความพยายามในการทำงานน้อย การเริ่มทำงานในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นผลเสียอย่างมาก การที่บุคคลมีความคาดหวังและความพึงพอใจต่ำย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นนักกีฬาที่มีความพยายาม ความพึงพอใจในการแข่งขันกีฬาน้อย จะเห็นได้ว่าความคาดหวังและความพึงพอใจในความสำเร็จของการแข่งขันกีฬาเป็นส่วนประกอบหนึ่งของความเป็นเลิศทางการกีฬา

Fund & Wagnalls (1963) ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าน่าจะมีน่าจะเป็นอย่างที่ดีคิดว่า

พจนานุกรมของ Webster (Collins. 1975) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่าเป็นความมุ่งหวังหรือความคาดหวังถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าควรเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากความเหมาะสมความจำเป็นตามสมควรแห่งฐานะหรือสถานภาพ

Clay (1988) ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตที่ดี หรือเป็นความมุ่งหวังที่ดีงาม เป็นระดับหรือค่าความน่าจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งหวังไว้

Ritzer (1988) ได้กล่าวถึงความหมายของความคาดหวังว่าเป็นความหวังที่แรงกล้าว่าบางสิ่งบางอย่างจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเชื่อมั่นบางสิ่งบางอย่างควรเกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น

พจนานุกรมของ Oxford (Oxford University. 1989) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่าเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือเป็นความคิดเห็นอย่างมีวิจารณญาณของบุคคลที่คาดคะเน หรือคาดการณ์ล่วงหน้าต่อบางสิ่งบางอย่างว่าควรจะมี ควรจะเป็นหรือควรเกิดขึ้น

Finn (1962) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง การประเมินค่าบุคคลหรือตนเองด้านจิต ฐิติและจิตใต้สำนึก และใช้ความคาดหวังนั้นมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมที่จะมีต่อบุคคลที่ตนคาดหวัง หรือต่อตนเองในลักษณะที่ตนคิดว่าถูกต้อง

Whittaker (1965) กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นจุดมุ่งหมายที่บุคคลตั้งไว้สำหรับตนเองและเป็นสิ่งที่ตนจะพยายามจะทำให้สำเร็จ

ประเทิน มหาจันทร์ (2521) ได้กล่าวถึงความคาดหวังในความหมายเดียวกันว่า หมายถึง ปณิธาน หรือความมุ่งหวังในชีวิต และความเป็นอยู่ในอนาคต ซึ่งเยาวชนคิดฝันว่าจะได้บรรลุ

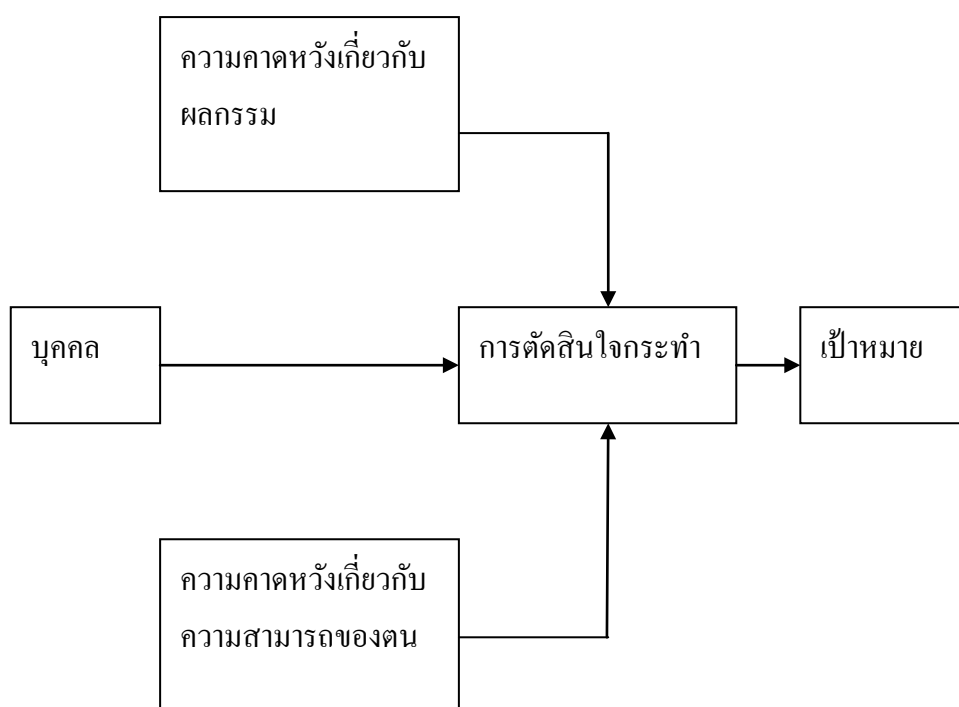
สิริวรรณ อัสกุล (2528) กล่าวถึง ความคาดหวังถึงผลของความคาดหวังไว้ว่า “ความคาดหวังของมนุษย์เป็นการคิดล่วงหน้าไว้ก่อน ซึ่งอาจจะไม่เป็นไปตามที่คิดไว้”

นียดา ภู่อุสาสน์ (2531) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึกของเด็กต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับตนเองในสิ่งที่เขาต้องการจะเป็น ต้องการจะได้มาและต้องการทำให้สำเร็จโดยคาดคะเนจากความสามารถและสภาพของตน

ความคาดหวังซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมใดหรือไม่นั้นมี 2 ชนิด คือ (Bandura. 1977)

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรม (Outcome Expectancy) เป็นการประมาณของบุคคลว่าพฤติกรรมใดนำไปสู่ผลกรรมใด
2. ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตน (Efficacy Expectancy) เป็นการประมาณความสามารถของตนในการกระทำพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลกรรมที่คาดหวังไว้

ความคาดหวังทั้งสองอย่างนี้แสดงเป็นรูปแบบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 5 ความคาดหวังที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรม

ที่มา : Bandura, Albert. 1977

จากรูปแบบนี้ การตัดสินใจกระทำซึ่งในตัวแปรของการวิจัยนี้ คือ ความคาดหวังทางการกีฬาซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1) ความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรม ซึ่งหมายถึงการเชื่อในเรื่องการกระทำของตนเองมีผลต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ชื่อว่าคุณพินพอใจในตนเอง และ 2) ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตน ซึ่งหมายถึงการเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งนี้เพราะบุคคลจะกระทำพฤติกรรมหนึ่งหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่าเมื่อกระทำพฤติกรรมนั้นจะได้รับผลที่ต้องการหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่าเมื่อกระทำพฤติกรรมนั้นจะได้รับผลที่ต้องการหรือไม่เนื่องจากมนุษย์เรียนรู้ว่าการกระทำใดนำไปสู่ผลกรรมใด แต่ความสามารถของมนุษย์แต่ละคนจะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ มีขีดจำกัดไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น การแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ ถ้านักกีฬาที่มีความสามารถและปรารถนาที่จะมุ่งสู่ชัยชนะแต่คาดหวังว่าตนเองมีความสามารถไม่พอที่จะต่อสู้หรือแข่งขันได้ แนวโน้มที่นักกีฬาจะเป็นผู้แพ้มากขึ้นเป็นการพลาดโอกาสที่ตนเองอาจจะได้สิ่งที่ปรารถนานั้น

Bandura (1977) ได้เสนอลักษณะของความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติที่หนึ่งเกี่ยวกับปริมาณของความคาดหวัง (Magnitude) กล่าวคือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลในการกระทำพฤติกรรมหนึ่งหรือแตกต่างกันในบุคคลเดียวกันเมื่อต้องทำพฤติกรรมที่มีความยากง่ายแตกต่างกัน เป็นการคาดหวังของบุคคลว่าตนจะทำงานสำเร็จถึงระดับไหนเมื่อถูกเสนองานที่มีระดับความยากแตกต่างกัน มิติที่สองเกี่ยวกับการแผ่ขยาย (Generality) ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนจะแผ่ขยายจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่สถานการณ์อื่นในปริมาณที่แตกต่างกันได้ ประสบการณ์บางอย่างไม่ทำให้ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนแผ่ขยายไปสู่สถานการณ์อื่น ๆ ได้ มิติที่สามเกี่ยวกับความเข้าใจหรือความมั่นใจ (Strength) ถ้าความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนมีความเข้มน้อย คือ บุคคลไม่มั่นใจในความสามารถของตน ความมุ่งมั่นพยายามก็จะลดลง แต่ถ้ามีความเข้มหรือความมั่นใจมาก บุคคลก็就会有ความบากบั่นพยายามมากแม้ว่าจะประสบเหตุการณ์ที่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังบ้างก็ตาม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationships) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาในสถาบันการพลศึกษา ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ นักกีฬาในสถาบันการพลศึกษาของแต่ละวิทยาเขต ปีการศึกษา 2551

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักกีฬาในสถาบันการพลศึกษาของแต่ละวิทยาเขต ปีการศึกษา 2551 จำนวน 440 คน ตามรายละเอียดดังนี้

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL for Windows ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ไม่ควรน้อยกว่า 100 คน นอกจากนี้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ จำนวนตัวอย่างที่นำมาศึกษาควรมีประมาณ 20 คนต่อตัวแปร 1 ตัว Anderson & Gerbing (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : อ้างอิงมาจาก Anderson & Gerbing, 1984) ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรทั้งหมด 22 ตัว ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีไม่น้อยกว่า 440 คน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 460 คน

2.2 การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ซึ่งมีการสุ่มดังนี้

1) สสำรวจรายชื่อนักกีฬาในสถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขต ประจำปีการศึกษา 2551 ที่เปิดทำการเรียนการสอนทั้ง 17 แห่ง

2) กลุ่มตัวอย่างใช้นักกีฬาในสถาบันการพลศึกษาทั้ง 17 วิทยาเขต เป็นหน่วยการสุ่ม

3) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักกีฬา ใช้วิธีการสุ่ม (Sampling Proportion) แต่ละวิทยาเขต เพื่อให้ได้ตามจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 440 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ตัวแปรสาเหตุ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1.1 ตัวแปรภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 1 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ

- 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว
- 2) วัฒนธรรมแบบราชการ
- 3) วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ
- 4) วัฒนธรรมแบบกลไกตลาด

2.1.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัว ได้แก่

2.1.2.1 แรงจูงใจของนักกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ

- 1) ความมีเกียรติและชื่อเสียง
- 2) ความก้าวหน้า
- 3) รายได้และผลประโยชน์เกื้อกูล
- 4) การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง

2.1.2.2 ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ

- 1) ความคาดหวังต่อการกีฬา
- 2) ความคาดหวังต่อตนเอง
- 3) ความคาดหวังต่อการฝึกทักษะกีฬา

2.1.2.3 จิตพิสัยของนักกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างนักกีฬาและผู้ฝึกสอน
- 2) เจตคติต่อสถาบัน
- 3) ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง

2.1.2.4 ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ

- 1) สมรรถนะของผู้ฝึกสอนกีฬา
- 2) พฤติกรรมการฝึกซ้อม
- 3) ความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬา

2.2 ตัวแปรผล ได้แก่ ความเป็นเลิศทางการกีฬา สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ

- 1) ระดับกีฬาที่เข้าร่วมแข่งขัน
- 2) ผลการแข่งขัน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักกีฬาในสถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขต มีลักษณะและมีการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่สอบถามหรือประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของนักกีฬาที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการแข่งขันหรือรางวัลที่ได้รับของแต่ละวิทยาเขต ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และเติมคำ

ตอนที่ 2 สอบถามปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัยหรือองค์ประกอบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีข้อคำถาม (Items) ดังนี้

- | | | | |
|----------------------------------|-------|----|-----|
| 1. วัฒนธรรมองค์กร | จำนวน | 16 | ข้อ |
| 2. แรงจูงใจทางการกีฬา | จำนวน | 30 | ข้อ |
| 3. ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา | จำนวน | 16 | ข้อ |
| 4. จิตพิสัยของนักกีฬา | จำนวน | 23 | ข้อ |
| 5. ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา | จำนวน | 14 | ข้อ |

3.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้คำนึงถึงการสร้างแบบสอบถามให้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องและการได้แบบสอบถามที่ดีมีคุณภาพมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) อำนาจจำแนก (Discrimination) และมีความเที่ยง (Reliability)

3.2.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้เทคนิค IOC (Item objective congruence index) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (คูวิล ดิรกันนท์. 2543) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาว่าข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่นำมาศึกษา 5 ปัจจัย หรือองค์ประกอบนั้นเป็นข้อคำถามที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา มีความถูกต้องและ

ครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดไว้เป็นนิยามศัพท์เฉพาะ ตลอดจนตรวจสอบการใช้ถ้อยคำ ภาษาที่มีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถาม ดังรายชื่อต่อไปนี้

3.2.1.1 รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม

3.2.1.2 รศ.รณรุท บุตรแสนคม อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

3.2.1.3 รศ.วิโรจน์ มุกกันต์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.1.4 ดร.ถวิล ลดาวัลย์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น

3.2.1.5 นางสุรีย์พร ภูศรี ครูเชี่ยวชาญ (คศ.4) รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม

3.2.2 การหาอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมในแต่ละด้าน (Item total correlation) (บุญชม
ศรีสะอาด. 2538) โดยเลือกข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ไว้ใช้

3.2.3 การหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha
coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด. 2538) ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร	= 0.84
2. แรงจูงใจทางการกีฬา	= 0.87
3. ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา	= 0.81
4. จิตพิสัยของนักกีฬา	= 0.80
5. ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา	= 0.79

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของตัวแบบ
(Model) ซึ่งตัวแบบได้พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
ขั้นตอนนี้เป็น การสร้างตัวแบบ (Modality)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบตัวแบบ (Model) โดยการนำข้อมูลที่เก็บ
รวบรวมมาได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ตามปรากฏการณ์จริงมาทดสอบ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล
ขั้นสูง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์

ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationships) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทำหน้าที่เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังรองอธิการบดีประจำวิทยาเขตแต่ละวิทยาเขต สังกัดสถาบันการพลศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ดังนี้

5.1 สถิติเบื้องต้น

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเบื้องต้น เพื่อให้รู้จักลักษณะกลุ่มตัวอย่างและสภาพของตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ดังนี้

1.1 ความถี่และร้อยละ

1.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม LISREL for Windows ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธีไลค์ลีสทูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate) ตามโมเดลที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีตัวแปรที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายในและภายนอก ผลการวิเคราะห์จะนำเสนอในรูปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ค่าสถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมมุติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

5.2.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่า สถิติ-ไคสแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใดแสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2.2 ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index : GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังตัวแบบกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ถ้าค่า GFI มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2.3 ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง คำนี้อ้างอิงเกี่ยวกับ GFI ดังนั้น ถ้าค่า GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2.4 ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมตริกความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันสนิท (Close Fit) ถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 แสดงว่าตัวแบบสอดคล้องในระดับดีพอสมควร และถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.08 ถึง 0.10 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตามค่าที่ใช้ได้และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องควรมีค่าไม่เกิน 0.08

5.2.5 ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standardized Residual) ระหว่างเมตริกสหสัมพันธ์ที่เข้าสู่การวิเคราะห์กับเมตริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าตัวแบบมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพอดี เศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -2 ถึง +2 (Bollen, 1989 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ (Model)

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์	ค่าไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือค่า p-value สูงกว่า .05 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง
2. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง
3. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง
4. ค่า RMSEA	น้อยกว่า 0.08 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง
5. ค่า Largest Standardized Residual	มีค่า -5 ถึง 5
6. ค่า CN	≥ 200 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง

5.2.6 การปรับตัวแบบ (Model Adjustment) จะทำการปรับตัวแบบบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือจะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ และมีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall Fit) ของ ตัวแบบว่าโดยภาพรวมแล้วโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด (Largest Standardized Residual) ต่ำกว่า 2.00 (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542)

5.3 การกำหนดค่าคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

การกำหนดค่าคะแนนในการตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย เป็นดังนี้

5.3.1 การกำหนดค่าคะแนน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดค่าคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	ให้ค่าคะแนน 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	ให้ค่าคะแนน 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	ให้ค่าคะแนน 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	ให้ค่าคะแนน 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนน 1 คะแนน

5.3.2 การแปลผลคะแนน

สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อศึกษาตัวแปรเชิงสาเหตุการวิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545)

4.51-5.0	หมายถึง มีความคิดเห็นหรือรับรู้ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นหรือรับรู้ในระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นหรือรับรู้ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นหรือรับรู้ในระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง มีความคิดเห็นหรือรับรู้ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับคือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาของสถาบันการพลศึกษา 2) ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาของสถาบันการพลศึกษา 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของรูปแบบองค์ประกอบเชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา 4) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ จะใช้สัญลักษณ์เพื่อความสะดวกในการสื่อความหมาย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable)

CUL แทน วัฒนธรรมองค์กร

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable)

MOT แทน แรงจูงใจทางการกีฬา

AFF แทน จิตพิสัยของนักกีฬา

EXP แทน ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา

EFF แทน ประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา

EXC แทน ความเป็นเลิศทางการกีฬา

1.3 ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable)

X_1 แทน แบบครอบครัว

X_2 แทน แบบเฉพาะกิจหรือแบบเปลี่ยนแปลง

X_3 แทน แบบราชการ

X_4 แทน แบบกลไกตลาด

Y_0 แทน ผลสำเร็จของการแข่งขัน

Y_1 แทน ระดับของการแข่งขัน

Y_2 แทน รายได้และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง

Y_3 แทน ความก้าวหน้าในอนาคต

Y_4 แทน มีเกียรติและชื่อเสียง

Y_5 แทน การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง

Y_6	แทน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา
Y_7	แทน เจตคติต่อสถาบัน
Y_8	แทน ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง
Y_9	แทน ความคาดหวังต่อตนเอง
Y_{10}	แทน ความคาดหวังต่อการฝึกทักษะกีฬา
Y_{11}	แทน ความคาดหวังต่อการกีฬา
Y_{12}	แทน สมรรถนะของโค้ช
Y_{13}	แทน ความพึงพอใจต่ออุปกรณ์การฝึกซ้อม
Y_{14}	แทน พฤติกรรมการฝึกซ้อม

2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
X^2	แทน ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	แทน องศาอิสระ (Degree of Freedom)
P-Value	แทน ค่าความน่าจะเป็นหรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	แทน ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน ค่าดัชนีความกลมกลืนที่ปรับค่า (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEDA	แทน ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
P	แทน สัมประสิทธิ์เส้นทาง
DE	แทน อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
IE	แทน อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
TE	แทน อิทธิพลรวม (Total Effect)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาในสถาบันการพลศึกษา

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรสังเกตได้ของด้านวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. แบบครอบครัว	3.95	0.65	มาก	2
2. แบบเฉพาะกิจ	3.80	0.74	มาก	4
3. แบบราชการ	3.90	0.77	มาก	3
4. แบบกลไกตลาด	3.96	0.77	มาก	1

จากตารางที่ 2 พบว่า นักกีฬารับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาของแต่ละตัวแปร ปรากฏว่า มีค่าอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) จากมากไปน้อย คือ แบบกลไกตลาด ($\bar{X} = 3.96$) แบบครอบครัว ($\bar{X} = 3.95$) แบบราชการ ($\bar{X} = 3.90$) และแบบเฉพาะกิจ ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรสังเกตได้ของ
ด้านแรงจูงใจทางการกีฬา

แรงจูงใจทางการกีฬา	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. รายได้และผลประโยชน์ที่ก่อคุณ	3.46	0.81	ปานกลาง	4
2. ความก้าวหน้าในอนาคต	3.69	0.76	มาก	2
3. ความมีเกียรติและชื่อเสียง	3.47	0.80	ปานกลาง	3
4. การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง	3.79	0.77	มาก	1

จากตารางที่ 3 พบว่า นักกีฬารับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจทางการกีฬาโดยพิจารณาของแต่ละตัวแปรปรากฏว่ามีค่าอยู่ในระดับมาก 2 ตัวแปร คือ การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง ($\bar{X} = 3.79$) และความก้าวหน้าในอนาคต ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ความมีเกียรติและชื่อเสียง ($\bar{X} = 3.47$) และรายได้และผลประโยชน์ที่ก่อคุณ ($\bar{X} = 3.46$) ถ้าเรียงลำดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) จากมากไปน้อย คือ การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง ($\bar{X} = 3.79$) และความก้าวหน้าในอนาคต ($\bar{X} = 3.69$)

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรสังเกตได้ของ
ด้านจิตพิสัยของนักกีฬา

จิตพิสัยของนักกีฬา	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา	3.91	0.77	มาก	3
2. เจตคติต่อสถาบัน	4.07	0.74	มาก	1
3. ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง	3.98	0.66	มาก	2

จากตารางที่ 4 พบว่า นักกีฬารับรู้เกี่ยวกับจิตพิสัยของนักกีฬาโดยพิจารณาของแต่ละตัวแปร ปรากฏว่า มีค่าอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) จากมากไปน้อย คือ เจตคติต่อสถาบัน ($\bar{X} = 4.07$) ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง ($\bar{X} = 3.98$) และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา ($\bar{X} = 3.91$)

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรสังเกตได้ของ
ด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา

ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ความคาดหวังต่อตนเอง	3.97	0.71	มาก	2
2. ความคาดหวังต่อการกีฬา	3.95	0.71	มาก	3
3. ความคาดหวังต่อการฝึกทักษะกีฬา	3.98	0.68	มาก	1

จากตารางที่ 5 พบว่า นักกีฬารับรู้เกี่ยวกับความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬาโดยพิจารณา
ของแต่ละตัวแปร ปรากฏว่า มีค่าอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) จาก
มากไปน้อย คือ ความคาดหวังต่อการฝึกทักษะกีฬา ($\bar{X} = 3.98$) ความคาดหวังต่อตนเอง
($\bar{X} = 3.97$) และความคาดหวังต่อการกีฬา ($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรสังเกตได้ของ
ด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา

ประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. สมรรถนะของโค้ช	3.98	0.74	มาก	3
2. ความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬา	4.00	0.70	มาก	2
3. พฤติกรรมการฝึกซ้อมกีฬา	4.13	0.63	มาก	1

จากตารางที่ 6 พบว่า นักกีฬารับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬาโดย
พิจารณาของแต่ละตัวแปร ปรากฏว่า มีค่าอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย (\bar{X})
จากมากไปน้อย คือ พฤติกรรมการฝึกซ้อมกีฬา ($\bar{X} = 4.13$) ความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ในการ
ฝึกซ้อมกีฬา ($\bar{X} = 4.00$) และสมรรถนะของโค้ช ($\bar{X} = 3.98$)

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรสังเกตได้ของ
ด้านความเป็นเลิศทางการกีฬา

ความเป็นเลิศทางการกีฬา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ระดับกีฬาที่เข้าร่วมแข่งขัน	3.72	2.83	มาก
2. ผลการแข่งขัน	3.32	1.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวบ่งชี้ของความเป็นเลิศทางการกีฬาตัวแรก คือ ระดับกีฬาที่เข้าร่วมแข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) ส่วนตัวบ่งชี้ของความเป็นเลิศตัวที่ 2 คือ ผลการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) แสดงว่า นักกีฬาที่เข้าร่วมแข่งขันส่วนใหญ่จะเป็นระดับกีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทยและกีฬาแห่งชาติ ส่วนผลการแข่งขันส่วนใหญ่จะได้เหรียญทองแดงและเข้าถึงรอบ 4 คนสุดท้ายหรือ 4 ทีมสุดท้าย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาสถาบันการพลศึกษา

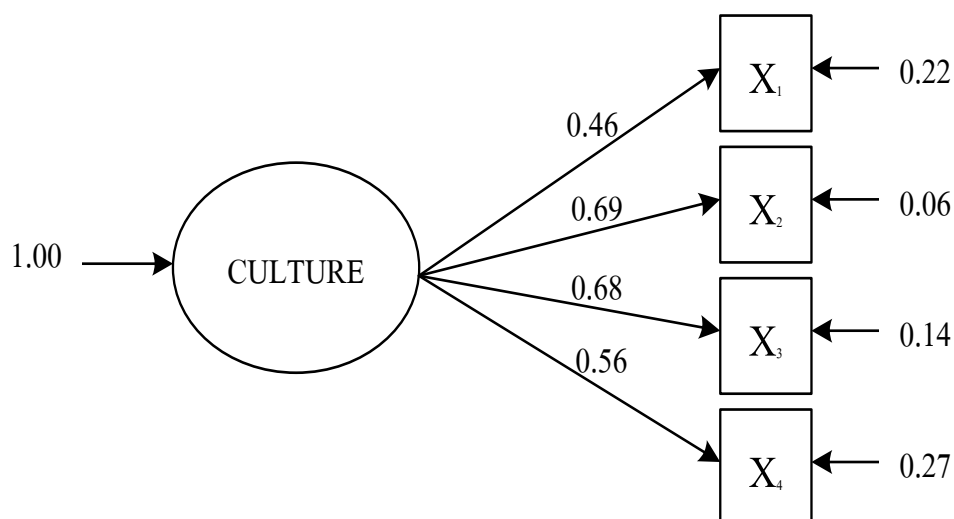
1. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การพบว่า องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-แอสควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($X^2 = 1.20$, P-Values = 0.27) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.99 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.021 ดังแสดงในตารางที่ 8 และภาพประกอบที่ 6

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. แบบครอบครัว	X_1	0.46
2. แบบเฉพาะกิจ	X_2	0.69
3. แบบราชการ	X_3	0.68
4. แบบกลไกตลาด	X_4	0.56

$X^2=1.20$ P-Values =0.27 GFI=1.00 AGFI=0.99 RMSEA=0.021



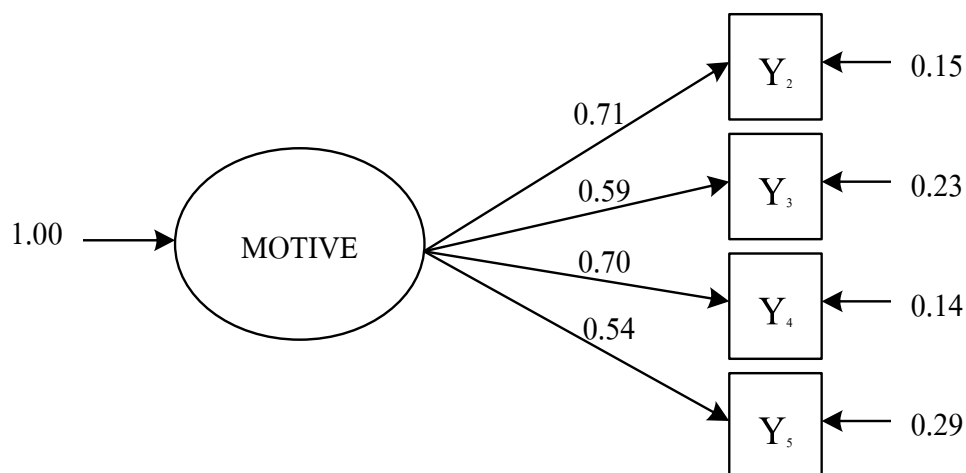
ภาพประกอบที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรม
องค์การ

2. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา พบว่า องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่าไค-แอสควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($X^2 = 2.83$, P-Values = 0.093) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.97 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.27 ดังแสดงในตารางที่ 9 และภาพประกอบที่ 7

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา

แรงจูงใจทางการกีฬา	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. รายได้และผลประโยชน์เกี่ยว	Y_2	0.71
2. ความก้าวหน้าในอนาคต	Y_3	0.59
3. ความมีเกียรติและชื่อเสียง	Y_4	0.70
4. การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง	Y_5	0.54
$X^2=2.83$ P-Values =0.093		GFI=1.00 AGFI=0.97 RMSEA=0.27



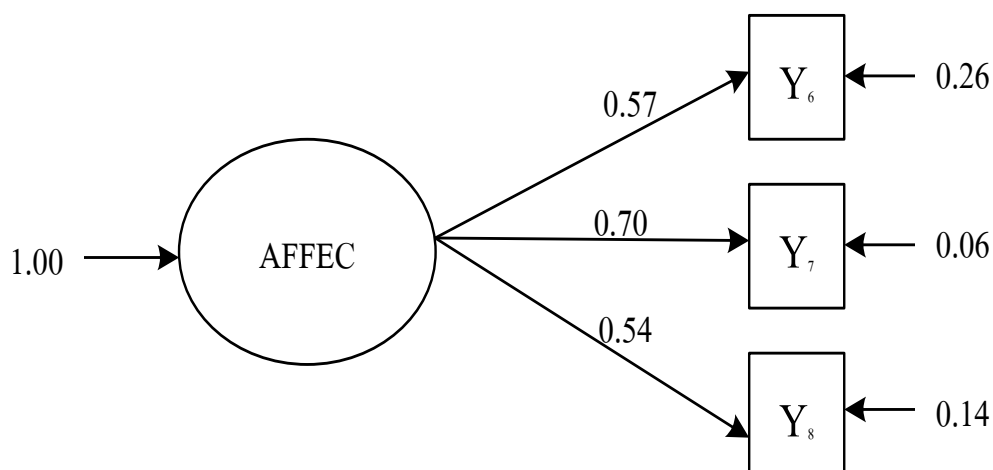
ภาพประกอบที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา

3. องค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬาพบว่า องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-แอสควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($X^2 = 0.001$, P-Values = 1.00) ค่า GFI เท่ากับ 0.98 ค่า AGFI เท่ากับ 0.97 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.025 ดังแสดงในตารางที่ 10 และภาพประกอบที่ 8

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา

จิตพิสัยของนักกีฬา	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา	Y ₆	0.57
2. เจตคติต่อสถาบัน	Y ₇	0.70
3. ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง	Y ₈	0.54
$X^2 = 0.001$ P-Values = 1.00 GFI=0.98 AGFI=0.97 RMSEA=0.025		



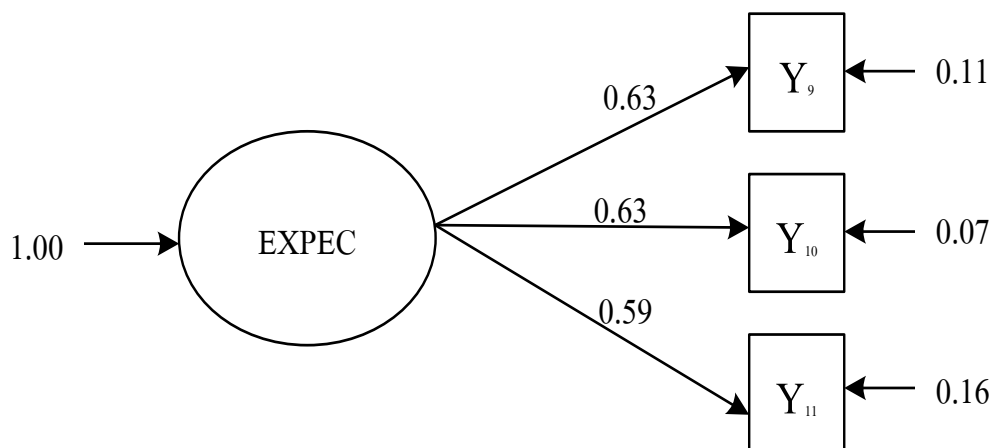
ภาพประกอบที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา

4. องค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันกีฬา พบว่า องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-แอสควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($X^2=0.001$, P-Values = 1.00) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.99 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.031 ดังแสดงในตารางที่ 11 และภาพประกอบที่ 9

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา

ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. ความคาดหวังต่อตนเอง	Y ₉	0.63
2. ความคาดหวังต่อการเรียนทักษะกีฬา	Y ₁₀	0.63
3. ความคาดหวังต่อการกีฬา	Y ₁₁	0.59
$X^2=0.001$ P-Values = 1.00		GFI=1.00 AGFI=0.99 RMSEA=0.031



ภาพประกอบที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา

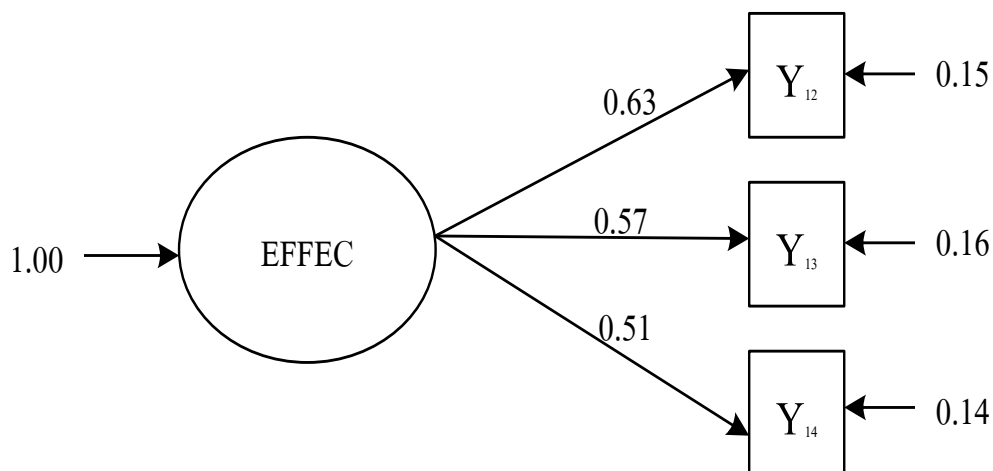
5. องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันกีฬา พบว่า องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-แอสควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($X^2=0.001$, P-Values = 1.00) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.99 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 12 และภาพประกอบที่ 10

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา

ประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. สมรรถนะของโค้ช	Y_{12}	0.63
2. ความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬา	Y_{13}	0.57
3. พฤติกรรมการฝึกซ้อมกีฬา	Y_{14}	0.51

$X^2=0.001$ P-Values =1.00 GFI=1.00 AGFI=0.99 RMSEA=0.001



ภาพประกอบที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา

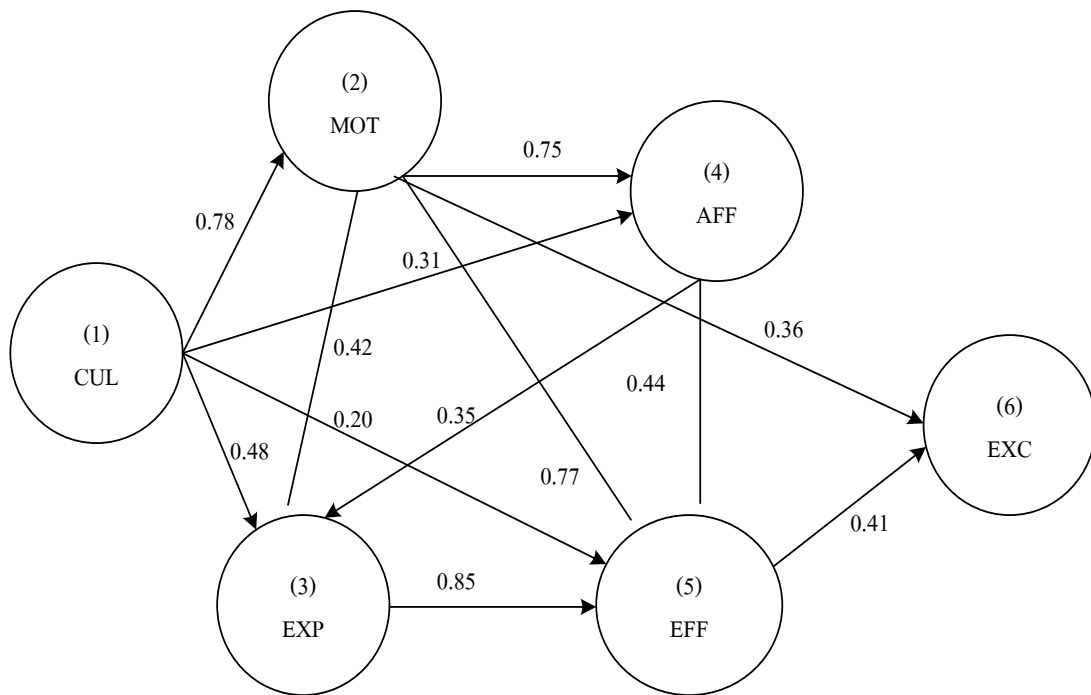
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Linear Structural Relationship Model : LISREL) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบในรูปแบบ (Model) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและทดสอบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมุติฐานเป็นอันดับแรก หากรูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับรูปแบบ (Modification) ด้วยวิธีการทดสอบเพื่อพัฒนารูปแบบ (Model Generation) ดังแสดงในตารางที่ 13 และภาพประกอบที่ 11

ตารางที่ 13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของรูปแบบ (Model) โครงสร้างตามสมมุติฐาน

เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Pij)
P61	0.03
P62	0.36*
P63	0.10
P64	0.13
P65	0.41*
P21	0.78*
P31	0.48*
P41	0.77*
P51	0.20*
P32	0.42*
P34	0.35*
P42	0.75*
P52	0.34*
P53	0.85*
P54	0.44*

* $P > .05$



Chi-Square = 256.44, df = 90, GFI = 0.94, RMSEA = 0.063, $CN \geq 215.96$

ภาพประกอบที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและรูปแบบความสัมพันธ์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL)

จากรูปแบบความสัมพันธ์เส้นทางในภาพประกอบที่ 11 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา (MOT) จิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) และประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) โดยผ่านมาทางแรงจูงใจทางการกีฬา (MOT) จิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) และองค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

องค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา (MOT) มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) และผ่านมาทางจิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) และองค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF) มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

องค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) โดยผ่านมาทางความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) และองค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

องค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) โดยผ่านมาทางประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา

ตารางที่ 14 ขนาดของอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา

องค์ประกอบ	ผลทางตรง (Direct Effect)	ผลทางอ้อม (Indirect Effect)	ผลรวม (Total Effect)
CUL	-	0.81	0.81
MOT	0.36	0.41	0.77
AFF	-	0.12	0.12
EXP	-	0.35	0.35
EFF	0.41	-	0.41

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาผลรวมแสดงว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ (1) วัฒนธรรมองค์กร (2) แรงจูงใจทางการกีฬา (3) ประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (4) ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (5) จิตพิสัยของนักกีฬา โดยมีอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.81, 0.74, 0.41, 0.35 และ 0.30 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF) มีอิทธิพลสูงสุดต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41

สำหรับองค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา (MOT) มีอิทธิพลรองลงมา มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาของสถาบันการพลศึกษา 2) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาของสถาบันการพลศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของนักกีฬาของสถาบันการพลศึกษา เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรสังเกตได้ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) พบว่าตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ทุกตัวของวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยเรียงจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) มากไปหาน้อย ได้แก่ แบบกลไกตลาด ($\bar{X} = 3.96$) แบบครอบครัว ($\bar{X} = 3.95$) แบบราชการ ($\bar{X} = 3.90$) และแบบเฉพาะกิจ ($\bar{X} = 3.80$)

1.2 องค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา (MOT) พบว่าตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ทุกตัวของแรงจูงใจทางการกีฬามีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การคล้อยตามบุคคลอ้างอิง ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้าในอนาคต ($\bar{X} = 3.69$) สำหรับตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความมีเกียรติและชื่อเสียง ($\bar{X} = 3.47$) และรายได้และผลประโยชน์ที่ก่อคุณ ($\bar{X} = 3.46$)

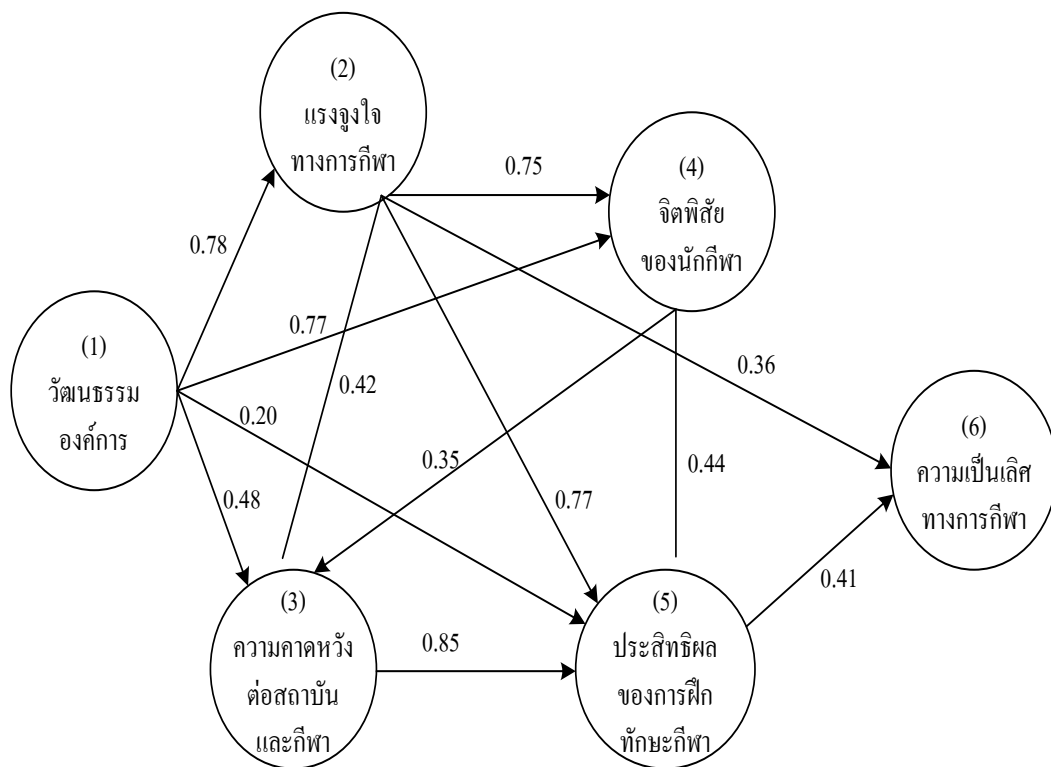
1.3 องค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) พบว่าตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ทุกตัวของจิตพิสัยของนักกีฬามีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ในระดับมากโดยเรียงจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) มากไปหาน้อย ได้แก่ เจตคติต่อสถาบัน ($\bar{X} = 4.07$) ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง ($\bar{X} = 3.98$) และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา ($\bar{X} = 3.91$)

1.4 องค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) พบว่าตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ทุกตัวของความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬามีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) มากไปหาน้อย ได้แก่ ความคาดหวังต่อการเรียนทักษะกีฬา ($\bar{X} = 3.98$) ความคาดหวังต่อตนเอง ($\bar{X} = 3.97$) และความคาดหวังต่อการกีฬา ($\bar{X} = 3.95$)

1.5 องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF) พบว่าตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ทุกตัวของประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬามีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) มากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมการฝึกซ้อมกีฬา ($\bar{X} = 4.13$) ความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬา ($\bar{X} = 4.00$) และสมรรถนะของโค้ช ($\bar{X} = 3.98$)

1.6 ความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) พบว่าตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางการกีฬาตัวแรกคือ ระดับกีฬาที่เข้าร่วมแข่งขันส่วนใหญ่จะเป็นกีฬาระดับสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทยและกีฬาแห่งชาติ ส่วนผลการแข่งขันส่วนใหญ่จะได้เหรียญทองแดงและเข้าถึงรอบ 4 คนสุดท้ายหรือ 4 ทีมสุดท้าย

2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างองค์ประกอบเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา มีความสัมพันธ์ดังแสดงในภาพประกอบที่ 8



ภาพประกอบที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและรูปแบบความสัมพันธ์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL)

ผลของการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบทำให้ได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ได้ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 256.44, $df = 90$ มีดัชนีความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.94 มีดัชนีความสอดคล้องที่ปรับค่า เท่ากับ 0.98 และ $CN \geq 215.96$

3. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) โดยผ่านมาทางแรงจูงใจทางการกีฬา (MOT) จิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) และองค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

4. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจทางการกีฬา (MOT) มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) และมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านมาทางจิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) และองค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

5. องค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา (AFF) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) โดยผ่านมาทางความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) และองค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

6. องค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา (EXP) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC) โดยผ่านมาทางประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF)

7. องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา (EFF) มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา (EXC)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจทางการกีฬา จิตพิสัยของนักกีฬา ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา และประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลในรูปแบบที่เป็นสาเหตุโดยอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรนับว่ามีความสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาโดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจทางการกีฬา จิตพิสัยของนักกีฬา ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา และประสิทธิภาพของการฝึกทักษะกีฬา จากข้อค้นพบดังกล่าว วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการพลศึกษาเป็นวัฒนธรรมแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจหรือวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) และวัฒนธรรมแบบกลไกตลาด (Market Culture) แต่วัฒนธรรมแบบกลไกตลาดและวัฒนธรรมแบบครอบครัวเป็นวัฒนธรรมที่เด่นและเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันการพลศึกษา กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานและการแข่งขัน มุ่งเน้นกิจกรรม

นอกจากนี้ ในภายภาคหน้า ยังเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกขององค์การมีความผูกพันเป็นพี่น้องกันโดยอาศัยซึ่งกันและกัน จึงส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาโดยส่งผ่านองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว

2. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจของนักกีฬา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา หมายความว่า สภาพองค์ประกอบด้านแรงจูงใจของนักกีฬา หมายถึง การคล้อยตามบุคคลอ้างอิงและความก้าวหน้าในอนาคต มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬานักกีฬาเห็นว่า ครู-อาจารย์ พ่อ-แม่ ญาติพี่น้องและเพื่อน ที่เป็นนักกีฬาเป็นบุคคลที่กระตุ้นและชักจูงให้เข้ามาเป็นนักกีฬาและเรียนในสถาบันการพลศึกษา นอกจากนี้แล้ว นักกีฬาตัดสินใจเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากนี้ แรงจูงใจทางการกีฬามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาโดยผ่านทางจิตพิสัยของนักกีฬา ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา และประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา หมายความว่า องค์ประกอบดังกล่าวเชื่อมโยงร่วมกันส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา

3. องค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา หมายความว่า จิตพิสัยของนักกีฬาจะมีผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาที่ต่อเมื่อส่งผ่านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬาและองค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา และองค์ประกอบดังกล่าวจะเชื่อมโยงร่วมกันแล้วจะส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาโดยเฉพาะเจตคติต่อสถาบันซึ่งเป็นส่วนที่นักกีฬาได้รับรู้ต่อสถาบันการพลศึกษาที่ตนเองได้ศึกษาอยู่ การมีบรรยากาศที่ดีต่อการเรียนการสอนและการฝึกซ้อมกีฬา

4. องค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา โดยผ่านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา หมายความว่า ความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬาจะมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาได้นั้นจะต้องผ่านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬาเพื่อเป็นตัวเชื่อมโยงกัน แสดงว่า นักกีฬามีความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬาสูงโดยผ่านการเชื่อมโยงการประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา ทำให้ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา โดยเฉพาะนักกีฬามีความคาดหวังต่อการเรียนทักษะกีฬาสูง จะทำให้ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา

5. องค์ประกอบทางด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา หมายความว่า ความถี่ของการฝึกซ้อมกีฬาสูงและมีอุปกรณ์การฝึกซ้อมที่ดีและทันสมัยมีครูผู้ฝึกสอน (โค้ช) ที่เอาใจใส่ จะมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่นำเสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบของการวิจัย

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อสนเทศที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจทางการศึกษามากที่สุดและขณะเดียวกันก็จะส่งผ่านไปยังประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา จึงน่าจะเป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษา ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต และผู้เกี่ยวข้องได้คำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจทางการกีฬาให้กับนักกีฬา อาทิ ความก้าวหน้าในอนาคต รายได้และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง และในขณะเดียวกันจะต้องจัดหาอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬาที่ได้มาตรฐานและทันสมัย ควบคุมการฝึกซ้อมของนักกีฬาให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านสมรรถนะของโค้ช

2) จากข้อสนเทศที่สำคัญประการที่สองคือ วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว และแบบกลไกตลาด จะส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขตจะต้องมีภาวะผู้นำและเสริมสร้างองค์การให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างเสริมที่ทำงานในสถาบันการพลศึกษาในวิทยาเขตมีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนบ้าน

2. ให้โอกาสผู้ฝึกสอน (โค้ช) ปรับแนวการทำงานเพื่อสอดคล้องกับแบบเสริมพลังการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดพลังมหาศาลในการทำงาน

3. สนับสนุนให้ค้นหาจุดบกพร่องของระบบและวิธีการทำงานในองค์การ หาจุดอ่อน-จุดแข็งในองค์การ ในการพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ เพราะในแง่การพัฒนาองค์การแล้วศัตรูตัวร้ายของการบรรลุสู่ความเป็นเลิศก็คือ การคิดที่ว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่ดีพอแล้ว (Good is the Enemy of Great)

4. จัดสวัสดิการให้กับนักกีฬาให้เหมาะสมซึ่งจะทำให้ นักกีฬามีคุณภาพ ดีกว่าและมีพลังเสริมสำหรับการฝึกซ้อมและแข่งขันกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

1.2 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

1) ข้อสนเทศจากการวิเคราะห์นี้ น่าจะมีประโยชน์ต่อผู้ฝึกสอนกีฬา (โค้ช) เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะจิตพิสัยให้เกิดขึ้นกับนักกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจตคติต่อสถาบันเชิงบวก ภาวลักษณะเกี่ยวกับตนเองเชิงบวก นอกจากนั้น ผู้ฝึกสอนกีฬาควรตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการพัฒนานักกีฬาให้ไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา

2) ข้อเสนอเทศจาการวิจัยที่เกี่ยวกับความคาดหวังต่อสถาบันและกีฬา ทั้งผู้บริหารสถาบันและผู้ฝึกสอนกีฬา (โค้ช) จะต้องสร้างเสริมความคาดหวังของนักกีฬาให้เป็นจริงให้ได้ นักกีฬาจะต้องมุ่งมั่นในการฝึกซ้อมกีฬา มีกลยุทธ์สำหรับการฝึกซ้อมและแข่งขันกีฬา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การด้วยเทคนิควิธีผสมผสานเชิงปริมาณและคุณภาพเข้าด้วยกัน เนื่องจากการศึกษาวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่มีความละเอียดลึกซึ้งและมีความหมายในหลายมิติ

2. ควรทำการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิคทุกระดับ เพื่อสร้างโมเดลเชิงสาเหตุหลายระดับ

3. ควรทำการศึกษาวิจัยวัฒนธรรม โรงเรียนที่มีผลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาในโรงเรียนกีฬาของสถาบันการพลศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กรีช สืบสนธิ์. 2538. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ,สำนักงาน. 2544. **วัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลง**.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศาสนา.
- ชาญชัย โพธิ์คลัง. 2532. **หลักพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ในการฝึกกีฬา**. กรุงเทพมหานคร :
โอเดียนสโตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ :
ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ถวิล ชาราโรจน์. 2540. **การอบรมเลี้ยงดูและผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์ที่มีผลต่อพัฒนาการ
ด้านการคิดหาเหตุผลเชิงตรรกวิทยาของนักเรียนชั้นประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2538. **องค์กร ทฤษฎีและการออกแบบ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542. **การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร**. วารสาร
บริหารธุรกิจ 83 (กรกฎาคม-กันยายน).
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **โมเดลลีสมเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัยดา ภู่อุสาสน์. 2531. **การศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังในชีวิตของเด็กวัดสระแก้วกับ
เด็กครอบครัวปกติ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2538. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประเทิน มหาจันทร์. 2521. **การศึกษาเกี่ยวกับการกระทำผิดกฎหมายของเยาวชน**. วิทยานิพนธ์
กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิชิต เมืองนาโพธิ์. 2534. **เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัฒน์นิจ โกลัญจนาท. 2547. **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับหน่วยงาน**.
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. 2544. “ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล”. ใน พันธุ์ศักดิ์
พลสารมย์ (ผู้รวบรวม), **การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวบรวมบทความทางวิชาการ**,
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2544. **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. กรุงเทพมหานคร : เทคนิค19.
- ยศ สันตสมบัติ. 2544. **มนุษย์กับวัฒนธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุ่ง แก้วแดง. 2547. **อนาคตทางการกีฬาสำหรับทุกคน : สหราชอาณาจักร**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วรณารต แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ระเบียบทองการพิมพ์.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2521. **คิดเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมโภชน์ นพคุณ. 2541. **วัฒนธรรมองค์การสำคัญอย่างไร**. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 : 46-52.
- สมบัติ กาญจนกิจ. 2542. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2536. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สิริวรรณ อัสวกุล. 2528. **ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่กำหนดของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพมหานคร : บี.เจ.เพลท โปรเซสเซอร์.
- สุปราณี ขวัญบุญจันทร์. 2539. **แรงจูงใจในนักกีฬา**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพิน เกษาคูปต์. 2547. **วัฒนธรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ตีรกานันท์. 2548. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Alvesson, M. 1994. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge : Cambridge University Press.
- Bandura, Albert. 1977. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall, (March. 1997) *Journal of Personality and Social Psychology*. 35.
- Becher, T. 1984. The Cultural View. In Clark, B (ed.), **Perspective on Higher Education**. California : University of California Press.
- Bergquist, W. 1992. **The Four Cultures of the Academy**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Broyles, F.J. and Hay, R.D. 1979. **Administration of Athletic Program : A Managerial Approach**. Englewood cliffs, N.J. Prentice-Hall.

- Cameron, K.S., and Ettington, D.R. 1988. The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In Smart, J.C. (ed.), **Higher Education : Handbook of Theory and Research** (Vol.4) pp.356-369. New York : Agathon Press.
- Chaffee, E.E. and Tiemey, W.G. 1988. **Collegiate Culture and Leadership Strategies**. New York : Macmillan.
- Cherrington, D.J. 1994. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance**. Boston : Allyn and Bacon.
- Clark, B.R. 1970. **The Distinctive College : Antioch, Reed, Swarthmore**. Chicago : Aldine.
- Clark, B.R. 1972. **The Organizational Saga in Higher Education**. Administrative Science Quarterly. 17 : 178-184.
- Clay, David. 1988. **Knowledge and Skepticism**. Boulder Cole, Westview Press.
- Cox, H.Richard. 2007. **Sport Psychology : Concepts and Applications**. Sixth edition, Published by McGraw-Hill.
- Cooke, R. and Rousseau, D.M. 1988. Behavioral Norms and expectations : A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. **Group & Organizational Studies : An International Journal**. Vol. 13 No. 3, September 245-273.
- Daft, R.L. 1998. **Organizational Theory and Design**. 6th ed. Ohio : South – Western College.
- Daft, R.L. 2002. **The Leadership Experience**. 2nd ed. Ohio : South – Western College.
- Deal, T.E. and Kennedy, A. 1982. **Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Dill, D.D. 1982. The Management of Academic Culture : Note on the Management of Meaning and Social Integration. **Higher Education**. 11 : 303-320.
- Eckel, P., Hill, B., & Green, M. 1998. **On Change : En Route to Transformation**. Occasional Paper, No. 1. Washington D.C. : American Council on Education.
- Finn, Jeremy. D. 1962. "Expectation and Educational Environment" **Journal of teacher Education**. 42 (3)
- Fund and Wagnalls. 1963. **Dictionary of the English Language**. United State of America.

- Greertz, C. 1973. **The Interpretation of Culture**. New York : Basic books.
- Greenberg, J. and Baron, A.R. 1995. **Behavior in Organizations : Understanding And Managing the Human Side of Work**. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Gustin, A.E. 1996. **Facing the Future : the Change Process in Restructuring Universities**. *Change*, 28(4), 27-37.
- Hearn, J., Clegston, R., Heydinger, R. 1993. Five Years of Strategic Environmental Assessment Efforts at a Research University : **A Case Study of an Organizational Innovation**. *Innovative Higher Education*, 18(1), 7-36.
- Hofstede, T. 1951. *Cultural's Consequences*. London : SAGE Publications.
- Hofstede, G. et al. 1990. Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *In Administrative Science Quarterly*. June, pp. 286-316.
- Homans, G. 1950. **The Human Group**. Orlando, Fla. : Harcourt Brace Jovanovich.
- Keessing, R.M. 1974. "Theory of Culture", **Annual Review of Anthropology**, 3, pp. 73-79.
- Lee, J.K. 1997. **A Study of the development of Contemporary Korean Higher Education**. Unpublished Ph.D. Dissertation (The University of Texas at Austin).
- Leslie, D & Fretwell, L. 1996. **Wise Move in Hard Times**. San Francisco : Jossey Bass.
- Luthans, F. 1998. **Organizational Behavior**. 8th ed. Boston : McGraw-Hill.
- Martin, J., and Siehl, C. 1983. Organizational Culture and counter Culture : **An Uneasy Symbiosis**. *Organizational Dynamics*, Autumn 52-64.
- Masland, A.T. 1985. Organizational Culture in the Study of Higher Education. **Review of Higher Education**. 8 : 157-168.
- McDaniel and Stumpf, L. 1993. The Organizational Culture : Implication for Nursing Service. **Journal of Nursing Administration** 23 (April) : 54-60.
- Oxford University. 1989. **Handbook of Research Design and Social Measurement**. 4 ed. New York, London : Longman.
- Ouchi, W. 1981. **Theory Z Reading**. MA : Addison-Wesley.

- Pascale, R.T. and Athos, A.G. 1981. **The Art of Japanese Management**. New York : Simon & Schuster.
- Pendlebury, J., Grouard, B. and Meston, F. 1999. **The Ten Keys to Successful Change Management**. Chechester : John Wiley & Sons.
- Peterson, M., et al. 1986. **The Organizational Context for Teaching and Learning : A Review of the Research Literature**. Ann Arbor : National Center for Research to Improve Postsecondary Teaching and Learning, University of Michigan.
- Reisman, D., Gusfield, J., & Gamson, Z. 1970. **Academic Values and Mass Education : The Early Year of Oakland and Monteith**. New York : Doubleday.
- Ritzer, George. 1988. **Contemporary Sociological Theory**. 2nd Singapore : McGraw-Hill International Editions.
- Robbins, S.P. 1994. **Essentials of Organizational Behavior**. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Rousseau, D.M. 1990. Assessing Organizational Culture. In Schneider, B(ed), **Organizational Climate and Culture**, pp. 153-191. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sackman, S. 1991. **Cultural Knowledge in Organizations : Exploring the Collective Mind**. CA : Sage.
- Schein, E.H. 1985. **Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schermerhorn, Jr., John R., (et al). 1997. **Organizational Behavior**. 6th ed. New York : John Wiley.
- Schneider, B. (ed). 1990. **Organizational Climate and Culture**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly** 28, 339-358.
- Swartz, M., and Jordan, D. 1980. **Culture : An Anthropological Perspective**. New York : Wiley.
- Swidler, A. 1986. Culture in Action : Symbols and Strategies. **American Sociological Review**, 51, pp. 273-286.

- Tagiuri, R. and Litwin, G. 1968. **Organizational Climate**. Boston : Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
- Tan, V.S.L. 2001. **Developing Achievement Culture**. [Online]. Available from : <Http://adtimes.nstp.com.my/jobstory/2001/sep29.htm> [2005,January 26]
- Tierney, W.G. 1988. Organizational Culture in Higher Education. **Journal of Higher Educations**. 59 : 2-21.
- Trice, H. and Beyer, J. 1993. **The Culture in Higher Education**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Uttal, B. 1983. The Corporate Culture. **Fortune**. October 17.
- Wagner, J.A. and Hollenbeck, J.R, 1995. **Management of Organizational Behavior**. 2nd Ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Whittaker, James O. 1965. **Introduction to Psychology**. Philadelphia : Saunders.