

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น

Organization Culture Affecting Local Development

รพีพร ธงทอง
Rapeeporn Thongtong

1. บทคัดย่อ

สภาพวัฒนธรรมองค์การในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางบวกในระดับปานกลางการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีค่า $r=.316$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบควรใช้การบริหารแบบลีน มาใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน

คำสำคัญ :

วัฒนธรรมองค์การ, การพัฒนาท้องถิ่น

2. ABSTRACT

Organization culture factor in the overall aspect was at high level. The most satisfaction was clan culture followed by the develop-mental culture and the minimum was hierarchy culture. Organization culture factor is in the same direction at minimum level with the local development factor statistically significant. 01. By organization culture affecting local development at 18.4% ($R^2=.184$) statistically significant. 01. Fact findings of development approach organization culture affecting local development need to be using LEAN Management for Contributes to sustainable local development.

Keywords: Organization Culture and Local Development

3. บทนำ (Introduction)

การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากระบบการกระจายอำนาจการปกครองจากรัฐบาลไปยังท้องถิ่น ให้สามารถดำเนินกิจการใดๆ ได้ตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด การปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดบริการสาธารณะ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี กล่าวคือมีแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานที่ดี มีการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่างๆ โดยการปฏิบัติงานตามกรอบภาระหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้ มีการเรียนรู้ ยอมรับ และยึดถือปฏิบัติร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในแนวทางที่ถูกต้อง อันจะส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ประชาชนผู้รับบริการในท้องถิ่นได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ และความพึงพอใจ

4. วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objective)

- 1) เพื่อศึกษาสภาพวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาท้องถิ่น
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาท้องถิ่น
- 3) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น
- 4) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น

5. ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

1) ประโยชน์เชิงวิชาการ (Academic)

ผลจากการวิจัยก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น

2) ประโยชน์เชิงการบริหาร (Management)

ผลการวิจัยทำให้ได้แนวทางการบริหารท้องถิ่นให้มีคุณภาพด้วยการตระหนักเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

3) ประโยชน์เชิงนโยบาย (Expected Contribution Policy)

ผลการวิจัยทำให้ได้องค์ความรู้ที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายและแผนในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาท้องถิ่น

6. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยตามหลักวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการสอบถามวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร ข้อคำถามเป็นแบบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ด้าน

- (1) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว
- (2) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา
- (3) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา
- (4) ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด

ตอนที่ 3 การพัฒนาท้องถิ่น ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ด้าน

- (1) ด้านการมีส่วนร่วม
- (2) ด้านธรรมาภิบาล
- (3) ด้านปรัชญาเศรษฐกิจ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด

2) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

โดยผู้วิจัยได้รับการอนุญาตให้บันทึกเสียงการสนทนาด้วยไอแพดทุกครั้ง และมีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ โดยแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) โดยมีประเด็น ดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์กรของปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

- (2) วัฒนธรรมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนที่เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรเป็นอย่างไร
- (3) การพัฒนาท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนปัจจุบันเป็นอย่างไร
- (4) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนมีอะไรบ้าง ควรปรับปรุงอะไรบ้าง และอย่างไร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2558-2559 ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายประจำ จำนวน 772 คน และพนักงาน จำนวน 939 คน รวมทั้งสิ้น 1,711 คน คำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 324 คน 2) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ (1) ผู้บริหารท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านต่างๆ จำนวน 4 คน และ (2) นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 8 คนโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของความ คิดเห็นที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 2) สถิติ อ้างอิง (Inferential Statistics) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson Product Moment Correlation) (2) การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) และ 2) ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้รับ จากการค้นคว้าเอกสารนั้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยคัดเลือก และจำแนก ข้อมูล จัดระเบียบข้อมูลให้เป็นระบบ จัดทำบรรณานุกรมข้อมูล เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำข้อมูลไปเขียนเป็นรายงานตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยต่อไป

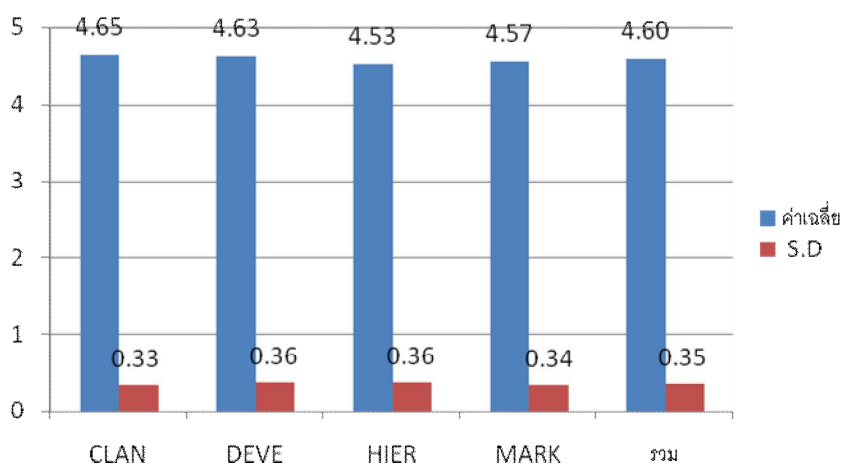
7. ผลการวิจัย/ผลการทดลอง (Results)

7.1 สภาพวัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาท้องถิ่น แสดงในตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์การ (Culture)	\bar{X}	S.D
1. วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (CLAN)	4.65	0.33
2. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา (DEVE)	4.63	0.36
3. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (HIER)	4.53	0.36
4. วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด (MARK)	4.57	0.34
รวม	4.60	0.35

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4.60 (S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว 4.65 (S.D. = 0.33) รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา 4.63 (S.D. = 0.36) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา 4.53 (S.D. = 0.36) ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

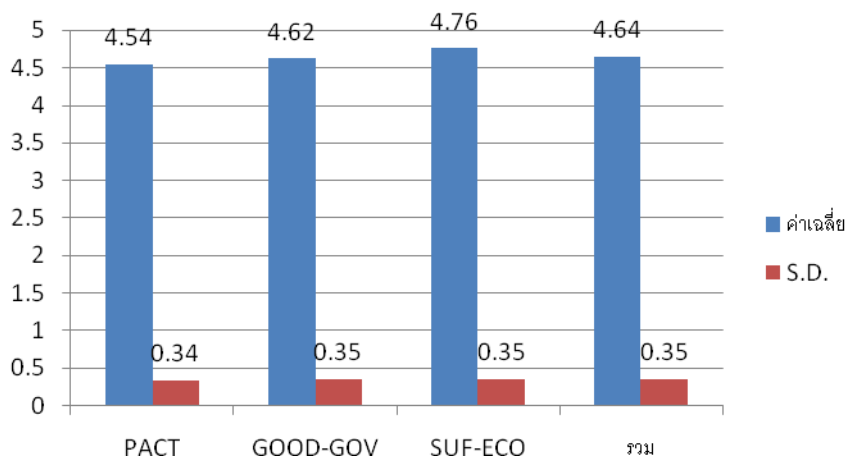


แผนภาพที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น

การพัฒนาท้องถิ่น (LOCAL)	(\bar{X})	(S.D)
1. การมีส่วนร่วม (PACT)	4.54	0.34
2. หลักธรรมาภิบาล (GOOD-GOV)	4.62	0.35
3. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SUF-ECO)	4.76	0.35
รวม	4.64	0.35

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.76 (S.D. = 0.42) รองลงมา คือ หลัก ธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 (S.D. = 0.35) และการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.54 (S.D. = 0.34) ตามลำดับ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น

7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาท้องถิ่น แสดงในตารางที่ 3

และ 4

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาท้องถิ่น

ตัวแปร (Variable)	LOCAL	Culture
การพัฒนาท้องถิ่น (LOCAL)	1	
วัฒนธรรมองค์การ (Culture)	.316**	1

** P < .01

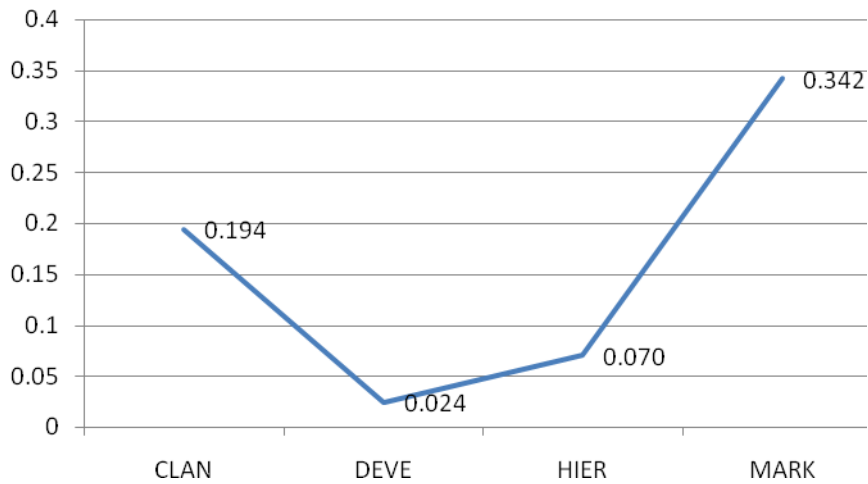
จากตาราง 3 พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับน้อยกับการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีค่า $r = .316$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาท้องถิ่น

ตัวแปร (Variable)	LOCAL	CLAN	DEVE	HIER	MARK
การพัฒนาท้องถิ่น (LOCAL)	1				
วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (CLAN)	.194*	1			
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา (DEVE)	.024	.409**	1		
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (HIER)	.070	.051	.315**	1	
วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด (MARK)	.342**	.040	-.030	.111*	1

** P < .01 * P < .05

จากตาราง 4 พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับน้อยกับการพัฒนาท้องถิ่น ($r = .194$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และวัฒนธรรมองค์การแบบการตลาดมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับการพัฒนาท้องถิ่น ($r = .342$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนาและวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น **ดังแสดงในแผนภาพที่ 3**



แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาท้องถิ่น

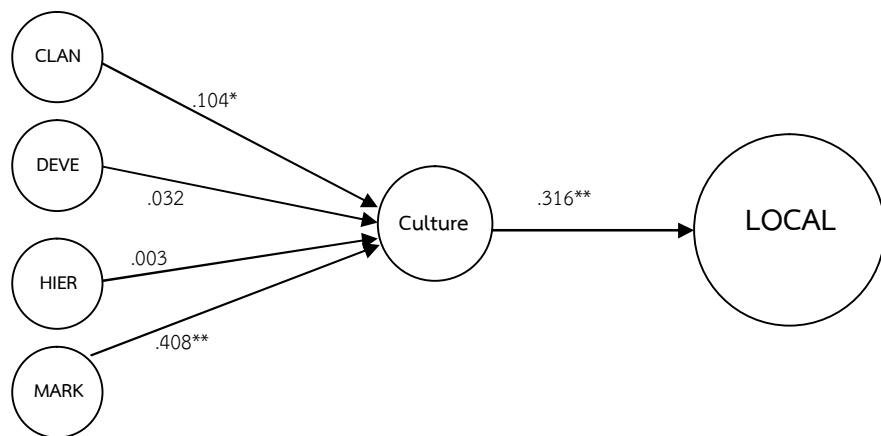
7.3 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น แสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบอิทธิพลตัวแปรวัดของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น

ตัวแปรพยากรณ์ (Predict Variable)	คะแนน ดิบ (B)	ความคาด เคลื่อน มาตรฐาน (St _e)	คะแนน มาตรฐาน (β)	ผล ทดสอบ (t)	นัย สำคัญ (Sig.)
ค่าคงที่ (Constant)	2.364	.347		6.819	.000
วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (CLAN)	.104	.046	.115	2.108	.036
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา (DEVE)	.032	.048	.038	.668	.505
วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับ บัญชา (HIER)	.003	.044	.004	.077	.939
วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด (MARK)	.408	.050	.410	8.223	.000
$R = .429$ $R^2 = .184$ $R^2_{Adj} = .175$ $F = 18.932$ $Sig. 000$					

$P < .05$ ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาท้องถิ่น (LOCAL)

จากตารางที่ 5 พบว่าผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้คือ การพัฒนาท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 เรียงตามลำดับของค่าอิทธิพลในการพยากรณ์ ประกอบด้วยตัวแปร วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด (MARK) ร้อยละ 41.0 ($St_e=.048$ Sig .000) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว ร้อยละ 11.5 ($St_e=.046$ Sig .036) โดยตัวแปรทุกตัวมีความแปรปรวนรวมกันในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 18.4 มีผลทดสอบ $F=18.932$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงในแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น

สมการคะแนนดิบ

$$\text{การพัฒนาท้องถิ่น} = 2.364 + .408 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด-MARK}) + .104 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว-CLAN})$$

สมการคะแนนมาตรฐาน

$$\text{การพัฒนาท้องถิ่น} = .410 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด-MARK}) + .115 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว})$$

7.4 แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น ปรากฏผลดังนี้

สภาพวัฒนธรรมองค์กรของปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันยังเป็นระบบอุปถัมภ์ เนื่องวัฒนธรรมแบบไทยๆ แแต่ที่สอนให้รักพี่น้องและพวกพ้องส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่คนในองค์กรยึดวัฒนธรรมความคุ้นเคยมากกว่าหลักการ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน สร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการรักความถูกต้องโดยการยึดระเบียบ ความถูกต้อง ดึงมในการปฏิบัติงานเพื่อการนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเป็นหลัก มีการทำงานเป็นทีม สร้างความรักให้เกิดขึ้นในองค์กร และความสามัคคีในหมู่คณะ

8. สรุป (Conclusion)

1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.65 (S.D. = 0.33) รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 (S.D. = 0.36) และวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 4.53 (S.D. = 0.36)

2) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น โดยรวมทั้ง 3 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.76 (S.D. = 0.35) รองลงมา คือ หลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 (S.D. = 0.35) และการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.54 (S.D. = 0.34) ตามลำดับ

3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับการพัฒนาท้องถิ่น ($r = .316$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4) ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้คือการพัฒนาท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 เรียงตามลำดับของค่าอิทธิพลในการพยากรณ์ ประกอบด้วยตัวแปร วัฒนธรรม

องค์การแบบการตลาด (MARK) ร้อยละ 41.0 ($St_e=.048$ Sig .000) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว ร้อยละ 11.5 ($St_e=.046$ Sig .036) โดยตัวแปรทุกตัวมีความแปรปรวนร่วมกันในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 18.4 มีผลทดสอบ $F=18.932$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลจากการทดสอบอิทธิพลการพยากรณ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาท้องถิ่นจำนวน 2 ตัวแปร สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของสมการคะแนนดิบและสมการคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการคะแนนดิบ

$$\text{การพัฒนาท้องถิ่น} = 2.364 + .408 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด-MARK}) + .104 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว-CLAN})$$

สมการคะแนนมาตรฐาน

$$\text{การพัฒนาท้องถิ่น} = .410 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด-MARK}) + .115 (\text{วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว})$$

5) แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นพบว่า สภาพวัฒนธรรมองค์กรของปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันยังเป็นระบบอุปถัมภ์ เนื่องวัฒนธรรมแบบไทยๆ แท้ที่สอนให้รักพี่น้องและพวกพ้องส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่คนในองค์กรยึดวัฒนธรรมความคุ้นเคยมากกว่าหลักการ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน สร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการรักความถูกต้องโดยการยึดระเบียบ ความถูกต้อง ดึงมในการปฏิบัติงานเพื่อการนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก มีการทำงานเป็นทีม สร้างความรักให้เกิดขึ้นในองค์กร และความสามัคคีในหมู่คณะ ดังนั้นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการเพิ่มคุณค่ามากขึ้น ควรใช้การบริหารแบบลีน

9. อภิปรายผล

1) วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการพัฒนา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นสายการบังคับบัญชา อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมร่วม ความเชื่อ และอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างที่เป็น

ทางการขององค์การและกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ สอดคล้องกับ Schein (1992) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจในลักษณะของการทำงาน และสามารถเลือกแนวทางที่ถูกต้องมาใช้ในการแก้ปัญหาของการทำงานได้ Schermerhorn et al. (2005) ระบบของการแลกเปลี่ยนการกระทำ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งได้รับการพัฒนาภายในองค์กร และช่วยชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร Cameron (2008) ค่านิยมที่เป็นข้อตกลงพื้นฐาน ความคาดหวัง และลักษณะเฉพาะในองค์กร ซึ่งสมาชิกในองค์กรยอมรับ และเป็นแนวทางในการคิด และการปฏิบัติตัวของสมาชิก และยังสอดคล้องกับ ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) และพิภพ วังเงิน (2547) ความเชื่อหรือค่านิยม หรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยการทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relation) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการตลาด และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้กับตัวแปรเกณฑ์ คือ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งประสิทธิผลโดยรวม และด้านต่างๆ 4 ด้าน คือ ด้านการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และยังสอดคล้องกับ พร ภิเศก (2546) วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาด กับแนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมในโรงเรียน และการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยของ Smart, Kuh & Tierney (1997) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการตัดสินใจในการส่งเสริมประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน หลักสูตร 2 ปี โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้น

สายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการตลาด กับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ

2) การพัฒนาท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ประชาชนธุรกิจพอเพียง รองลงมา คือ หลักธรรมาภิบาล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559) ภายใต้แนวทางในการนำเอาปรัชญาต่างๆ ที่รัฐบาลกำหนดเพื่อการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับ สิทธิชัย ต้นศรีสกุล (2553) การพัฒนาท้องถิ่น คือ ระบบบริหารจัดการองค์กรด้านธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างมีขั้นตอนที่สามารถส่งเสริมท้องถิ่นให้อยู่ดี กินดีได้ ประกอบด้วยการศึกษาปัญหา การวิเคราะห์ความต้องการบริหารจัดการตามลำดับความต้องการ วางแผนแก้ไขปัญหา ดำเนินงาน ติดตามประเมินผล และ ทบทวนผลการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อการปรับปรุงแก้ไข โกวิทย์ กังสนันท์ (2556) การพัฒนาท้องถิ่น คือ กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และ สิ่งแวดล้อมในชุมชนให้มีสภาพอยู่ดี กินดี ประกอบด้วยจิตวิญญาณ การเมือง สังคม การศึกษา ระบบนิเวศน์ วัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑูลย์ แก้วสุวรรณ และคณะ (2558) การพัฒนาท้องถิ่น คือ การทำให้ประชาชนและชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ชุมชนเดินเคียงข้างไปพร้อมกับรัฐบาล โดยมีปัจจัยอิทธิพลประกอบด้วย การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การประยุกต์ปรัชญา หลักการและแนวคิด ระบบการจัดการ เครือข่าย และการพัฒนาคน (การเปลี่ยนวิธีคิด สร้างกระบวนการเรียนรู้ สะสมประสบการณ์ การสร้างเอกลักษณ์)

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับน้อยกับการพัฒนาท้องถิ่น ($r = .194$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และวัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาดมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับการพัฒนาท้องถิ่น ($r = .342$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการพัฒนาและวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรการทำงาน มี 4 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาด ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการผสมผสานกัน จึงไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นรูปแบบใด

รูปแบบหนึ่งที่ตายตัว เพราะในสภาพแวดล้อมและในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บางครั้งก็เกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรหรือคุณภาพชีวิตของประชาชนส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทุกส่วนในองค์กรแต่การเลือกใช้วัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจึงเป็นไปได้ยาก จึงต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุดในการดำเนินงาน การพัฒนา การแก้ไขปัญหา ให้ได้แนวทางที่สำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิสา พลายแก้ว (2557) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการตลาด วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว และวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา ตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านคงอยู่กับองค์กร ด้านจิตใจ ตามลำดับ ในขณะที่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในด้านความสามารถในการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ การบรรลุเป้าหมาย และกระบวนการภายใน ตามลำดับ ผลจากการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.92 ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงในทิศทางตรงกันข้ามกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกองทัพเท่ากับ -1.16 แต่หากวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลโดยรวมส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกองทัพอากาศผ่านความผูกพันต่อองค์กร จะมีค่าเท่ากับ 2.86 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกองทัพอากาศเท่ากับ 1.94

4. ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามี 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ คือการพัฒนาท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 เรียงตามลำดับของค่าอิทธิพลในการพยากรณ์ ประกอบด้วยตัวแปร วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด (MARK) ร้อยละ 41.0 และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว ร้อยละ 11.5 ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวนั้นโดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์สมการถดถอยพหุพบว่า วัฒนธรรมทางองค์กรเป็นตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาท้องถิ่นได้หรืออาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อพัฒนาท้องถิ่นได้และยังพบว่า และวัฒนธรรมองค์การมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 18.4% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเมื่อนำมาสร้างเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวโดยใช้สมการถดถอยพหุ (คะแนนดิบ) ได้ดังนี้ การพัฒนาท้องถิ่น = $2.364 + .408$ (MARK) + $.104$ (CLAN) ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นการผสมผสานกันระหว่างเจตคติ ค่านิยม

ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคล กลุ่มบุคคล จนทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับในพฤติกรรมของผู้นำ และช่วยให้สมาชิกในองค์กรยกระดับขีดความสามารถ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันให้เท่าทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง สอดคล้อง กับงานวิจัย เรียมใจ คุณสมบัติ (2554) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอลองหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา โดยสามารถทำนายการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.00

5. แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น

สภาพวัฒนธรรมองค์กรของปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันยังเป็นระบบอุปถัมภ์ เนื่องวัฒนธรรมแบบไทยๆ แท้ที่สอนให้รักพี่น้องและพวกพ้องส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่คนใน องค์กรยึดวัฒนธรรมความคุ้นเคยมากกว่าหลักการ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการ พัฒนาท้องถิ่น ควรสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน สร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการรักความถูกต้องโดยการยึดระเบียบ ความถูกต้อง ดึงมาในการปฏิบัติงานเพื่อการ นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก มีการทำงานเป็นทีม สร้างความรักให้เกิดขึ้นในองค์กร และ ความสามัคคีในหมู่คณะ ดังนั้นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการเพิ่มคุณค่ามากขึ้น ควรใช้การบริหารแบบลีน (LEAN Management) (Womack & Jones, 2003) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การระบุคุณค่า (Specify Value) ของสินค้าหรือบริการ จากมุมมองของ ผู้รับบริการ
- 2) การสร้างกระแสแห่งคุณค่า (Identify the Value Stream) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ ต้องการจัดให้บริการ

- 3) ระบุขั้นตอนของมูลค่าเพิ่มและทำการไหล (Flow) โดยทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่า ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง เป็นการลดความผิดพลาด
- 4) มีระบบนำสู่ปฏิบัติซึ่งการผลิต/ บริการจะถูกดึง (Pull) โดยผู้รับบริการเป็นผู้ดึงคุณค่าจากกระบวนการ
- 5) ความสมบูรณ์แบบ (Perfection) เป็นการสร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่า

10. เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). **กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด : มาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- โกวิทย์ กังสนันท์. (2556). **กระบวนการตัดสินใจในด้านการบริหารและกรอบความคิดทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร : บรรณสารการพัฒนา.
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล**. ปรินญาปรัชญาดุขฎฐิบัณติต (การพัฒนารัษยการมนุษย์). กรุงเทพมหานคร : บัณติตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทิพยวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพมหานคร : แซทไฟร์ ปรินตติ้ง.
- พิภพ วังเงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา.
- พร ภิเศก. (2546). **วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก**. ปรินญานิพนธ์การศึกษาดุขฎฐิบัณติต (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพมหานคร : บัณติตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เรียมใจ คุณสมบัติ. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณติต (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี : บัณติตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- วิบูลย์ แก้วสุวรรณ และคณะ. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. 10(3) (กันยายน-ธันวาคม), 287-294.
- สิทธิชัย ต้นศรีสกุล. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนยั่งยืน กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดมหาสารคาม. วารสารช่อพะยอม ปีที่ 21 พุทธศักราช 2553, 51-68.
- สุวิสา พลายแก้ว. (2557). วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกองทัพอากาศ. วารสารการประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2557. 3 เมษายน 2557, 418-425.
- Cameron, K.S. (2008). A process for changing organization culture. In T.G. Cummings (Ed.), **Handbook of organization development** (pp. 429-445). Log Angeles : SAGE.
- Schein, E.H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schermerhorn et al. (2005). **Managing Organization Behavior (4th ed.)**. New York : John Wiley & Sons.
- Smart, Kuh & Tierney (1997). The Roles of institution cultures and decision approaches in promoting organization effectiveness in two-year colleges". **The Journal of Higher Education**. 68(3) 256-282.
- Womack, J.P., & Jones, D.T. (2003). **Lean Thinking**. America : Simon & Schuster.