



สุทธิปริทัศน์

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๕๘ พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๖๔ ISSN 0857-2670

- ความสนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยวใน 4 จังหวัดชายแดน ไทย-กัมพูชา : สระแก้ว บุรินทร์ สุรินทร์ และศิวะเกษ
- วิวัฒนาการองค์การและการอุปถัมภ์
- ผู้กำกับวิวัฒนาการองค์การ
- กลยุทธ์การบริการสู่ความเป็นเลิศ
- คำวิมล : การทับศัพท์ภาษาอังกฤษในภาษาไทย
- การพัฒนาด้วยวิธีวัดระดับคุณภาพหอพัก
- ผู้จัดการกับบทบาทการเป็นนักวิจัยในองค์กร
- การวัดสัมพันธภาพคุณลักษณะ การอดทน และการสะท้อน สำหรับลายโคแอกเซียล
- การวางแผนเมืองท่าเรือ
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาวะสกุล
- ดร.จิระพร เรืองจิระชูพร
- ภาวรัตน์ พันธุ์นพ
- จารุณี บุญญวิจิตร
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัญชลี ทองเอน
- วรณพันธ์ คงสม
- ชัยสิน แสงพิกุล
- ปราโมทย์ งามอิสระกุล
- ดร.ระพีพร ไชยประดิษฐ์

สุ ห ธิ ป ริ ท ์ ศ น ์

ปีที่ 19 ฉบับที่ 58 พฤษภาคม-สิงหาคม 2548 ISSN 0857-2670 ราคา 40 บาท

● เจ้าของ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
110/1-4 ถนนประชาชื่น แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่
กรุงเทพฯ 10210
โทร. 02-954-7300
อีเมล์ 30 หมายเลข ๔๐ 323
โทรสาร 02-9547910
E-mail Address : b_sonachai@yahoo.com

● วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการ
ในศาสตร์สาขาต่างๆ
2. เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
ในรูปแบบของวารสารวิชาการ
3. เพื่อส่งเสริมการแสดงผลงานคิดค้น
เสนอผลการค้นคว้าและวิจัย
4. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอาจารย์ และนักวิชาการ
ได้เผยแพร่ผลงาน
5. เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณทางด้านวิชาการของ
มหาวิทยาลัยในฐานะสถานบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง

● คณะที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์ ดร.บุญเสริม วิสสุท
รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ สามโกเศศ
ดร.เลิศลักษณ์ ต.บุญรัตน์
อาจารย์สมศรี ลัทธพิพัฒน์
น.ร.ว.รมณีจิตร แก้วกิริยา
คณะศึกษาศาสตร์

● บรรณาธิการ : ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา

รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย หิสาถบุตร

● กองบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กศสุภา รัชฎาวิชิตกุล
อาจารย์สมชื่น มั่นชาวนย์
อาจารย์ณัฐพันธ์ พุทธิวิธรรพาศัย
อาจารย์วิภา ชูณะปวิชัย
อาจารย์ปริญญ์ ฝักผ่อง

● ออกแบบรูปเล่ม-จัดหน้า

นางสาวนันทภา เขมาภิรักษ์

● กำหนดออก

ราย 4 เดือน

● จัดจำหน่าย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
โทร. 02-954-7300 ต่อ 125

● พิมพ์ที่

โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
โทร. 02-954-7300 ต่อ 540

สารบัญ

CONTENTS

1. ความสนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยวใน 4 จังหวัดชายแดน ไทย-กัมพูชา :
สระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ
*Tourists' Interest in Visiting Tourism Sites in the Four Provinces Bordering Thailand and
Cambodia : Sakaeo, Buriram, Surin and Sisaket.*
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลือพร ภาระสกุต Asst. Prof. Dr. Lertporn Parasakul.....9
2. วัฒนธรรมองค์การและการอยู่รอด
Organizational Culture and Survival
ดร.จีระพร เรืองจีระชูพร Dr. Cheraporn Ruangcherachuporn.....28
3. ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ
Leader's and Organizations' Culture.
ภาวิณี พันธุ์แพ Pawat Panphae.....43
4. กลยุทธ์การบริการสู่ความเป็นเลิศ
Service Excellence Strategy.
จารุณี บุญญวิชิต Jaranee Boonyavichit.....58
5. คำยืม : การทับศัพท์ภาษาอังกฤษในภาษาไทย
English Loan Words in Thai Language.
ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัญชลี ทองอม Asst. Prof. Anchali Thongame.....69
6. การพัฒนาดัชนีชี้วัดระดับคุณภาพหอพัก
The Development of the Dormitory Quality Indicator.
วรุณพันธ์ กองสม Warunpan Kongsom.....83

สารบัญ

CONTENTS

7. ผู้จัดการกับบทบาทการเป็นนักวิจัยในองค์กร
Manager and the Role as a Researcher in the Organization.
อัสวิน แสงพิกุล *Aswin Sangpikul*.....92
8. การวัดอิมพีแดนซ์ลักษณะ การลดทอน และการสะท้อนสำหรับสายโคแอกเชียล
Measurements of Characteristic Impedance Attenuation and Reflection for Coaxial Line.
ปราโมทย์ จางอิสระกุล *Pramote Jangisarakul*103
9. การวางแผนเมืองท่าเรือ
Port City Planing.
ดร.ระหัตถ์ โรจนประดิษฐ์ *Dr. Rahuth Rodjanapradeid*.....112

ลงทะเบียน 24 ส.ย. 2548

ออกบริการ 25 ส.ย. 2548

สาระสังเขปบทความ

1. ความสนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยวในสี่จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา :

สระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ / ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสตูล

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมให้แหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดของภาคอีสานใต้ที่ติดกับชายแดน ไทย-กัมพูชาซึ่งมักจะถูกมองข้ามให้เป็นที่ยึดของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและผู้เขียนได้ชี้ประเด็นบางประเด็นที่จังหวัดควรปรับปรุงทรัพยากรทางการท่องเที่ยวให้ขึ้นสู่มาตรฐานระดับสากล

2. วัฒนธรรมองค์กรและการอยู่รอด / ดร.จีระพร เรืองจิระบุทา

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อผลิตผลและผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากกว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกับการพัฒนาขององค์กร ดังนั้นการศึกษามและการเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของคน รวมทั้งสามารถสร้างหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทำให้องค์กรสามารถคงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

3. ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร / ภาวรัตน์ พันธัมพ

ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเพราะเป็นผู้วางกลยุทธ์ในการสร้างหรือปรับปรุงองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่จะเป็นผลให้เกิดความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจขององค์กรภายใต้การแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4. กอชุดการบริการสู่ความเป็นเลิศ / จารุณี บุญญวิจิตร

การบริหารงานธุรกิจที่ดีและมีคุณภาพ ต้องอาศัยเทคนิคหรือกอดชุดต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรในทุกๆ ด้าน

สาระสังเขปบทความ

5. คำยืม : การทับศัพท์ภาษาอังกฤษในภาษาไทย / ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัญชลี ทองแถม

กล่าวถึงเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ เริ่มตั้งแต่สมัยสมเด็จพระเอกาทศรถ กรุงศรีอยุธยาตอนปลายมาจนถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๖ แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งมีการติดต่อด้านวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ทางการเมืองกับชาวต่างชาติ โดยการเรียนรู้ภาษาต่างชาติด้วยวิธีต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้วิธีทับศัพท์และปรับเปลี่ยนให้เป็นแบบไทยๆบ้าง ต่อมารัฐบาลเห็นความจำเป็นในการอิมพอร์ตภาษาอื่นๆ มาใช้ตามการเปลี่ยนแปลงของกาลสมัยและเทคโนโลยี จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาเกี่ยวกับการใช้คำทับศัพท์และการบัญญัติศัพท์ขึ้นในภาษาไทยและเพื่อรักษาความเป็นไทยและใช้กันเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

6. การพัฒนาดัชนีชี้วัดระดับคุณภาพหอพัก / วรุตพันธ์ กงสม

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อหาดัชนีชี้วัดการจัดระดับคุณภาพหอพักนักศึกษา เพื่อสนองนโยบายการจัดระเบียบหอพักนักศึกษา และแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหอพัก เช่น ปัญหาขนสพผลิตในกลุ่มนักศึกษา ความไม่ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษา ซึ่งเกณฑ์คุณสมบัติของหอพักที่จะนำมาใช้ในการประเมินนี้ ได้ศึกษาจากระเบียบของหอพักตาม พ.ร.บ. 2507 และจากการสำรวจความคิดเห็นผู้ที่อาศัยและผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อคุณสมบัติหอพักนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครองของนักศึกษา และอาจารย์สังกัดสำนักกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยดัชนีชี้วัดที่ได้มีจะนำมาใช้ในการประเมินการจัดระดับคุณภาพหอพักนักศึกษา รอบบริเวณมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

7. Manager and the Role as a Researcher in the Organization. / Aswin Sangpikul

บทความนี้มีความมุ่งหมายที่ต้องการจะสะท้อนให้เห็นถึงอีกบทบาทหนึ่งของผู้จัดการธุรกิจ ในฐานะนักวิจัยขององค์กร เนื่องจากปัจจุบัน การดำเนินงานด้านธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง เสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนต่างๆ ในตลาด รวมทั้งมีปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจของธุรกิจ ดังนั้นผู้จัดการในฐานะผู้นำและผู้บริหารขององค์กร จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยในการประกอบการตัดสินใจแต่ละครั้ง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวส่วนใหญ่มาจากงานวิจัยในหลายๆ ด้าน ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานวิจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง และเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ

สาระสังเขปบทความ

8. การวัดอิมพีแดนซ์คุณลักษณะการลดทอนและการสะท้อนสำหรับสายโคแอกเชียล / ปราโมทย์ จางอิสระกุล

สายนำสัญญาณ (transmission line) เป็นอุปกรณ์ในการส่งพลังงานหรือสัญญาณไฟฟ้าจากแหล่งกำเนิด (source) ไปสู่โหลด (load) ความถูกต้องของสัญญาณไฟฟ้าที่ปรากฏ ณ ตำแหน่งนี้จะมากหรือน้อยเมื่อเทียบกับสัญญาณไฟฟ้าที่แหล่งกำเนิด ขึ้นกับตัวแปร เช่น พารามิเตอร์ ความยาวของสายนำสัญญาณ และสิ่งแวดล้อมที่สายนำสัญญาณถูกนำมาร่วม เป็นต้น บทความนี้จะกล่าวถึงสายนำสัญญาณชนิดที่ใช่มากในปัจจุบัน คือ สายโคแอกเชียล แสดงการทดลองเกี่ยวกับการวัดคุณสมบัติที่สำคัญของสาย คือ การทดลองวัดอิมพีแดนซ์ คุณลักษณะ (characteristic impedance) การลดทอน (attenuation) และการสะท้อนของคลื่น เมื่อสัญญาณพัลส์เคลื่อนที่เข้าไปในสาย โดยการทดลองเหล่านี้มีขึ้นที่ห้องปฏิบัติการไฟฟ้าสื่อสาร ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ หลักการและผลการทดลองที่แสดงในที่นี้สามารถนำไปสู่แนวคิดพื้นฐานในหลายเรื่องๆ ด้านวิศวกรรมไฟฟ้าที่เกี่ยวข้องกับสายนำสัญญาณ เช่น แรงดันและกระแสในสายส่ง ไฟฟ้าแรงสูง การออกแบบวงจรสายส่งไมโครสตริป เป็นต้น

9. การวางแผนเมืองท่าเรือ / ดร.ระพีพร โรจนประดิษฐ์

ในกระบวนการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศมาพัฒนาประเทศนั้น การวางแผนโครงการทางคมนาคมระดับชาติก็เป็นประการหนึ่งที่ยังคงมีทัศนคติที่จะพึ่งพาต่างชาติโดยเฉพาะการคมนาคมทางทะเลที่เป็นกรณีหนึ่งที่นำวิเคราะห้เป็นตัวอย่างเพราะการวางแผนพาณิชย์นาวีและการสร้างท่าเรือระหว่างประเทศนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นการสร้างรายได้มหาศาลเข้าประเทศ การวางแผนและผังท่าเรือกรุงเทพฯ ของผู้เชี่ยวชาญวิศวกรรมชาวเยอรมัน จากความช่วยเหลือของสันนิบาตชาติเมื่อปี 1945 เป็นการวางแผนจากต่างชาติที่มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ที่สุด อย่างไรก็ตามการวางแผนและผังของท่าเรืออื่นๆ หลังจากนั้น องค์การต่างๆ ก็อาจถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่มีคืบเป็นบางประการ ทำให้การพัฒนาพาณิชย์นาวีของประเทศไทยประสบปัญหา ในอนาคตเราคงจะไม่อยากให้เกิดขึ้นเช่นนี้ตลอดไป จึงมีความพยายามที่จะคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ สำหรับเมืองลักษณะพิเศษสำหรับประเทศไทยซึ่งเป็นที่มาของ "Port City Planning การวางแผนเมืองท่าเรือ" เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการให้ความรู้แก่นักศึกษานิเทศการของไทย ในศาสตร์ทางการขนส่งทางทะเลและเมืองท่าเรือในการที่จะรักษาผลประโยชน์ของประเทศในอนาคด

บทบรรณาธิการ

สุทธิปริทัศน์ฉบับนี้มีบทความในหลากหลายสาขาวิชา ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ได้แก่ “วัฒนธรรมองค์การและการอยู่รอด” โดย ดร.จิระพร เรืองจิระพุทธร “ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ” โดยอาจารย์ภาวิณี พันธุ์แพ “ความสนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อย่านหลังห้องเที่ยวในสี่จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา : สระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ” โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล และเรื่อง “นวัตกรรมการศึกษานานาชาติหลักสูตร การวางแผนเมืองท่าเรือ” โดย ดร.ระหัดร์ โรจนประสิทธิ์ ซึ่งเป็นการแนะนำหลักสูตรใหม่ที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยที่มีท่าเรือและมีการขนส่งสินค้าทางเรือเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความหลากหลายทางการศึกษาของไทยอีกด้วย

กระผมและกองบรรณาธิการใคร่ขอขอบคุณผู้เขียนทุกท่านเป็นอย่างสูง และขอเชิญชวนผู้อ่านส่งบทความทางวิชาการของท่านมาเผยแพร่ในวารสารสุทธิปริทัศน์ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาต่างๆ แนวความคิดของท่านจะก่อให้เกิดความหลากหลาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการและการศึกษาของประเทศไทย

บรรณาธิการ

ใบสมัครสมาชิกวารสาร “สุทธิปริทัศน์”

ชื่อ-นามสกุล

สถานที่ทำงาน

ประสงค์จะสมัครเป็นสมาชิกวารสาร “สุทธิปริทัศน์” ☐ 1 ปี ☐ 2 ปี ☐ 3 ปี

สถานที่ส่งวารสาร

สถานที่ติดต่อ

โทรศัพท์

สถานภาพสมาชิก ☐ สมาชิกใหม่

☐ สมาชิกเก่า หมายเลข.....

อัตราค่าสมาชิก ☐ 1 ปี จำนวน 3 ฉบับ เป็นเงิน 120 บาท

☐ 2 ปี จำนวน 6 ฉบับ เป็นเงิน 200 บาท

☐ 3 ปี จำนวน 9 ฉบับ เป็นเงิน 280 บาท

ชำระค่าสมาชิกโดย ☐ ธนาคาร

☐ เช็คธนาคาร.....

เลขที่.....

☐ อื่นๆ(ระบุ).....จำนวน.....บาท

ลงชื่อ.....ผู้สมัคร

(.....)

รณานิธิสังข์จ่าย “มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์” (ปตท.หลักสี่)

เจ้าหน้าที่ซอง

บรรณาธิการวารสารสุทธิปริทัศน์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

110/1-4 ถนนประชาชื่น เขตหลักสี่

กรุงเทพฯ 10210

ความสนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อ แหล่งท่องเที่ยวใน 4 จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา : สระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล *

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นภาคที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมไปเยือนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับภาคอื่นๆ ของประเทศไทย จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวปี พ.ศ.2544 นักท่องเที่ยวต่างชาติไปเยือนภาคอื่นๆ ของประเทศไทยเป็นจำนวนมากกว่า 3 ล้านคนในแต่ละภาค ยกเว้นภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีนักท่องเที่ยวไปเยือนไม่ถึงหนึ่งล้านคนหรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 2.5 โดยประมาณ และจากผลที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติไปเยือนภาคตะวันออกเฉียงเหนือน้อยจึงส่งผลให้เกิดรายได้จากการท่องเที่ยวตามไปด้วย จากสถิติการท่องเที่ยวในปี 2544 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ 1,148.39 ล้านบาท ในขณะที่ภาคเหนือมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ 27,028.25 ล้านบาท ภาคใต้ 94,200.29 ล้านบาท นอกจากนี้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยังเป็นภาคที่นักท่องเที่ยวแต่ละคนมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดกล่าวคือ 1,050.56 บาทต่อคนต่อวัน ในขณะที่ภาคใต้นักท่องเที่ยวต่างชาติมีค่าใช้จ่ายประมาณ

3496.00 บาทต่อคนต่อวัน นอกจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือไม่ดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติแล้วกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอื่นๆ ก็ยังเกิดขึ้นน้อยมากเมื่อเทียบกับภาคอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการประชุมนานาชาติที่มีการจัดในประเทศไทย ผู้จัดนิยมจัดในภาคอื่นๆ เช่น ภาคกลางหรือภาคใต้มากกว่าภาคอีสาน หรือการจัดท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลก็มีการจัดนำเที่ยวเพื่อไปเยือนภาคอื่นๆ มากกว่า จะจัดไปเยือนภาคอีสานเมื่อพิจารณาทางด้านอุปทานทางการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งต่อไปนี้จะขอเรียกสั้นๆ ว่า ภาคอีสาน ก็พบว่ายังมีสิ่งที่เป็นจุดอ่อนอยู่บางประการ เช่น แหล่งท่องเที่ยวแต่ละแห่งตั้งอยู่ใกล้กันมากทำให้ต้องใช้เวลานานในการเดินทางไปชมแต่ละแห่ง การขาดแคลนรถโดยสารสาธารณะ ที่จะเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวแต่ละแห่งก็เป็นปัญหาอีกประการหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางของนักท่องเที่ยว ประกอบกับบริษัททัวร์ในท้องถิ่นก็น้อย และยังขาดแคลนบุคลากร เช่น

* อาจารย์ประจำภาควิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จันทบุรี : Ph.D.(Sociology University of Queensland)

มักถูกคาดหวังที่มีคุณภาพมีน้อย ความไม่พร้อมในด้านการบริการนักท่องเที่ยว การขาดแคลนที่พักที่มีมาตรฐานสูงและที่สำคัญที่สุดคือภาคอีสานยังขาดเอกลักษณ์ของความเป็นอีสานทางด้านศิลปวัฒนธรรม แต่ละจังหวัดมีลักษณะคล้ายๆกัน แต่ภาคอีสานก็ยังมีจุดแข็งที่สามารถเป็นจุดขายสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดโนนสะอาดได้คิดค้นขายแดนกัมพูชาในแหล่งท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ มีความโดดเด่นทางสถาปัตยกรรม มีวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของอีสานได้ที่จะดึงดูดความสนใจกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจทางด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดีแน่นอนอนที่สุดท้ายภาคอีสาน จะไม่เป็นที่น่าสนใจสำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่มอื่นๆ เช่น นักท่องเที่ยวประเภทมหาชนที่เดินทางเป็นกลุ่ม หรือนักท่องเที่ยวที่ท่องเที่ยวเพื่อหาความสนุกสนานเพลิดเพลิน จังหวัดในภาคอีสานจะไม่ดึงดูดนักท่องเที่ยวที่หลงใหลในหาดทรายและน้ำทะเลหรือ นักท่องเที่ยวที่ต้องการความสะดวกสบายเหมือนกับที่เขาได้รับในบ้านเมืองของเขาเอง จังหวัดในภาคอีสานยังไม่ใช่จังหวัดในอันดับแรกๆ ที่นักท่องเที่ยวที่เพิ่งมาเยือนประเทศไทยเป็นครั้งแรกเลือกที่จะไปเยือน และถ้าเป็นจริงดังที่กล่าวมานี้ นักท่องเที่ยวที่มาเยือนถิ่นอีสานเป็นใครกันบ้างคือสิ่งที่บทความนี้จะให้คำตอบ บทความนี้จะจำกัดเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเยือน 4 จังหวัดชายแดนไทยและกัมพูชาเท่านั้น ซึ่งได้แก่นักท่องเที่ยวที่มาจากเมืองจีน

สุรินทร์ ศรีสะเกษ และสระแก้ว ข้อมูลทั้งหมดได้มาจากการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวที่กำลังท่องเที่ยวในจังหวัดทั้ง 4 ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2546 ถึงมกราคม 2547 จำนวน 403 คน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งจัดทำขึ้นเป็น 4 ภาษา คือ ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน และภาษาญี่ปุ่น

คุณลักษณะของนักท่องเที่ยว

นักท่องเที่ยวที่ไปเยือน 4 จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชาส่วนใหญ่หรือประมาณ 3 ใน 4 ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดจะเป็นนักท่องเที่ยวจากชาติตะวันตกซึ่งได้แก่นักท่องเที่ยวชาวยุโรป อเมริกันและจากกลุ่มโอเชียเนีย ที่เหลืออีกประมาณ 1 ใน 4 เป็นนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นและเอเชียชาติอื่นๆ นักท่องเที่ยวเหล่านี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มอายุระหว่าง 25-34 ปี (ร้อยละ 46) รองลงมาอยู่ในกลุ่มอายุ 18-24 ปี และ 35-44 ปี ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 65 มีการศึกษาดังแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป เมื่อพิจารณาทางด้านสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของนักท่องเที่ยวที่มาเยือนอีสานได้ในจังหวัดชายแดนทั้ง 4 พบว่าส่วนใหญ่หรือกว่าครึ่งหนึ่งเป็นผู้ที่มีอาชีพที่จัดว่าอยู่ในสภาพทางสังคมระดับสูง คือ เป็นนักวิชาชีพ เช่น แพทย์ นักกฎหมาย วิศวกร อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ประกอบการ รองลงมาจะเป็นกลุ่มนักศึกษา และแม่บ้าน กลุ่มอาชีพที่พบน้อยที่สุดคือผู้ที่ประกอบอาชีพทางเกษตรกรรม และกลุ่มผู้ใช้แรงงานหรือช่างฝีมือ ส่วนใหญ่

หรือร้อยละ 57 จะมีรายได้ต่อเนื่องตั้งแต่ 1501 เหรียญสหรัฐ หรือกว่า 6 หมื่นบาทขึ้นไป ส่วนใหญ่จะมีสภาพโสด กว่าร้อยละ 80 เดินทางโดยวางแผนและจัดการเดินทางด้วยตัวเอง ส่วนที่เหลือ(ร้อยละ 18) เดินทางเป็นหมู่คณะในลักษณะของแพ็คเกจทัวร์ ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวที่เคยมาเยือนประเทศไทยมาก่อนแล้ว หรือที่เรียกว่า นักท่องเที่ยวประเภทรีพิตเตอร์ โดยได้พบว่าร้อยละ 60 มาเยือนประเทศไทยเป็นครั้งที่ 2 หรือมากกว่า นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จากการสังเกตพบว่าเป็นนักเดินทางประเภทแบกเป้หรือ Backpacker สรุปได้ว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะมาเยือนถิ่นอีสานได้ มักที่จะเป็นผู้ที่เคยมาเที่ยวในประเทศไทยมาก่อนแล้วและในการมาครั้งแรกๆ ก็จะไปเยือนจังหวัดที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักกันดีในหมู่นักท่องเที่ยวก่อน เช่น จังหวัดทางภาคเหนือภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และในการกลับมาเยือนครั้งที่ 2 ก็จะเริ่มหันมาสำรวจจังหวัดทางภาคอีสานได้ นักท่องเที่ยวประเภทรีพิตเตอร์มักจะพักอยู่ในประเทศที่กลับไปเยือนซ้ำใหม่เป็นระยะเวลาที่นานขึ้นดังจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63) จะพักอยู่ในประเทศไทยตั้งแต่ 15 วันขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของสมเกียรติ ดังกิจวานิชย์ (2539) ที่พบว่านักท่องเที่ยวประเภทรีพิตเตอร์มักจะนิยมเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเองและมีแนวโน้มที่จะท่องเที่ยวในสถานที่น้อยแห่งเป็นเวลานานๆ มากกว่านักท่องเที่ยวทั่วไปที่เดินทางด้วยแพ็คเกจทัวร์ นักท่องเที่ยวแบบรีพิต

เตอร์มักต้องการที่จะแสวงหาประสบการณ์เชิงคุณภาพให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นการพำนักอยู่ในสถานที่หนึ่งเป็นเวลานานเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว

ข้อเท็จจริงที่ได้พบอีกประการหนึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้ก็คือ ภาพลักษณ์ของนักท่องเที่ยวประเภทแบกเป้หรือแบ็คแพ็คเกอร์ คนส่วนใหญ่มักจะมีภาพของนักท่องเที่ยวประเภทนี้ว่าเป็นกลุ่มที่น่ารังเกียจ หรือเป็นนักท่องเที่ยวชั้นเลว แต่จากข้อมูลที่ได้รับทำให้เห็นว่าโดยเนื้อแท้แล้วการใช้เป้ทำให้เกิดความคล่องตัวในการเดินทางที่สมบุกสมบัน เป้าหมายหลังเหมาะจะสมกับนักท่องเที่ยวที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวอายุระหว่าง 25-34 ปี หรือต่ำกว่าซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดของนักท่องเที่ยวที่เดินทางในแถบนี้ นักท่องเที่ยวประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษาคือ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอาชีพที่อยู่ในสถานภาพทางสังคมระดับสูง นักท่องเที่ยวประเภทนี้จะเป็นกลุ่มที่เดินทางท่องเที่ยวเพราะมีความสนใจเป็นพิเศษในวิถีชีวิตความเป็นอยู่ วัฒนธรรมและประเพณีของคนในที่อื่นที่ไปเยือนและไม่ต้องการความสะดวกสบายเหมือนนักท่องเที่ยวทั่วไป จึงเป็นนักท่องเที่ยวที่ไม่น่าจะทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสังคมที่นักท่องเที่ยวเหล่านี้เข้าไปเยือน

สิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยวใน 4 จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา

ในจังหวัดสระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ ซึ่งทุกจังหวัดมีชายแดนติดกับประเทศกัมพูชา มีสิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยวมากมายเหมาะสมแก่การท่องเที่ยวเพื่อชมวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวเพื่อชมธรรมชาติ ในแต่ละจังหวัดมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพดังต่อไปนี้

จังหวัดสระแก้ว

แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติได้แก่ อุทยานแห่งชาติปางสีดา ซึ่งมีสภาพภูมิประเทศของอุทยานเป็นภูเขาสูงสลับซับซ้อนเป็นป่าที่มีความอุดมสมบูรณ์ มีน้ำตกหลายแห่ง

แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมได้แก่ ปราสาทสด๊กก๊อกธม ตำบลโคกสูง ปราสาทแห่งนี้เคยเป็นศาสนสถานสำหรับเจ้าอุทัยทิศชาวนันท์ 2 สถาปนาขึ้นโดยสังฆะหลวงเข้ามาทำการก่อสร้างใน ปี พ.ศ.1595 หรือเมื่อกว่า 950 ปีมาแล้ว เพื่ออุทิศถวายพระราชครูที่ทรงนามว่าศรีขณทรวรมัน

แหล่งซื้อของที่ตลาดโรงเกลือ อำเภออรัญประเทศ เป็นตลาดชายแดนขนาดใหญ่ มีสินค้าราคาถูกนานาชนิดทั้งของไทย เขมร เวียดนาม จีน วางขายให้กับประชาชน เป็นตลาดที่ทำรายได้เข้าประเทศที่ใหญ่ที่สุด

จังหวัดบุรีรัมย์

แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่สุดคือ ปราสาทหินเขาพนมรุ้ง อำเภอเฉลิมพระเกียรติ ปราสาทแห่งนี้ตั้งอยู่บนยอด

เขาพนมรุ้งสูงกว่าระดับน้ำทะเล 1320 ฟุต ภูเขาแห่งนี้เป็นภูเขาไฟเก่าที่ดับแล้ว ปราสาทแห่งนี้สร้างขึ้นเมื่อประมาณกลางพุทธศตวรรษที่ 17 โดยอิริยธรรมาจารย์เจ้าชายนเรนทราทิตย์ ผู้เป็นบิดา ปราสาทหินแห่งนี้สร้างขึ้นตามความเชื่อในศาสนาฮินดู ตัวปราสาทประธานเปรียบเสมือนเขาพระสุเมรุที่เป็นศูนย์กลางของจักรวาล ปราสาทแห่งนี้มีภาพจำหลักที่สวยงามเกี่ยวกับการบรมราชาภิเษกของเจ้าชายนเรนทราทิตย์ ภาพพิณนาฏราช ภาพนารายณ์บรรทมสินธุ์ภาพที่แสดงถึงวิถีชีวิตของผู้นั้นในสมัยนั้น

ปราสาทเมืองต่ำตั้งอยู่ที่เชิงเขาพนมรุ้ง สร้างขึ้นประมาณตอนปลายพุทธศตวรรษที่ 16 ในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกันกับปราสาทสด๊กก๊อกธม แต่สร้างก่อนปราสาทพนมรุ้งโดยไม่ปรากฏผู้สร้าง ลักษณะเด่นของปราสาทนี้คือปรางค์ 5 หลังเรียงกันเป็น 2 แถว อยู่บนฐานเดียวกัน จากลักษณะดังกล่าวสันนิษฐานว่าปรางค์ประธานหมายถึงเขาพระสุเมรุศูนย์กลางของจักรวาลถูกล้อมรอบด้วยมหาสมุทรทั้ง 4 ซึ่งแทนด้วยสระน้ำทั้ง 4 สระนั้น ที่มุมของสระน้ำทั้ง 4 มีรูปนาคหัวได้น 5 เศียรซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็น ศิลปะขอมแบบปาปวน ปราสาทเมืองต่ำมีทับหลังซึ่งจำหลักเรื่องราวในศาสนาฮินดูที่สวยงามอยู่หลายอัน

จังหวัดสุรินทร์

จังหวัดสุรินทร์มีแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมประเภทโบราณสถานของขอมอยู่หลายแห่งแต่ส่วนมากจะมีขนาดเล็ก เช่น ปราสาทศรีขรภูมิ ปราสาทหินบ้านพลวง

โบราณสถานกลุ่มปราสาทเขาหมื่น ปราสาท
ภูมิโปน ปราสาทเขาพะงา เป็นต้น

ปราสาทศรีขรภูมิเป็นโบราณสถาน
ขนาดเล็กตั้งอยู่ในชุมชนโบราณ เป็นโบราณ
สถานขนาดเล็กสร้างขึ้นในตอนกลางพุทธ
ศตวรรษที่ 17 แต่สร้างหลังปราสาทพนมรุ้ง
ปราสาทศรีขรภูมินี้ น่าจะเคยเป็นเทวสถานใน
ศาสนาฮินดูมาก่อนเพราะมีภาพศิวนาฏราช
จำหลักบน ทับหลังอันหนึ่งของปรางค์ประธาน
นอกจากนี้ยังมีภาพนางอัปสรแบบนครวัด 2
องค์ยังอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ซึ่งภาพนางอัปสร
พบในประเทศไทยเฉพาะที่ปราสาทหินแห่งนี้
เท่านั้น

แหล่งท่องเที่ยวประเภทงานเทศกาลที่
มีชื่อเสียงอย่างหนึ่งของจังหวัดสุรินทร์ คือ งาน
ช้าง ซึ่งจัดขึ้นปีละหนึ่งครั้ง

หมู่บ้านช้างหรือหมู่บ้านดาดกลาง ตำบล
กะโพ อำเภอท่าตูมเป็นหมู่บ้านชาวดูชเก่าแก่
ที่เลี้ยงช้างกันมาหลายร้อยปี

แหล่งซื้อของประเภทงานหัตถกรรม
ได้แก่ หมู่บ้านเครื่องเงิน เขวาสินรินทร์ และ
บ้านโซก

จังหวัดศรีสะเกษ

แหล่งท่องเที่ยวทางด้านวัฒนธรรมซึ่งอยู่
ในดินแดนกัมพูชา แต่สามารถเข้าถึงได้โดย
สะดวกจาก ฝั่งไทยคือ ปราสาทเขาพระวิหาร
ซึ่งสร้างขึ้นในประมาณตอนกลางพุทธ
ศตวรรษที่ 16 ก่อนปราสาทศีคอกก๊อกรม และ
ปราสาทเมืองต่ำ ปราสาทเขาพระวิหารสร้าง
ในสมัยพระเจ้าสุริยวรมันที่ 1 เพื่อเป็น

เทวสถานในศาสนาฮินดู เป็นปราสาทที่สร้าง
บนเขาพระวิหารซึ่งสูงจากระดับน้ำทะเล 500
เมตร ความทางลาดชันสู่ตัวปราสาทประธาน
จะมีขั้นประคองอยู่เป็นระยะๆ รวม 3 ขั้น ประคอง
ระหว่างขั้นจะมีทางเดินเชื่อมถึงกันโดยตลอด
ภาพจำหลักที่สำคัญบนทับหลังของชั้นประคอง
ขั้นที่ 2 คือ ภาพการกวนเกษียรสมุทร หรือ
การสร้างจักรวาล

แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมในตัว
จังหวัดศรีสะเกษเองได้แก่ปราสาทสระกำแพง
ใหญ่ ปราสาทนี้จัดว่าเป็นปราสาทหินที่ใหญ่
ที่สุดในจังหวัดศรีสะเกษถ้าไม่นับปราสาทเขา
พระวิหาร ปราสาทสระกำแพงใหญ่สร้างขึ้น
ในปี พ.ศ.1583 เพื่อเป็นเทวสถานในศาสนา
ฮินดูลัทธิไศวนิกาย

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ของจังหวัดศรีสะเกษ คือ งานเทศกาลดอก
ล่ำดวน ซึ่งจัดขึ้นในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ที่
1 ของเดือนมีนาคมของทุกปี ณ บริเวณสวน
สมเด็จพระนริศรมหิทธิ ซึ่งเป็นช่วงที่ดอกล่ำดวน
กำลังบานจำนวนมากกว่า 50,000 ต้น ภายใน
งานจะประกอบด้วยกิจกรรมสาธิตศิลป
วัฒนธรรมพื้นบ้าน 4 แห่ง คือ เขมร ส่วย ลาว
เยอ การออกร้านจำหน่ายสินค้าหัตถกรรม การ
แสดงละครประกอบแสง เสียง ดำเนินการ
สร้างเมือง การประชันดนตรีพื้นบ้านภายใต้
ธงล่ำดวน

แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติมีน้ำตก
หลายแห่ง หนึ่งในบรรดาน้ำตกเหล่านี้คือ น้ำตก
ลำโรงเกียด น้ำตกแห่งนี้เป็นน้ำตกขนาดเล็ก
กลางสูงประมาณ 8 เมตร

ศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวใน 4 จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา

แหล่งท่องเที่ยวที่ได้ระบุมาทั้งหมดก่อนหน้านี้ได้ถูกประเมินศักยภาพของการเป็นแหล่งท่องเที่ยวโดยใช้ดัชนีชี้วัดมาตรฐานและคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้กำหนดขึ้น การประเมินศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 13 แห่งปรากฏอยู่ในงานวิจัยของ ศศ.สุเทพ พันประสิทธิ์ และคณะ โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินด้วยระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

ระดับศักยภาพสูง มีค่าคะแนน 2.34-3.00 หมายถึงแหล่งท่องเที่ยวที่มีขีดความสามารถสูงสามารถดึงดูดใจนักท่องเที่ยวต่างชาติได้

ระดับศักยภาพปานกลาง มีค่าคะแนน 1.67-2.33 หมายถึง แหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวหลักได้

ระดับศักยภาพต่ำ มีค่าคะแนน 0-1.66 หมายถึง แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นได้เพียงแหล่งท่องเที่ยวเสริมศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 13 แห่งใน 4 จังหวัด แสดงอยู่ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ศักยภาพทางการท่องเที่ยวหลักใน 4 จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา :

สระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ

แหล่งท่องเที่ยว	ระดับศักยภาพ	ความหมาย
1. ปราสาทสด๊กก๊อกธม (สระแก้ว)	2.49	สูง
2. ปราสาทพนมรุ้ง (บุรีรัมย์)	3.00	สูง
3. ปราสาทเมืองต่ำ (บุรีรัมย์)	2.82	สูง
4. ปราสาทศรีขรภูมิ (สุรินทร์)	2.49	สูง
5. ปราสาทวัดสระกำแพงใหญ่ (ศรีสะเกษ)	2.72	สูง
6. ปราสาทเขาพระวิหาร (ศรีสะเกษ)	2.52	สูง
7. งานช้าง (สุรินทร์)	2.4	สูง
8. หมู่บ้านช้าง (สุรินทร์)	1.83	ปานกลาง
9. หมู่บ้านศรีอมเงิน เขวาสินรินทร์ (สุรินทร์)	2.36	สูง
10. หมู่บ้านจิกสามบ้านบุทุม (สุรินทร์)	2.38	สูง
11. งานเทศกาลดอกถั่วผุย (ศรีสะเกษ)	1.94	ปานกลาง
12. น้ำตกสำโรงเกียรติ (ศรีสะเกษ)	2.18	ปานกลาง

ระดับความสนใจที่นักท่องเที่ยวมีต่อแหล่ง ท่องเที่ยวสำคัญในเขต 4 จังหวัด

การวัดระดับความสนใจในแหล่งท่องเที่ยววัดด้วย Likert Scale ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 13 ข้อ เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม และสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ 13 แห่ง ใน 4 จังหวัดโดยแบ่งระดับความสนใจที่นักท่องเที่ยวมีต่อแหล่งท่องเที่ยวแต่ละแห่งเป็น 5 อันดับ ตั้งแต่สนใจมาก จนถึงสนใจน้อยมาก เมื่อนำคำตอบทั้งหมดมาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ พบว่าค่า Alpha เท่ากับ 0.924 แสดงว่าสเกลที่ใช้วัดระดับความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 13 แห่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ดี ต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงระดับความสนใจที่นักท่องเที่ยวมีต่อสถานที่ท่องเที่ยวแต่ละแห่ง

ปราสาทพนมรุ้ง

กว่าครึ่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวทั้งหมดหรือประมาณร้อยละ 56 ของนักท่องเที่ยวสนใจปราสาทพนมรุ้งในระดับค่อนข้างมากจนถึงมาก แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามสัญชาติของนักท่องเที่ยว พบว่านักท่องเที่ยวแต่ละสัญชาติมีความสนใจในปราสาทพนมรุ้งในระดับที่ที่แตกต่างกันกล่าวคือ นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจปราสาทพนมแห่งนี้ ในระดับค่อนข้างมากจนถึงมาก ในระดับที่สูงกว่านักท่องเที่ยวชาวอังกฤษ อเมริกา ฝรั่งเศส และโอเชียเนีย นอกจากนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นแล้ว นักท่องเที่ยวจากเยอรมันและจากชาติเอเชียอื่นๆ ก็มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจในระดับค่อนข้างมากจนถึงมาก ในอัตราส่วนร้อยละที่สูงรองลงมาจากชาวญี่ปุ่น นักท่องเที่ยวจากอังกฤษไม่ค่อยสนใจในสถานที่ท่องเที่ยวแห่งนี้ รายละเอียดแสดงอยู่ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความสนใจในปราสาทพนมรุ้ง จำแนกตามสัญชาติ

ความสนใจใน พนมรุ้ง	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	9.3	22.0	15.3	36.6	15.9	20.0	13.3	22.7
ปานกลาง	11.6	26.0	25.4	32.4	33.3	36.0	13.3	4.5
มาก	79.1	32.0	59.3	31.0	50.8	44.0	73.3	72.7
จำนวน (คน)	88	50	59	71	63	25	15	22

ปราสาทเมืองต่ำ

นักท่องเที่ยวที่รู้จักครั้งแรกเล็กน้อย หรือร้อยละ 52 สนใจปราสาทเมืองต่ำ ในระดับค่อนข้างมาก จนถึงมาก เมื่อเทียบกับปราสาทพนมรุ้ง แล้วนักท่องเที่ยวให้ความสนใจในปราสาทพนมรุ้งมากกว่าปราสาทเมืองต่ำเช่นเดียวกับปราสาทพนมรุ้ง นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจปราสาทเมืองต่ำในระดับค่อนข้างมากจนถึงมากคิดเป็นร้อยละ 75 นักท่องเที่ยวชาติอื่นๆ ที่สนใจปราสาทเมืองต่ำในอัตราส่วนร้อยละที่

สูงรองลงมาจากชาวญี่ปุ่นคือ นักท่องเที่ยวจากชาติเอเชียอื่นๆ และจากเยอรมัน ซึ่งมีผู้ที่สนใจปราสาทพนมรุ้ง ระดับค่อนข้างมากจนถึงมาก คิดเป็นร้อยละ 67 และ 62 ตามลำดับ นอกจากนั้นให้ความสนใจในปราสาทเมืองต่ำ คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 นักท่องเที่ยวชาวอังกฤษมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจค่อนข้างน้อย ไปจนถึงน้อย คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละที่สูงกว่าชาติอื่นๆ รายละเอียดอยู่ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับความสนใจในปราสาทเมืองต่ำ จำแนกตามสัญชาติ

ความสนใจใน เมืองต่ำ	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	ไต้หวัน (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	11.6	26.0	18.6	32.4	21.0	24.0	20.0	27.3
ปานกลาง	12.8	28.0	33.9	32.4	32.3	32.0	13.3	9.1
มาก	75.6	46.0	47.5	35.2	46.8	44.0	66.7	63.6
จำนวน (คน)	86	50	59	71	63	25	15	22

งานช้างจังหวัดสุรินทร์

นักท่องเที่ยวประมาณ 3 ใน 4 ให้ความสนใจงานช้างที่จังหวัดสุรินทร์ ในระดับค่อนข้างมากจนถึงมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามสัญชาติพบว่า นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น และนักท่องเที่ยวจากไต้หวัน มีสัดส่วน ผู้ที่ให้ความสนใจงานช้างในระดับค่อนข้างมากจนถึงมากในระดับที่สูงกว่านักท่องเที่ยวจาก

ชาติอื่นๆ คือ ร้อยละ 75 รองลงมาคือ นักท่องเที่ยวจากชาติเอเชียอื่นๆ และนักท่องเที่ยวจากเยอรมันที่มีผู้ที่สนใจงานช้างในระดับค่อนข้างมากจนถึงมาก ในอัตราส่วนร้อยละที่ค่อนข้างสูงคือ ประมาณร้อยละ 73 ส่วนนักท่องเที่ยวชาติที่มีผู้สนใจในระดับค่อนข้างมากจนถึงมากประมาณเกินร้อยละ 50 เล็กน้อย

คือ นักท่องเที่ยวชาวอังกฤษ และชาวฝรั่งเศส ชาวญี่ปุ่น และชาวโอเชียเนีย รองลงมาเป็นส่วนชาวอเมริกันที่ค่อนข้างจะสนใจงานช้างมีอยู่ร้อยละ 63 แสดงว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวที่ค่อนข้างจะสนใจงานช้างจะเป็นนักท่องเที่ยว

ตารางที่ 4 ระดับความสนใจในงานช้างจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามสัญชาติ

ความสนใจในงานช้าง	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	14.0	16.0	23.7	23.9	12.7	24.0	13.3	18.2
ปานกลาง	10.5	26.0	13.6	21.1	11.1	24.0	13.3	9.1
มาก	75.6	58.0	62.7	54.9	76.2	52.0	73.3	72.7
จำนวน (คน)	86	50	59	71	63	25	15	22

หมู่บ้านช้างจังหวัดสุรินทร์

หมู่บ้านช้างจังหวัดสุรินทร์เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ในภาพรวมได้รับความสนใจไม่มากนักเมื่อเทียบกับสถานที่ท่องเที่ยว 3 แห่งแรก ดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่มีความสนใจในระดับค่อนข้างมากจนถึงมาก รวมกับคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 47 เท่านั้น นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่นิยมแหล่งท่องเที่ยวประเภทอื่นๆ เช่น ปราสาทพนมรุ้ง เมืองคำงานช้างที่สุรินทร์ ในอัตราส่วนร้อยละที่ค่อนข้างสูง แต่มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจในหมู่บ้านช้างที่ต่ำกว่าสถานที่ท่องเที่ยวอื่นคือ

มีเพียงประมาณร้อยละ 63 นักท่องเที่ยวจากชาติเอเชียอื่นๆ มีผู้ที่สนใจค่อนข้างมากจนถึงมาก ในอัตราส่วนร้อยละประมาณ 60 ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่สูง รองลงมาจากชาวญี่ปุ่น สำหรับชาวเยอรมันที่เคยสนใจปราสาทพนมรุ้ง ปราสาทเมืองต่ำ และงานช้างในอัตราส่วนร้อยละที่ค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับชาติอื่น กลับเป็นชาติที่สนใจหมู่บ้านช้างน้อยที่สุดสรุปได้ว่าเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ไม่ค่อยได้รับความนิยมนัก รายละเอียดอยู่ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ระดับความสนใจในหมู่บ้านข้างจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามสัญชาติ

ความสนใจใน งานข้าง	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	45.9	60.0	39.0	49.3	39.7	62.5	33.3	72.7
ปานกลาง	21.2	12.0	30.5	29.6	33.3	16.7	13.3	18.2
มาก	32.9	28.0	30.5	21.1	27.0	20.8	53.3	9.1
จำนวน (คน)	85	50	59	71	63	24	15	22

หมู่บ้านทำเครื่องเงินจังหวัดสุรินทร์

หมู่บ้านทำเครื่องเงินเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมน้อยเมื่อเทียบกับสถานที่อื่นๆ ที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ เพราะมีผู้ที่ระบุว่าสนใจน้อย และค่อนข้างน้อย รวมกันถึงประมาณร้อยละ 48 และมีผู้ที่สนใจค่อนข้างมากจนถึงมาก เพียงประมาณร้อยละ 28 เท่านั้น ทั้งนี้มีนักท่องเที่ยวจากเอเชียชาติอื่นๆ ที่ตอบว่าสนใจค่อนข้างมาก

จนถึงมาก อยู่ถึงร้อยละ 53 โดยประมาณชาติอื่นๆเกือบทุกชาติมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจน้อยถึงน้อยมาก คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละที่สูง เช่น ชาวญี่ปุ่นที่ตอบว่าสนใจน้อย มีร้อยละ 21 ชาวฝรั่งเศส ร้อยละ 36 และชาวอังกฤษ ร้อยละ 29 ที่ตอบว่าสนใจน้อย จึงเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ไม่ค่อยได้รับความนิยมนัก รายละเอียดอยู่ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ระดับความสนใจในหมู่บ้านทำเครื่องเงิน จ.สุรินทร์ จำแนกตามสัญชาติ

ความสนใจใน หมู่บ้านเครื่องเงิน	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	45.9	60.0	39.0	49.3	39.7	62.5	33.3	72.7
ปานกลาง	21.2	12.0	30.5	29.6	33.3	16.7	13.3	18.2
มาก	32.9	28.0	30.5	21.1	27.0	20.8	53.3	9.1
จำนวน (คน)	85	50	59	71	63	24	15	22

หมู่บ้านเครื่องหวายจังหวัดสุรินทร์

นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่สนใจหมู่บ้านเครื่องหวาย ซึ่งจัดว่าเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับปานกลางไปจนถึงระดับน้อยและเมื่อพิจารณาจำแนกตามเชื้อชาติก็พบว่าระดับความสนใจก็ไม่แตกต่างกันทุกชาติ มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่ให้

ความสนใจหมู่บ้านเครื่องหวาย ให้ระดับค่อนข้างน้อยไปจนถึงน้อย ในระดับที่ค่อนข้างสูง กล่าวประมาณร้อยละ 50 หรือสูงกว่าตอบว่าสนใจ ที่จะไปชมค่อนข้างน้อยหรือน้อย รายละเอียดอยู่ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ระดับความสนใจในหมู่บ้านทำเครื่องหวายจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามสัญชาติ

ความสนใจใน หมู่บ้านเครื่องหวาย	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	49.4	48.0	54.2	54.9	58.7	52.0	40.0	72.7
ปานกลาง	23.5	30.0	22.0	29.6	20.6	32.0	20.0	13.6
มาก	27.1	22.0	23.7	15.5	20.6	16.0	40.0	13.6
จำนวน(คน)	85	50	59	71	63	25	15	22

ปราสาทศรีขรภูมิจังหวัดสุรินทร์

นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่สนใจในปราสาทศรีขรภูมิในระดับปานกลาง อัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจในระดับค่อนข้างมากใกล้เคียงกับของผู้ที่สนใจในระดับค่อนข้างน้อย นักท่องเที่ยวญี่ปุ่นมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจในปราสาทนี้ ค่อนข้างจะสูงกว่านักท่องเที่ยวชาติอื่นๆ กล่าวคือ ประมาณร้อยละ 49 นักท่องเที่ยวเอเชียชาติอื่นๆ มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจในปราสาทนี้มากรองลงมาจาก นักท่องเที่ยวญี่ปุ่น คือประมาณร้อยละ 40 สำหรับชาวยุโรปนั้นส่วนใหญ่จะสนใจปราสาทศรีขรภูมิในระดับ

ปานกลาง ในบรรดาชาวยุโรปทั้งหลายนักท่องเที่ยวชาวอังกฤษ มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจน้อยอยู่สูงกว่าชาติอื่นๆ กล่าวคือ มีผู้ที่ตอบว่าสนใจค่อนข้างน้อย และสนใจน้อยรวมกันแล้วสูงถึงร้อยละ 48 นักท่องเที่ยวชาวเยอรมัน ส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยสนใจปราสาทนี้เช่นกันคือ มีผู้ที่ตอบว่าสนใจน้อยและค่อนข้างน้อย รวมกันถึงร้อยละ 45 สรุปได้ว่าปราสาทนี้พอจะเป็นที่นิยมอยู่บ้างในหมู่นักท่องเที่ยวญี่ปุ่น แต่ก็ไม่ถึงครึ่ง ส่วนชาวยุโรปส่วนใหญ่ไม่ค่อยสนใจ

ตารางที่ 8 ระดับความสนใจในปราสาทศรีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามสัญชาติ

ความสนใจใน ปราสาทศรีขรภูมิ	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	17.6	42.0	33.9	47.9	34.9	41.7	33.3	45.5
ปานกลาง	32.9	30.0	30.5	26.8	28.6	33.3	26.7	27.3
มาก	49.4	28.0	35.6	25.4	36.5	25.0	40.0	27.3
จำนวน (คน)	85	50	59	71	63	24	15	22

ปราสาทเขาพระวิหาร

ปราสาทหินบนหน้าผาแห่งนี้เดิมเป็นของไทยแต่ถูกศาลโลกตัดสินให้ตกเป็นของประเทศไทย เมื่อประมาณ 50 ปีที่ผ่านมา ปราสาทหินขนาดใหญ่นี้ตั้งอยู่บนหน้าผาซึ่งทางขึ้นอยู่ในฝั่งไทยนับเป็นปราสาทหินที่ใหญ่ที่สุดที่ติดชายแดนไทยกับพม่า ประมาณร้อยละ 53 ของนักท่องเที่ยวมีความสนใจในปราสาทแห่งนี้ค่อนข้างมากไปจนถึงมาก นักท่องเที่ยวจากทวีปยุโรปเกือบทุกชาติ มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่ให้ความสนใจ

ปราสาทแห่งนี้ค่อนข้างจะสูง โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวเยอรมัน มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจค่อนข้างมากไปจนถึงมาก อยู่สูงถึงร้อยละ 72 ชาวญี่ปุ่นก็สนใจปราสาทแห่งนี้ในอัตราส่วน ร้อยละที่สูง รองลงมาจากชาวเยอรมันคือ ประมาณร้อยละ 71 ชาวยุโรปชาติอื่นก็มีอัตราส่วนร้อยละของผู้สนใจถึงร้อยละ 60 แต่ชาวอังกฤษมีผู้ไม่สนใจ อยู่ในอัตราส่วนร้อยละที่สูงกว่าชาติอื่นๆ คือประมาณร้อยละ 38 รายละเอียดแสดงอยู่ในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ระดับความสนใจในปราสาทเขาพระวิหาร จำแนกตามสัญชาติของนักท่องเที่ยว

ความสนใจใน ปราสาทเขาพระวิหาร	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	15.1	34.0	28.8	38.0	19.0	24.0	13.3	27.3
ปานกลาง	14.0	22.0	23.7	25.4	30.2	16.0	26.7	0.0
มาก	70.9	44.0	47.5	36.6	50.8	60.0	60.0	72.7
จำนวน (คน)	86	50	59	71	63	25	15	22

ปราสาทหินวัดสระกำแพงใหญ่

นักท่องเที่ยวโดยรวมมีแนวโน้มที่จะสนใจไปชมปราสาทหินวัดสระกำแพงใหญ่ในระดับค่อนข้างมากไปจนถึงมาก คิดเป็นร้อยละประมาณ 37 และอีกประมาณหนึ่งในสามสนใจในระดับปานกลาง นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจปราสาทหินแห่งนี้ในระดับมาก และค่อนข้างมากกว่าส่วนอื่น ส่วนมาก แต่ที่ไม่มากเท่าปราสาทพนมรุ้ง

เมืองคำและเขาพระวิหาร แต่ผู้ให้ความสนใจในระดับค่อนข้างมากพอๆ กับผู้ที่สนใจในปราสาทศรีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์ นักท่องเที่ยวชาวเยอรมัน เป็นชาติตะวันตกเพียงชาติเดียวที่มีผู้สนใจในปราสาทแห่งนี้ในระดับค่อนข้างมากไปจนถึงมาก คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละที่สูงที่สุดคือ ร้อยละ 50 นักท่องเที่ยวชาวอังกฤษมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจปราสาทหินแห่งนี้ในระดับค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 10 ระดับความสนใจในปราสาทวัดสระกำแพงใหญ่ จำแนกตามสัญชาติของนักท่องเที่ยว

ระดับความสนใจ ปราสาทวัดสระกำแพงใหญ่	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	ไทยอื่นๆ (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	15.1	34.0	28.8	38.0	19.0	24.0	13.3	27.3
ปานกลาง	14.0	22.0	23.7	25.4	30.2	16.0	26.7	0.0
มาก	70.9	44.0	47.5	36.6	50.8	60.0	60.0	72.7
จำนวน (คน)	86	50	59	71	63	25	15	22

ปราสาทสด๊กก๊อกธม จังหวัดสระแก้ว

นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสนใจที่จะไปชมปราสาทหินแห่งนี้มากนัก คงจะเห็นได้ว่าไม่ถึงหนึ่งในสามที่แสดงความสนใจในระดับค่อนข้างมาก ยกเว้นนักท่องเที่ยวจากประเทศแถบเอเชียและนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจค่อนข้างมากไปจนถึงมาก ถึงร้อยละ 46 และร้อยละ 40 ตามลำดับ นักท่องเที่ยวชาวอื่นๆ ส่วนใหญ่จะให้ความสนใจปราสาทขอม

แห่งนี้ในระดับค่อนข้างน้อยไปจนถึงน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักท่องเที่ยวชาวอังกฤษและนักท่องเที่ยวชาวยุโรปชาติอื่นๆ ซึ่งมีผู้ระบุว่ามีความสนใจในระดับค่อนข้างน้อยไปจนถึงน้อย สูงถึงกว่าร้อยละ 50

ตารางที่ 11 ระดับความสนใจในปราสาทศักดิ์สิทธิ์ตามสัญชาติ

ความสนใจใน ปราสาทศักดิ์สิทธิ์	สัญชาติ							
	ญี่ปุ่น (%)	ฝรั่งเศส (%)	สหรัฐ (%)	อังกฤษ (%)	โอเชียเนีย (%)	ยุโรปอื่นๆ (%)	เอเชียอื่นๆ (%)	เยอรมัน (%)
น้อย	29.1	36.0	36.2	52.1	31.7	54.2	26.7	40.9
ปานกลาง	31.4	36.0	48.3	28.2	42.9	25.0	26.7	31.8
มาก	39.5	28.0	15.5	19.7	25.4	20.8	46.7	27.3
จำนวน (คน)	86	50	58	71	63	24	15	22

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยระดับความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 13 แห่ง

แหล่งท่องเที่ยว	จำนวนคน	สนใจน้อย	สนใจมาก	ค่าเฉลี่ย	S.D.
ปราสาทพนมรุ้ง	399	1	5	3.45	1.288
ปราสาทเมืองต่ำ	398	1	5	3.30	1.265
งานช้างสุรินทร์	399	1	5	3.74	1.412
หมู่บ้านช้าง	399	1	5	3.12	1.497
หมู่บ้านเครื่องเงิน	397	1	5	2.60	1.315
หมู่บ้านเครื่องหยา	398	1	5	2.43	1.217
ปราสาทศรีขรภูมิ	397	1	5	2.84	1.291
ปราสาทเขาพระวิหาร	399	1	5	3.32	1.377
ปราสาทสระกำแพงใหญ่	399	1	5	3.00	1.312
เทศกาลดอกคำฝอย	397	1	5	2.76	1.335
น้ำตกตำโรงเกียรติ	397	1	5	2.78	1.301
ปราสาทศักดิ์สิทธิ์	397	1	5	2.73	1.239
ปราสาทขอมอื่นๆ	394	1	5	2.86	1.302

ผลการใช้วัดระดับความสนใจแบ่งระดับ 5 จากผลการวิเคราะห์ที่แสดงอยู่ในตารางที่ความสนใจออกเป็น 5 ระดับ ระดับความสนใจ 5-16 แสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวให้ความสนใจปราสาทพนมรุ้ง ปราสาทเมืองต่ำ งานช้างสุรินทร์ หมู่บ้านช้าง ปราสาทเขาพระวิหารในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ส่วนที่นักท่องเที่ยวสนใจเพียงปานกลางได้แก่

ปราสาทวัดสระกำแพงใหญ่ ส่วนสถานที่ที่มีผู้สนใจน้อยได้แก่ หมู่บ้านเครื่องเงิน หมู่บ้านเครื่องหาย งานเทศกาลดอกคำควน น้ำตกคำโรงเกียรติ ปราสาทสศีกก๊กกรมและปราสาทขอมอื่นๆใกล้ชายแดนไทย-กัมพูชา

เมื่อนำตัวแปรทั้ง 13 มาหาค่าสหสัมพันธ์พบว่านักท่องเที่ยวทางด้านวัฒนธรรมที่เดินทางไปอังกษหวัดชายแดนทั้ง 4 มี 3 พวกดังต่อไปนี้

1. กลุ่มนักท่องเที่ยวที่สนใจปราสาทขอมที่กระจายอยู่ในจังหวัดทั้ง 4 ในกลุ่มนี้จะสนใจแต่เฉพาะปราสาทหินของขอม ผู้ที่สนใจปราสาทพนมรุ้งก็สนใจที่จะชมปราสาทเมืองต่ำด้วย โดยจะเห็นได้จากค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.83 และจะสนใจปราสาทศรีขรภูมิ ปราสาทเขาพระวิหาร และปราสาทวัดสระกำแพงใหญ่ด้วย ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.61 0.60 และ 0.63 ตามลำดับ คนที่สนใจปราสาทเขาพระวิหารก็จะสนใจปราสาทวัดสระกำแพงใหญ่ด้วย ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72

2. กลุ่มนักท่องเที่ยวที่สนใจที่จะชมงานช้างจังหวัดสุรินทร์ ก็จะสนใจที่จะไปชมหมู่บ้านช้างด้วยดังจะเห็นได้จากค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ เท่ากับ 0.68 ผู้ที่สนใจวัฒนธรรมประเภทงานช้างมักจะไปค้อยสนใจที่จะชมปราสาทขอมเท่าใดนัก เช่น ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผู้สนใจงานช้างกับผู้สนใจปราสาทพนมรุ้งเท่ากับ 0.32 เป็นต้น

3. กลุ่มนักท่องเที่ยวที่สนใจในการท่องเที่ยวเพื่อชมแหล่งการทำเครื่องเงิน และทำเครื่องหาย ถึงแม้ว่าจะมีนักท่องเที่ยว

สนใจแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 2 ประเภทนี้ไม่มาก แต่ก็มียกท่องเที่ยวที่สนใจอยู่บ้าง นักท่องเที่ยวที่สนใจชมการทำเครื่องเงินก็จะสนใจการทำเครื่องหายเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากค่าสหสัมพันธ์ที่ 0.75

ความไม่สอดคล้องกันระหว่างศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวกับความสนใจของนักท่องเที่ยว

จากผลการศึกษาที่แสดงไว้ในตารางที่ 4 ถึงระดับศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวใน 4 จังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา และตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยระดับความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 13 แห่ง จะเห็นถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวกับความสนใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยว นั้น เช่น แหล่งท่องเที่ยวที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่ามีศักยภาพสูงแต่นักท่องเที่ยวโดยเฉลี่ยไม่ได้ให้ความสนใจมากเท่าที่ควร เช่น ปราสาทพนมรุ้ง ปราสาทเมืองต่ำ ปราสาทเขาพระวิหาร งานช้าง หมู่บ้าน เครื่องเงิน หมู่บ้านจิกสาน ยกเว้นแหล่งท่องเที่ยวที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่ามีศักยภาพปานกลาง นักท่องเที่ยวก็จะให้ความสนใจในระดับที่น้อยเช่นเดียวกัน เช่น งานเทศกาลดอกคำควน และน้ำตกคำโรงเกียรติ เป็นต้น

สาเหตุของความไม่สอดคล้องกันของศักยภาพที่แหล่งท่องเที่ยวมีกับระดับความสนใจของนักท่องเที่ยว น่าจะเนื่องมาจากผู้ทรงคุณวุฒิประเมินศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวโดยพิจารณาจากมิติอันหลากหลาย

ในขณะที่นักท่องเที่ยวรับรู้เกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวจากเพียงบางมิติ เช่น ความสวยงาม ความใหญ่โต ความอลังการ หรือชื่อเสียงของแหล่งท่องเที่ยว และมิติในแง่ของเกียรติภูมิหรือความภาคภูมิใจที่นักท่องเที่ยวจะได้รับภายหลังจากการเยือนเท่านั้น จึงสรุปได้ว่าแหล่งท่องเที่ยวที่ถูกประเมินว่ามีศักยภาพทางการท่องเที่ยวสูงไม่ได้หมายความว่า จะได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวมากเสมอไป ระดับความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวยังขึ้นอยู่กับเชื้อชาติของนักท่องเที่ยวอีกด้วย ดังจะเห็นได้ว่า นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นให้ความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวประเภทปราสาทหินต่างๆ มากกว่านักท่องเที่ยวชาวตะวันตก ส่วนงานแสดงช้างนั้นเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวในระดับสูงเกือบทุกชาติ จึงควรที่ผู้จัดจะให้ความสำคัญกับการจัดการในเรื่องของการจัดที่นั่งชม สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น ห้องน้ำ ความสะอาด การซื้อบัตร การเดินทางเข้าสู่สถานที่จัดแสดงให้เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น จังหวัดสุรินทร์น่าจะชูประเด็นเรื่องงานช้างเป็นจุดขาย เช่นเดียวกับกีฬาผู้วักกระติ่งของอีสานที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลก

อิทธิพลของนครวัดต่อความสนใจในปราสาทหินต่างๆ ในประเทศไทย

ดังที่ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจในโบราณสถานของขอมประเภทปราสาทหินจะมีความสนใจที่จะชมเฉพาะปราสาทหินและจะให้ความสนใจกับปราสาทหินที่ระบุชื่อ ในแบบสำรวจนี้ทุก

แห่ง จัดได้ว่ามีที่นักท่องเที่ยวกลุ่มที่มีความสนใจพิเศษในแหล่งท่องเที่ยวประเภทนี้อยู่จริงๆ ในบรรดานักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าไปท่องเที่ยวใน 4 จังหวัดที่ติดกับชายแดนกับพม่า นอกจากนักท่องเที่ยวกลุ่มที่มีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องของโบราณสถานของขอมโบราณในประเทศไทยแล้ว นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ยังมีความสนใจในโบราณสถานของขอมในประเทศกัมพูชาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนครวัดในจังหวัดเสียมเรียบของกัมพูชา ร้อยละ 38 ของนักท่องเที่ยวตอบว่าได้ไปเยือนนครวัดมาแล้วก่อนที่จะมาประเทศไทย อีกร้อยละ 33 ตอบว่ากำลังจะเดินทางไปนครวัดหลังออกจากประเทศไทย ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 29 ตอบว่ายังไม่มีแผนการที่จะเดินทางไป อาจกล่าวได้ว่า นักท่องเที่ยวที่มาชมโบราณสถานขอมในประเทศไทยส่วนใหญ่ตั้งใจจะไปชมนครวัดในประเทศกัมพูชาด้วย ดังนั้นการที่จะส่งเสริมการท่องเที่ยวแหล่งโบราณสถานขอมในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นปราสาทพนมรุ้ง ปราสาทเมืองต่ำ หรือปราสาทหินอื่นๆ คงจะต้องเชื่อมโยงกับการเยือนนครวัดเข้าไปด้วย ผู้จัดรายการนำเที่ยวอาจจัดรายการท่องเที่ยวเพื่อนำนักท่องเที่ยวไปชมปราสาทพนมรุ้ง ปราสาทเมืองต่ำ ปราสาทศรีขรภูมิ ปราสาทกำแพงใหญ่ และปราสาทเขาพระวิหาร ก่อนการนำนักท่องเที่ยวเข้าสู่ประเทศกัมพูชาผ่านทางช่องสะง่า จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อเดินทางเข้าสู่จังหวัดอัลลองเวงของกัมพูชาและเดินทางสู่จังหวัดเสียมเรียบต่อไป

การที่เราควรจะให้นักท่องเที่ยวต่างชาติได้ท่องเที่ยวโบราณสถานขอได้แก่ ปราสาทหินต่างๆ ในประเทศไทยก่อนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากนักท่องเที่ยวได้ไปชมนครวัดในประเทศกัมพูชาก่อน

ความสนใจที่จะชมโบราณสถานขออื่นในประเทศไทยจะลดลงเพราะจะถูกความยิ่งใหญ่ของการของนครวัดข่มริบมิของโบราณสถานขอในประเทศไทยให้ลดลงไปอย่างเห็นได้ชัด

ตารางที่ 13 ระดับความสนใจของนักท่องเที่ยวที่จะไปชมปราสาทพนมรุ้งและปราสาทเมืองต่ำ จำแนกตามระดับประสบการณ์การไปเยือนนครวัด

ระดับความสนใจ	ประสบการณ์เกี่ยวกับนครวัด					
	ไปนครวัดมาแล้ว		กำลังจะไปนครวัด		ยังไม่มีแผนไปนครวัด	
	สนใจพนมรุ้ง	สนใจเมืองต่ำ	สนใจพนมรุ้ง	สนใจเมืองต่ำ	สนใจพนมรุ้ง	สนใจเมืองต่ำ
น้อย	26.8	28.2	15.6	16.4	16.7	23.0
ปานกลาง	28.9	29.5	23.4	26.6	15.8	16.8
มาก	44.3	42.3	60.9	57.1	67.5	60.1
จำนวน	149	149	128	128	114	114

ตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การไปเยือนนครวัดมาก่อนที่จะมาชมปราสาทพนมรุ้งและปราสาทเมืองต่ำ ส่งผลให้ระดับความสนใจของนักท่องเที่ยวที่จะมาชมปราสาทพนมรุ้งและปราสาทเมืองต่ำลดลงเมื่อเริ่มพิจารณาในกลุ่มที่ยังไม่มีแผนที่จะไปนครวัด จะมีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่สนใจจะไปชมปราสาทพนมรุ้งมีสูงถึงร้อยละ 67.5 เปรียบเทียบกับกลุ่มที่กำลังจะไปเยือนนครวัด ระดับความสนใจในปราสาทพนมรุ้งในระดับมากลดลงมาเป็นร้อยละ 61 ส่วนกลุ่มที่ได้ไปเยือนนครวัดระดับความสนใจในปราสาทพนมรุ้งในระดับมากลดลงมาเป็นร้อยละ 61 ส่วนกลุ่มที่ได้ไปเยือนนครวัดมาแล้ว ผู้ที่มีความสนใจที่จะไปชมพนมรุ้งในระดับมาก

ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 44.3 แนวโน้มดังกล่าวนี้สามารถจะเห็นได้ในกลุ่มที่สนใจจะไปชมปราสาทเมืองต่ำด้วยเช่นเดียวกัน

การที่นักท่องเที่ยวได้ไปเห็นความยิ่งใหญ่ของนครวัดมาก่อนที่จะมาชมโบราณสถานขอในประเทศไทยจะทำให้ความสนใจที่จะเที่ยวชมโบราณสถานขอในประเทศไทยอย่างเช่น ปราสาทพนมรุ้ง หรือปราสาทเมืองต่ำลดน้อยลง

ข้อเสนอแนะ

นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเยือนจังหวัดสระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์และศรีสะเกษ ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวประเภทที่มาเยือนประเทศไทยเป็นครั้งที่ 2 หรือมากกว่า หรือที่

เรียกคือนักท่องเที่ยวประเภทพีดีเตอร์ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะจัดการเดินทางด้วยตัวเองไม่เดินทางกับคณะทัวร์ นักท่องเที่ยวเหล่านี้ ส่วนใหญ่มีการศึกษาดี มีหน้าที่การงานดีและนิยมเดินทางในลักษณะส่วนบุคคล ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่มีความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวเฉพาะอย่างหรือที่เราเรียกลักษณะการเดินทางของนักท่องเที่ยวเหล่านี้ว่าเป็น Special interest tourism นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นเวลานานกว่า 15 วัน แต่ส่วนใหญ่จะใช้จ่ายค่าวันในขณะท่องเที่ยวในจังหวัดทั้ง 4 ไม่เกิน 1,000 บาทต่อวัน

สามารถแบ่งกลุ่มความสนใจพิเศษได้ ออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวประเภทโบราณสถานของกรมประเทปราชสาสน์ค่างๆ นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้จะเป็นนักท่องเที่ยวเพื่อชมปราสาทหินเป็นหลัก อีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เดินทางมาเที่ยวเพราะสนใจการแสดงของช้างที่จังหวัดสุรินทร์ กลุ่มนี้มีความ สนใจช้างซึ่งจะรวมไปถึงการไปชมหมู่บ้านช้างด้วย กลุ่มที่ 3 คือกลุ่มที่สนใจงานหัตถกรรม กลุ่มนี้จะสนใจที่จะไปชมหมู่บ้านเครื่องเงิน และหมู่บ้านเครื่องหาวช เชื่อว่าถ้ารู้แหล่งท่องเที่ยวชมงานหัตถกรรมประเภทอื่น เช่น การทอดผ้าไหมน่าจะได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจังหวัดที่มีสิ่งดึงดูดใจทั้ง 3 ประเภทนี้จะต้องปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวทั้ง 3 ประเภท เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่นัก

ท่องเที่ยวให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวให้มากขึ้นเพราะการ ประชมสัมพันธ์ในลักษณะของการบอกเล่าปากต่อปากเป็นวิธีการที่นักท่องเที่ยวมักจะใช้กัน มากรองลงมาจากการหาข้อมูลจากการอ่านหนังสือ ดังนั้นการทำให้ นักท่องเที่ยวได้รับความประทับใจและพึงพอใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

แหล่งท่องเที่ยวประเภทโบราณสถานของกรมการรักษาสภาพความเป็นของแท้ดั้งเดิมไว้ให้มากที่สุด ควรมีป้ายสื่อความหมายตามสมควรและต้องให้กลมกลืนกับสภาพแวดล้อม มีทัศนทัศน์ที่งดงามที่มีความสามารถในการใช้ภาษาควรมีประจำ และมีจำนวนเพียงพอเพื่อนำชมโบราณสถานงานเทศกาลเกี่ยวกับปราสาทพนมรุ้งควรจัดให้เป็นงานที่ยิ่งใหญ่ประจำปีเพื่อให้ชื่อเสียงของแหล่งท่องเที่ยวแห่งนี้เป็นที่รู้จักลิดชูของนักท่องเที่ยวต่างชาติให้มากขึ้นเช่นเดียวกับปราสาทนครวัดในกัมพูชา

งานแสดงช้างที่จังหวัดสุรินทร์

งานแสดงช้างที่จังหวัดสุรินทร์ เป็นงานแสดงที่มีชื่อเสียงของจังหวัดสุรินทร์ในระดับโลก เพราะ ได้จัดต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ พ.ศ.2503 จนถึงปัจจุบันก็นับเป็นเวลา 44 ปีแล้วเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจมากขึ้นทางจังหวัดน่าจะเพิ่มเวลาจัดแสดงให้มากขึ้นแทนที่จะจัดเพียงแค่ 2 วันเสาร์-อาทิตย์ กลางเดือนพฤศจิกายนอย่างที่เป็นอย่างนี้ อาจจะขยายเวลาเป็น 1 สัปดาห์ จัดให้เป็นสัปดาห์

การแสดงของช้างจังหวัดสุรินทร์ และใน อนาคตอาจจะจัดให้มีการแสดงตลอดฤดู หนาวซึ่งเป็นฤดูที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยว ในประเทศไทยเพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ ทางการท่องเที่ยวในภาคอีสานเพิ่มมากขึ้น ทำให้เป็นภาคที่มีคุณค่าและมีความหมายคือ การมาเยือน ทางจังหวัดควรจะหาสถานแสดง ของช้างที่ถาวร ปรับปรุงอัฒจันทร์หรือที่นั่ง ชมให้ได้มาตรฐานเช่น มีหลังคาคลุมกันแดด เพิ่มความสะดวกสบายแก่ผู้ชม มีห้องจัด นิทรรศการให้ความรู้แก่ผู้ชมเกี่ยวกับช้าง มี ห้องขายของที่ระลึกแก่นักท่องเที่ยว มีการ

ปรับปรุงเส้นทาง การเดินทางเข้าสู่ลานแสดงช้าง มีที่พักของช้างและควาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ชมได้ซื้ออาหารเลี้ยงช้างอย่างเป็นระบบเพื่อ ป้องกันการนำช้างออกเร่ร่อนขอทานอยู่ทั่ว เมืองสุรินทร์อย่างที่ป็นอยู่ในปัจจุบัน ประเทศ ของเรามีทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่มี เอกสิทธิ์เฉพาะอยู่แล้ว หากมีการจัดการที่ เหมาะสมงานช้างก็จะมีชื่อเสียงไปทั่วโลก เหมือนกับที่ชาวโลกรู้จักการสู้วัวกระทิงที่ สเปน หรือการแสดงของปลาโลมาในสวน น้ำหลายแห่งที่ทั่วโลกมีกัน

บรรณานุกรม

- ชูศักดิ์ ศรีท้าวพร และคณะอื่นๆ. (2546). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมการท่องเที่ยวภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์แบบ). นครพนม : โรงพิมพ์ พิมอสม,พรินทร์. สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงชินวราลงกรณ. (2539). นักท่องเที่ยวผู้รู้กับโอกาสในการยกระดับ การท่องเที่ยวไทย(รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. สมชาย เลื่องพรพรม. (2544). การศึกษาศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในบริเวณทะเลสาบ สงขลา(รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. สุเทพ พันประสิทธิ์, เฉลิมพร ภระมุกต์และวันเพ็ญ พิมพ์อักษร. (2547). กองทุนการจัดการเพื่อส่งเสริม การท่องเที่ยว จังหวัดชายแดนใต้และกัมพูชา กรณีศึกษา : สระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ (รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์แบบ).

An action Plan for tourism development for I-san sub-region : Khon Kaen, Kalasin, Udon Thani and Nongkhai provinces : executive summary, (2002).KhonKaen : Academic Service Center, Khon Kaen University and Tourism Authority of Thailand.

Khmer Cultural Route Stone Sanctuaries in Low Isan / Event Planning Division, Tourism Authority of Thailand, (2004). Bangkok : Event Planning Division, Tourism Authority of Thailand.

วัฒนธรรมองค์การและการอยู่รอด

* ดร. จิระพร เวียงจิระบุร

วัฒนธรรมเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่เข้าใจในความหมายว่า เป็นลักษณะของวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คน ในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกัน และแม้ในประเทศเดียวกันก็ยังมีวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันอยู่ สำหรับเรื่องวัฒนธรรมองค์การหลายคนอาจยังไม่คุ้นเคย พนักงานโดยทั่วไปในองค์กรมักไม่ค่อยตระหนักถึงการมีอยู่ของวัฒนธรรมในองค์กรของตน เมื่อพิจารณาให้ลึกจะพบว่าในทุกองค์กรต่างก็มีลักษณะบุคลิกและแบบแผนวิถีชีวิตของตนเอง หรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นเสมือนกรอบในการดำเนินชีวิตหรือการปฏิบัติงานในองค์กร

ในการบริหารงานองค์กรปัจจุบันต้องเผชิญกับการแข่งขันแบบไร้พรมแดน ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจ จะได้รับแรงกดดันด้านการแข่งขันราคามากขึ้น เนื่องจากมีสินค้าให้เลือกมาก และสินค้าก็ไม่ได้มีความแตกต่างกัน ลูกจ้างจึงมักจะให้ความสำคัญกับเรื่องราคาเป็นปัจจัยหลักใน

การตัดสินใจเลือกซื้อ ดังนั้นกิจการจึงไม่สามารถใช้วิธีการดำเนินงานแบบเดิมๆ ที่ไม่ได้ควบคุมค่าใช้จ่าย ปล่อยให้ค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น โดยที่ไม่ได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงาน และไปขึ้นราคาสินค้าให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น เพราะลักษณะเช่นนี้กิจการจะไม่สามารถขายสินค้าของตนได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถลดต้นทุนหรือพัฒนาสินค้าให้แข่งขันได้ ในส่วนขององค์กรประกอบภายในที่สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเพิ่มศักยภาพของตนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อยู่รอดต่อไปได้นั้น มี 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ศักยภาพของผู้นำ ศักยภาพของพนักงาน และความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำและพนักงาน (Zwell, 2000)

สำหรับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรนั้น นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นเช่นเดียวกันว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบโดยตรงต่อผลิตผลและผลการดำเนินงานขององค์กร

*อาจารย์ประจำสาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
: Ph.D. in Development Administration, NIDA (International Program)

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะมีผลให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกับการพัฒนาขององค์การ ดังนั้นการศึกษาและเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การของตน รวมทั้งสามารถสร้างหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทำให้องค์การสามารถคงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

บทความนี้จึงเป็นการนำเสนอเพื่อให้เข้าใจในประเด็นต่างๆเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อในการนำเสนอดังต่อไปนี้ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ความหมายและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การ การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากตั้งแต่ในช่วงต้น ค.ศ.1980 ทั้งในวงการวิชาการและในวงการธุรกิจต่างก็ให้ความสนใจอย่างมากเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้มีงานวิจัย หนังสือ และบทความทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์การปัจจุบันควรต้องหันมาให้ความสำคัญ

เพื่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้ดีขึ้น (Moorhead and Griffin, 2001)

การศึกษาวรรณกรรมองค์การได้เริ่มมาจากงานของนักวิจัยในสาขาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่ปัจจุบันการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การจะมีการใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณมากขึ้น ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจึงเสริมซึ่งกันและกันในการศึกษาขบวนการและลักษณะขององค์การ (Balthazard and Cooke, 2004) โดยแต่ละวิธีจะมีข้อเด่นข้อด้อยในตัวเอง กล่าวคือวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจะมีข้อได้เปรียบในแง่ของการได้ข้อมูลเชิงลึกขององค์กรหนึ่งๆ สามารถสำรวจในประเด็นที่มีข้อมูลอยู่น้อย แต่ไม่เหมาะในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของแต่ละองค์การ ส่วนวิธีการเชิงปริมาณจะง่ายในการศึกษาประเมินและเปรียบเทียบระหว่างต่างองค์การกัน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยย่อย และองค์การ (Cooke and Rousseau, 1988)

วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมองค์การหลายประการ ได้แก่ 1. กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์กรแตกต่างจากองค์การอื่น 2. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพ 3. ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อองค์การสูงขึ้น เห็นแก่องค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตัวอย่างเช่น เมื่อคำนิยามของพนักงานและองค์การเป็นคำนิยามร่วมกัน พนักงานก็จะรู้สึกเหมือนมีรางวัลทางใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและปฏิบัติตามคำมั่นมากขึ้น 4. เสริมความมีเสถียรภาพในระบบสังคมเป็นตัวแทนสมาชิกองค์กรเข้า

ด้วยกัน โดยเป็นบรรทัดฐานในการพูดและการกระทำ 5. เป็นเสมือนตัวควบคุมพฤติกรรมในองค์กร เป็นวิถีคิดของพนักงานในการแปลความหมายเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นตัวกำหนดกรอบแนวคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมของพนักงาน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างค้ำคอเนื่อง พนักงานก็จะมีบรรทัดฐานในการคิดที่มักจะไปในทางที่จะปรับปรุงขบวนการเพื่อเพิ่มคุณภาพเสมอ (Robbins, 2003 & Nelson & Quick, 2003)

ความหมายและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ได้มีการรวบรวมคำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร ตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ อาทิเช่น Ott และ Westbrook; Becker & Geer; Sethia and Von Glinow ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนภาษา สัญลักษณ์ รูปแบบของพฤติกรรม เป็นพื้นฐานของสมมุติฐานร่วม เป็นรูปแบบของความเข้าใจร่วมกันและแสดงออกมาทางภาษา เป็นขบวนการที่หลอมรวมสมาชิกในองค์กร คือรูปแบบของค่านิยมพื้นฐาน ความเชื่อ และสมมุติฐานที่มีร่วมกันในองค์กร และ Schein กล่าวในเรื่องเดียวกันนี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของสมมุติฐานพื้นฐาน (Basic assumption) ร่วมของคนในองค์กร เกิดจากสมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอย่างไ้ผล ก็จะมี

การถ่ายทอดวิธีคิดต่อไปยังรุ่นต่อมา กลายเป็นพื้นฐานวิธีคิดในการแก้ไขปัญหาที่ร่วมกันเผชิญหน้า ซึ่ง Kroeber & Kluckhohn ก็เห็นด้วยว่าวัฒนธรรมเป็นรูปแบบของการส่งผ่านค่านิยม ความคิด ระบบสัญลักษณ์ ไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก และ Uital อธิบายว่าวัฒนธรรมขององค์กรคือ ค่านิยม (สิ่งที่เห็นว่ามีค่า) และความเชื่อ (สิ่งต่างๆมีการทำงานอย่างไร) ที่มีร่วมกันของสมาชิก ประกอบกันโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุม ทำให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (วิธีปฏิบัติกันมาของสมาชิก) เช่นเดียวกัน Blake and Mouton ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีปกติในการดำเนินงานประจำวันของสมาชิก โดยมีบรรทัดฐานและค่านิยมเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในการกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใด (Pool, 2000; Cooke and Rousseau, 1988; Reigle, 2001)

อย่างไรก็ตามในความหลากหลายของคำจำกัดความจากนักวิชาการต่างๆก็มีความเหมือนกันอยู่บางประการ ได้แก่ ประการแรกคำจำกัดความเหล่านี้ได้อ้างถึงค่านิยมของบุคคลในองค์กร ที่กำหนดว่าพฤติกรรมอะไรเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจได้ว่าเขาควรปฏิบัติตนอย่างไร ประการที่สอง ค่านิยมนั้นไม่ได้รับการเขียนไว้อย่างชัดเจน ไม่ได้เป็นกฎระเบียบที่ต้องดูคู่มือในการปฏิบัติ แต่เป็นค่านิยมและความเชื่อของพนักงาน ซึ่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานและมีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงาน (Moorhead and Griffin, 2001)

จากมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมในความหมายที่แตกต่างกันนี้ นักวิชาการหลายท่านจึงได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้แตกต่างกัน และจำแนกลักษณะวัฒนธรรมตามแนวคิดของตน ซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาของนักวิจัยต่อมา อาทิเช่น

แนวคิดของ Schein อธิบายว่าวัฒนธรรมมีหลายระดับ และสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ระดับ (Nelson and Quick, 2003; Daft, 2002) คือ ระดับแรก เป็นระดับที่สามารถ สังเกตเห็นได้ จากรูปแบบวัตถุสัญลักษณ์ (Artifacts) ต่างๆ ในองค์กร เช่น งานฉลอง พิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ โลโก้ การแต่งกายของพนักงานในองค์กร การตกแต่ง และการออกแบบสถานที่ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันขององค์กรนั้นๆ ได้ ระดับที่สองต่อมาเป็นระดับที่ไม่ได้มองเห็นจากภายนอกแต่รับรู้ได้เป็นค่านิยม (Values) ขององค์กร เช่น ค่านิยมที่มีผลต่อการกระทำของพนักงาน และค่านิยมที่มีผลต่อความภาคภูมิใจของพนักงาน ระดับที่สามเรียกว่า สมมุติฐานพื้นฐาน (Basic assumptions) เป็นพื้นฐานวิถีคิดและการปฏิบัติโดยไม่รู้ตัว เป็นระดับที่ลึกที่สุดและเป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมองค์กร ตัวพื้นฐานวิถีคิดนี้ มักจะส่งผลถึงการกระทำโดยไม่รู้ตัว เป็นสิ่งที่พนักงานไม่สามารถอธิบาย เหตุผลหรือเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างเช่นองค์กรที่มีพื้นฐานวิถีคิดเกี่ยวกับคนแบบทฤษฎี y ก็จะส่งผลต่อการวางแผนเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

เช่น มีการให้ความไว้วางใจ ไม่มีระบบตรวจสอบที่เคร่งครัด มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ให้ออกสทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น

Burns and Stalker (1961; อ้างใน Reigle, 2001) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ขั้ว คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมีชีวิต (organic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะปรับตัวได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร และวัฒนธรรมแบบจักรกล (mechanistic culture) เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีโครงสร้างแข็งตัวแบบราชการ ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกได้จากองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาษาที่ใช้ในองค์กร เช่น คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ คำแสลง คำขวัญ เรื่องเล่า คำขวัญขององค์กร วิรบุรุษ วิรสดรี และงานฉลองขององค์กร เป็นต้น 2) วัตถุและสัญลักษณ์ เช่น เครื่องหมายแสดงถึงองค์กร (logo) การแต่งกาย การตกแต่งสถานที่ เป็นต้น 3) ประเพณีปฏิบัติและพิธีการต่างๆ 4) ค่านิยมเป้าหมาย 5) ความเชื่อและสมมุติฐาน จะสะท้อนให้เห็นได้จากวิสัยทัศน์ นโยบายนโยบายและวิธีการดำเนินงาน ซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 5 ประการนี้อาจนำมาจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบจักรกล แบบมีชีวิตกึ่งจักรกล แบบจักรกลกึ่งมีชีวิต และแบบมีชีวิต

Ouchi ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. รูปแบบองค์การอเมริกัน (typical U.S. firm) 2. รูปแบบองค์การญี่ปุ่น (typical Japanese firm) และ 3. รูปแบบองค์การอเมริกันผสมญี่ปุ่น (type Z U.S. firm) โดยใช้คำนิยาม 7 ด้านเป็นตัวจำแนกความแตกต่างของวัฒนธรรม 3 รูปแบบนี้ คำนิยาม 7 ด้านได้แก่ 1. กำแพงที่มีต่อพนักงาน 2. การประเมินผลงาน 3. หน้าที่รับผิดชอบ 4. การควบคุม 5. การตัดสินใจ 6. ความรับผิดชอบ และ 7. ให้ความใส่ใจในพนักงาน จากองค์ประกอบคำนิยาม 7 ด้านที่แตกต่างกันนี้ จำแนกลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

วัฒนธรรมรูปแบบองค์การญี่ปุ่น (typical Japanese firm) จะมีคำนิยามด้านกำแพงที่มีต่อพนักงานในลักษณะการจ้างงานแบบตลอดชีวิต มีการประเมินผลงานเป็นเชิงคุณภาพ มีความก้าวหน้าของงานช้า หน้าที่รับผิดชอบกว้าง ไม่มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจมักมาจากความเห็นร่วมกันของพนักงาน ความรับผิดชอบเป็นของกลุ่ม และให้ความใส่ใจดูแลพนักงานอย่างครอบคลุมทั้งหมด

วัฒนธรรมรูปแบบองค์การอเมริกัน (typical U.S. firm) จะมีการจ้างงานระยะสั้น มีการประเมินผลงานเป็นเชิงปริมาณและมีความก้าวหน้าในงานอย่างรวดเร็ว พนักงานจะมีขอบเขตหน้าที่แคบและรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจและความรับผิดชอบจะเป็นของ

แต่ละบุคคล ให้ความใส่ใจดูแลพนักงานในวงจำกัด

วัฒนธรรมแบบองค์การอเมริกันผสมญี่ปุ่น (type Z U.S. firm) จะมีลักษณะผสมผสานรูปแบบองค์การญี่ปุ่นกับรูปแบบองค์การอเมริกัน โดยมีการจ้างงานระยะยาว มีการประเมินผลงานเป็นเชิงคุณภาพและให้มีการก้าวหน้าของงานอย่างช้าๆ มีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบปานกลาง ไม่มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจมักมาจากความเห็นร่วมกันของพนักงาน ความรับผิดชอบเป็นของบุคคล และให้ความใส่ใจดูแลพนักงานอย่างครอบคลุม (Moorhead and Griffin, 2001)

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของ Quinn (อ้างใน Hooijberg and Petrock, 1993; Daft, 2002) ได้จำแนกองค์การเป็น 2 มิติที่สำคัญ ได้แก่ มิติที่เกี่ยวกับการควบคุมขององค์การ โดยพิจารณาว่ามีการควบคุมมากหรือมีความยืดหยุ่นมาก และมิติที่เกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การ ซึ่งพิจารณาว่าเน้นภายในหรือภายนอกองค์การเป็นหลัก ซึ่งทั้งสองมิติดังกล่าวจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายใน องค์การเป็นหลัก พนักงานจะมีความเป็นมิตร เอื้ออาทรกันเหมือนครอบครัวขนาดใหญ่ 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability/Adhocracy Culture) เป็นลักษณะองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายนอกองค์การ

เป็นหลัก จะสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นอิสระ กล้าเสี่ยง และจะเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic/Hierarchy Culture) เป็นองค์กรที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายในองค์กรเป็นหลัก จะมีลักษณะเป็นทางการ มีลำดับขั้นตอน หลักการ และผู้นอ้อมีการเชื่อฟังอยู่ในกฎระเบียบและคำสั่ง

4) วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Achievement/Market Culture) องค์กรที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายนอกองค์กร จะมีลักษณะที่เน้นผลสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะเป็นผู้หลักค้ำที่แข็งแกร่ง ขยัน มีการแข่งขันสูงในองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในระยะหลังมานี้ นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยระบุว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Balthazard and Cooke, 2004; Rodriguez et. al., 2003; Pool, 2000; Ashkanasy et. al., 2000) การวัดประเมินด้านวัฒนธรรมโดยใช้เครื่องมือวัดความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรต่อวัฒนธรรมขององค์กร (ใช้แบบสอบถาม Organizational Culture Inventory ของ Human Synergistics, Inc.) ซึ่งในการวัดประเมินนี้สามารถแยกองค์กรเป็น 2 ประเภท ได้แก่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptive culture) และองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (unadaptive culture)

โดยองค์กรที่มีแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัว จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เรียนรู้ได้ดีกว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Balthazard and Cooke, 2004)

ในกลุ่มบริษัทที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรมักนิยมใช้เครื่องมือในการวัดประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า Organizational Culture Inventory (OCI) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัท Human Synergistics International โดยเครื่องมือนี้ใช้วัดพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานและความคาดหวังของพนักงานในองค์กรและหน่วยงานย่อยในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความเชื่อและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมและการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและแบบไม่ปรับตัวนี้ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเภทสร้างสรรค์ (constructive) เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวได้ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ปรับตัวแยกเป็นสองประเภท ได้แก่ ประเภทปกป้องแบบเฉื่อยชา (passive/ defensive) และประเภทปกป้องแบบก้าวร้าว (aggressive/defensive) (Cooke and Rousseau, 1988)

วัฒนธรรมประเภทสร้างสรรค์ (Constructive culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความสมดุลระหว่างกิจกรรมที่เกี่ยวกับคนและงาน จะตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปของมนุษย์ (ความสำเร็จ ความประจักษ์ในตน ฯลฯ) และความสำนึกตามเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ประเภทสร้างสรรค์นี้จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรและทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์การหนึ่งๆ มีประสิทธิผลในด้านของผลงานการเติบโต และคุณภาพของงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การประเภทสร้างสรรค์นี้จะสามารถปรับตัวตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ดี

วัฒนธรรมประเภทปกป้องแบบเฉื่อยชา (Passive/defensive culture) จะมีลักษณะที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับคนและงาน แต่เน้นที่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ พนักงานจะทำงานภายใต้กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานที่ไม่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความกดดันภายในพนักงาน และสุดท้ายทำให้องค์การประสบความซบถถัน วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้มักส่งผลให้สถานการณ์ในองค์การมีลักษณะคงที่ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์พฤติกรรมขององค์การได้ง่าย แต่จะสูญเสียทางด้านการเรียนรู้ การปรับตัว และในที่สุดก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้

วัฒนธรรมประเภทปกป้องแบบก้าวร้าว (Aggressive/defensive culture) จะมีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน พนักงานจะเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ตนเองเดือดร้อนหรือเกิดความไม่มั่นคง ซึ่งทำให้พนักงานมุ่งแต่จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนเป็นผลเสียคือทีมงานแม้ว่าบางครั้งจะเกิดประสิทธิผลบ้าง แต่ทำให้เกิดความเครียด การตัดสินใจขึ้นกับสถานะตำแหน่งของบุคคลมากกว่าความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคคลทำให้ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือในทีมงาน

การจำแนกวัฒนธรรมองค์การ 3 ประเภท จะใช้ลักษณะที่แตกต่างกัน 12 ลักษณะ ได้แก่ 1. การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture) 2. การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture) 3. การยอมรับ (Approval culture) 4. การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture) 5. การพึ่งพา (Dependent culture) 6. การหลบเลี่ยง (Avoidance culture) 7. การคัดค้าน (Oppositional culture) 8. การยึดถืออำนาจ (Power culture) 9. การแข่งขัน (Competitive culture) 10. ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture) 11. ความสำเร็จ (Achievement culture) และ 12. ความประจักษ์ในตน (Self-Actualization) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture) เป็นลักษณะขององค์การที่มีการบริหารจัดการแบบให้สมาชิกมีส่วนร่วม และเน้นให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก สมาชิกจะมีลักษณะที่ได้รับการสนับสนุน การสร้างสรรค์ และการเปิดเผยซึ่งกันและกัน (ช่วยเหลือสมาชิกให้พัฒนาและก้าวหน้า โดยใส่ใจให้เวลากับเรื่องของคน)

2. การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture) เป็นลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับความสัมพันธ์ระหว่างกันในทางสร้างสรรค์ สมาชิกจะมีลักษณะเป็นมิตร เปิดเผย และระมัดระวังต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่มงาน (ปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นมิตร โดยแบ่งปันความรู้สึกและความคิดซึ่งกันและกัน)

3. *การยอมรับ* (Approval culture) เป็นลักษณะองค์การที่สมาชิกต่างพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและให้มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (อย่างน้อยแบบเสถียร) สมาชิกรู้สึกว่าการเห็นด้วยกับผู้อื่น ได้รับความเห็นชอบจากผู้อื่น และเป็นที่ชอบของผู้อื่น (สร้าง ความมั่นใจว่าตนจะได้รับการยอมรับ และเข้ากันได้ดีกับผู้อื่น)

4. *การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม* (Conventional culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะอนุรักษนิยม ประเพณีนิยม และมีการควบคุมแบบราชการ สมาชิกต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสร้างความปลอดภัย (ทำตามนโยบายและวิธีปฏิบัติตลอดเวลา โดยต้องทำตัวอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้)

5. *การพึ่งพา* (Dependent culture) เป็นองค์การที่มีการควบคุมจากหลายระดับชั้น (hierarchically controlled) และสมาชิกไม่มีส่วนร่วม มีการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ทำให้สมาชิกจะทำงานเฉพาะแต่ที่ได้รับคำสั่ง และได้รับการชี้แจงอย่างชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา (เอาใจผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ ทำงานตามที่หรือขึ้นกับผู้มีอำนาจต้องการ)

6. *การหลบเลี่ยง* (Avoidance culture) เป็นลักษณะองค์การที่ไม่ได้ให้รางวัลกับความสำเร็จ แต่จะมีการลงโทษหากกระทำผิด การให้รางวัลในเชิงลบเช่นนี้ทำให้สมาชิกพยายามปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น และพยายามเท่าที่จะเป็นไปได้มากที่สุดในการหลีกเลี่ยงข้อตำหนิในความผิดพลาด (จะรอให้ผู้อื่นทำก่อน เพื่อให้เกิดโอกาส

ผิดพลาดลดลง)

7. *การคัดค้าน* (Oppositional culture) เป็นลักษณะองค์การที่มักมีการเผชิญหน้าและการปฏิเสธมักเป็นผลดี สมาชิกมักสร้างสถานะและอิทธิพลจากการวิจารณ์ ส่งเสริมให้มีการคัดค้าน ได้ยิ่ง และส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วยกับความคิดของผู้อื่นไว้ก่อน เพื่อความปลอดภัยแต่ไม่มีประสิทธิผล (ชอบชี้ความผิดของผู้อื่น)

8. *การยึดถืออำนาจ* (Power culture) เป็นลักษณะองค์การที่ไม่มีส่วนร่วม โครงสร้างเป็นไปตามฐานของตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สมาชิกเชื่อว่าตนจะได้รับการตอบแทนที่ดีจากการมีอำนาจและการควบคุมเหนือผู้อื่นดีกว่า รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้ที่อยู่เหนือกว่า (สร้างฐานอำนาจให้กับตนเอง)

9. *การแข่งขัน* (Competitive culture) เป็นลักษณะองค์การที่สมาชิกมีการแก่งแย่งชิงดีกัน ให้ค่าและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีผลงานเหนือกว่า ให้รางวัลกับผู้ชนะมีบรรยากาศของการแข่งขันแพ้-ชนะ สมาชิกเชื่อว่าตนต้องทำงานแข่งกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่น (เปลี่ยนการทำงานเป็นการประกวด โดยไม่มีการขอแพ้)

10. *ความสมบูรณ์แบบ* (Perfectionistic culture) เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบ และการทำงานอย่างหนัก สมาชิกรู้สึกว่าตนต้องพยายามไม่ให้เกิดมีความผิดพลาดใดๆ ระวังระวังคิดคามในทุกสิ่งทุกอย่าง ใช้เวลาในการทำงานอย่างมากกับสิ่งเล็กๆน้อยๆ (ทำงานให้สมบูรณ์แบบ)

แบบในทุกสิ่งทุกอย่าง)

11. *ความสำเร็จ* (Achievement culture) เป็นลักษณะองค์กรที่ทำงานให้ดี ให้ค่าและให้ความสำคัญกับสมาชิกที่สามารถวางเป้าหมายและดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ สมาชิกขององค์กรจะวางเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้สำหรับตนเอง จะมีการวางแผนการทำงานและทำตามแผนอย่างกระตือรือร้น (ดำเนินตามแบบมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ และแสดงความกระตือรือร้นอย่างเปิดเผย)

12. *ความประจักษ์ในตน* (Self-Actualization) เป็นลักษณะองค์กรที่ให้คุณค่ากับการสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ ให้ความสำคัญทั้งกับความสำเร็จของงานและความก้าวหน้าของสมาชิกจะได้รับการส่งเสริมให้มีความสุขกับงาน พัฒนาตนเอง ให้ทำงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจ (คิดให้แตกต่าง และเป็นอิสระ ทำแผนงานธรรมดาให้ดีขึ้น)

ความเข้าใจในองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยและค่านิยมที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในองค์กรจะช่วยให้เห็นภาพในการจัดระบบขององค์กรที่เหมาะสม และส่งเสริมให้มีการริเริ่มการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ในองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Balthazard and Cooke, 2004)

ผลของวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนแนวทางร่วมกันของสมาชิก และเป็นตัวชี้นำพฤติกรรมประจำวันของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้เนื่องจากเป็นตัวช่วยให้สมาชิกตระหนัก ยอมรับและอยู่กับค่านิยมขององค์กร (Evan, 1993 อ้างใน Frost and Gillespie, 1998) และ McKenna (2003) ก็เห็นเช่นเดียวกันว่า เมื่อพนักงานมีความเข้าใจร่วมกันว่าอะไรสำคัญที่สุดต่อองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ก็จะมักมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรเหมือนกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น ดังนั้นการวัดประเมินวัฒนธรรม องค์กร ควรต้องมีความเจาะจง มีความหมาย และเป็นจริง เพื่อให้ทราบลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรของตน ดังเช่นผลงานวิจัยของ Pool (2000) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะลดความเครียดในงานทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และมีผลงานที่ดีขึ้น วัฒนธรรมองค์กรมีรากฐานจากความเชื่อและปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กร หากความเชื่อ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ องค์กรสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมจะมีผลสำคัญทำให้เกิดผลสำเร็จ หากไม่สอดคล้องแล้วจะเป็นการยากสำหรับองค์กร นั้นที่จะประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ได้

Westbrook (1993) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร หากวัฒนธรรมไม่เอื้อต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) แล้วจะส่งผลทางด้านลบต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ดังนั้น หากต้องการให้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพต้องเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆของวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งผลทางด้านบวกต่อ TQM เช่นเดียวกับการศึกษาของ Frost and Gillespie (1998) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารจะมีส่วนในการกำหนดความมีประสิทธิภาพ ใน 2 ทาง คือ การตัดสินใจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

McKenna (1992) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่รับรู้ของพนักงานในองค์กรและวินัยในการเรียนรู้ของSenge ทำให้สามารถหาช่องว่างที่เกิดขึ้นในองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร สำหรับการศึกษาของ Rodriguez et. al. (2003) ก็พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยยับยั้งให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร

การศึกษาของ Balthazard and Cooke (2004) เป็นการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรและสอดคล้องกับผลงานขององค์กรด้านการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการองค์ความรู้ โดยพบว่าวัฒนธรรมประเภทสร้างสรรค์จะส่งผลบวกต่อพนักงานในด้าน ความชัดเจน

ของบทบาทหน้าที่ของพนักงานและความเหมาะสม ทำให้เกิดความพึงพอใจงาน มีอัตราการเปลี่ยนงานต่ำ และส่งผลทางด้านลบต่อพฤติกรรมที่ทำตามอย่างเหมือนกัน องค์กรมีการปรับตัว และมีผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพ ส่วนวัฒนธรรมประเภทปกป้อง (แบบเฉื่อยชาและแบบก้าวร้าว) จะส่งผลตรงกันข้ามกับประเภทสร้างสรรค์ คือ ส่งผลลบต่อพนักงานในด้าน ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของพนักงานและความเหมาะสม และส่งผลลบต่อความพึงพอใจงาน และการคงพนักงานให้อยู่กับองค์กร พนักงานจะมีพฤติกรรมเป็นแบบเดียวกัน ไม่มีความคิดอิสระของตน ส่งผลลบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการบริการลูกค้า ซึ่ง Balthazard and Cooke สรุปว่า จากการศึกษาผลของวัฒนธรรมนี้ ประเด็นสำคัญที่พบคือ เรื่องความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันของส่วนต่างๆในองค์กร กล่าวคือ หากโครงสร้าง ระบบ เทคโนโลยี และทักษะ/คุณภาพขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ก็มีแนวโน้มสูงว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการด้านองค์ความรู้

การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญไม่มีสาเหตุ แต่มีที่มาและมีเหตุผลในการเกิดของวัฒนธรรม ซึ่ง Schein (1983) มีความเห็นว่าต้นตอของการเกิดวัฒนธรรมองค์กรมักเริ่มมาจากผู้ก่อตั้ง

องค์การ โดยผู้ก่อตั้งองค์การจะมีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ เพราะในช่วงแรกผู้ก่อตั้งจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางดำเนินงานขององค์การ เมื่อประสบความสำเร็จ แนวทางปฏิบัตินั้นก็มักมีการทำซ้ำต่อกันมากลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น การเกิดของวัฒนธรรมในองค์กรมักมาจาก 3 ทาง ได้แก่

1. ผู้ก่อตั้ง(founders) จะเลือกจ้างและรักษาไว้เฉพาะพนักงานที่มีแนวคิดแนวปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้ก่อตั้ง

2. การสร้างสังคมในองค์กร (socialization) เมื่อพนักงานที่เข้ามาใหม่ในองค์กรก็จะได้รับการอบรม ปลุกฝังแนวคิด แนวปฏิบัติ ในแบบเดียวกันกับผู้ก่อตั้งคิดและรู้สึกว่าถูกต้อง

3. พฤติกรรมของผู้ก่อตั้ง (founders' own behavior) จะเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานซึมซับความเชื่อ ค่านิยม และสมมุติพื้นฐานในการคิดของผู้ก่อตั้งเป็นแบบอย่างของตนเอง และซึ่งเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานก็ยังเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และแนวทางของผู้ก่อตั้ง และยึดถือปฏิบัติกลายมาเป็นวัฒนธรรมในองค์กรในที่สุด (Robbins, 2003) เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ต่อไปจะขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การสร้างสังคมในองค์กร และผู้นำในองค์กร (Robbins, 2003)

ในการรับพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร มักต้องผ่านขั้นตอนในการสรรหาและการคัด

เลือกพนักงาน ซึ่งในการคัดเลือกพนักงานนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติให้ตรงตามลักษณะที่ระบุไว้สำหรับงาน (job specifications) นั้นๆแล้ว ยังต้องพิจารณาว่าสามารถเข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรได้หรือไม่ มีค่านิยมอย่างไร หากมีลักษณะที่ไม่สามารถเข้ากับองค์กรได้ หรืออาจทำให้วัฒนธรรมถูกทำลายไป ก็จะไม่รับเข้ามาในองค์กร ส่วนพนักงานที่เข้ามาทำงานแล้วปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ ก็อาจลาออกไป จึงทำให้วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ยังคงอยู่ต่อไป

การสร้างสังคมในองค์กร เป็นส่วนที่สำคัญในการปรับพฤติกรรมของพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ เพราะโดยทั่วไปแล้วในขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานจะมีความเหมาะสมเพียงไร พนักงานที่เข้ามาใหม่จะมีความคลาดหวัง หัสนคติ ค่านิยม ของตนเอง และมักจะไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ดังนั้นการสร้างสังคมในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่ โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร อบรมให้เข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม แนวทางปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้พนักงานเข้าใจและปรับสิ่งที่ตนคาดหวังให้ตรงกับความเป็นจริงในองค์กร และให้มีทัศนคติ ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้นำองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนในองค์การ จึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมขึ้นในองค์การ (Schein, 1992; อ้างใน Drucker, 1996) โดยเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และเอื้อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เช่น การให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจ มากน้อยเพียงไร พนักงานควรแต่งกายอย่างไร การกระทำอะไรจะได้รับรางวัล ได้รับการเลื่อนขั้น เป็นต้น เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมขึ้นในองค์การ

ดังนั้นเมื่อทราบถึงการเกิดและการคงอยู่ของวัฒนธรรมในองค์การเช่นนี้แล้ว หากต้องการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ จึงต้องพิจารณาในปัจจัยต่างๆเหล่านี้ หากปัจจัยเหล่านี้ปรับเปลี่ยนไปก็必有ผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ สร้างสังคมในองค์การสำหรับวัฒนธรรมที่ต้องการใหม่ และมีผู้นำที่สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่ต้องการ

Zwell (2000) เสนอว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมอย่างได้ผลต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดศักยภาพในการทำงานและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ที่สุด เพราะจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ท้าทาย และส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จและลูกค้าได้รับบริการ มีความพึงพอใจมากขึ้น นอกเหนือจากการ

ปรับในปัจจัยดังกล่าวข้างต้น Zwell ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพิ่มเติม ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่ต้องการ และสื่อสาร คอกย้ำวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นให้กับพนักงานรับทราบ และทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานเข้าใจเกิดเป็นแรงบันดาลใจ และตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ 2) สร้างค่านิยมและหลักการที่เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ต้องการ โดยทำให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้น และพยายามทำให้วัตถุประสงค์ของพนักงานและขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) ใช้คำศัพท์ และภาษาในวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ เพื่อช่วยให้พนักงานเปลี่ยนวิธีคิดและปฏิบัติเพราะคำพูดที่ใช้จะสะท้อนถึงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การด้วย 4) ตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงในส่วนประกอบต่างๆของวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมในวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ 5) กำหนดแผนงาน เป้าหมาย ขั้นตอน คำนึงงานและตารางเวลาที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน 6) มีระบบในการวัดผล ติดตามผล และพัฒนาความก้าวหน้า เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่กำหนดไว้

จากการศึกษาของ Sherriton and Stern (1997) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การหรือนโยบายหรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในองค์การ ในบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ขั้นตอนคือ 1) ประเมินสิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ต้องการจะเป็น เพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง 2) ให้ผู้บริหารกำหนด ปรัชญา และมาตรฐานของการสำเร็จ บทบาทในการทำงาน การตัดสินใจของผู้ว่า ให้สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ (เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์การตามที่อธิบายข้างต้น) 3) วิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในองค์การใดบ้างที่จำเป็นต้องมีการกระตุ้นหรือปรับเปลี่ยน เช่น ระบบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และนโยบาย รวมถึง ระบบการให้ทุนให้โทษ การคัดเลือก และความทกตมภายในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องสนับสนุนกับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ 4) หาแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดได้ว่าวัฒนธรรมใหม่จะดำเนินไปอย่างไร จะต้องมีหน่วยงาน คณะกรรมการทีมงานใดร่วมมือกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ 5) จัดฝึกอบรมและทำความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังไว้ในวัฒนธรรมใหม่ได้ 6) ประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ต้องปรับแก้ที่จุดใด อย่างไรก็ตามบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลในการปรับเปลี่ยน

วัฒนธรรมองค์การนั้นต้องอาศัยการร่วมมือกันทั้งองค์การ และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในหน่วยงานคนเป็นตัวอย่างก่อน

จากที่นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินการและอยู่รอดขององค์การ และจากการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมจะส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ขณะที่วัฒนธรรมองค์การบางอย่างอาจทำลายความก้าวหน้าและการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ซึ่งผลการวิจัยในระยะหลังนี้พบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งเป็นกรอบควบคุมให้พนักงานปฏิบัติไปในทางเดียวกันนั้น จะเป็นผลดีต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมขององค์การ แต่หากไม่สอดคล้องแล้วจะเป็นตัวขัดขวางความก้าวหน้าและการอยู่รอดขององค์การ อย่างไรก็ดีตามจากสถิติพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผลการดำเนินงานถดถอยลงไปเรื่อยๆ (Peter and Waterman, 1982; Denison, 1990; Kotter and Heskett, 1992; Zwell, 2000)

องค์การที่สามารถอยู่รอดในระยะยาวและเกิดการปรับเปลี่ยนที่สำคัญในองค์การ มักมีวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะที่มีค่านิยมต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง มีค่านิยมต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในองค์การ รวม

ทั้งลูกค้าผู้รับบริการ คู่ค้าและผู้ถือหุ้น (Schien, 1992 อ้างใน Drucker, 1996) ซึ่งเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptive culture) ส่วนองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ปรับตัวนั้นมีลักษณะเป็นทางการอย่างมาก มีการควบคุมแบบรวมศูนย์จากส่วนกลาง ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มักจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยเฉพาะภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น (Kotter and Heskett, 1992)

ในการรักษาหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เอื้อต่อผลสำเร็จขององค์การนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างมากคือ ผู้นำองค์การ ดังนั้นผู้นำองค์การจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อที่จะสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้องค์การประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปในระยะยาวอย่างยิ่งยั้ง

บรรณานุกรม

- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P., and Peterson, Mark F. (2000). **Handbook of organizational culture & climate**. CA : Sage Publications.
- Balthazard, Pierre A. and Cooke, Robert A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior-Performance Continuum. Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences-2004, Retrieved September 10, 2004, from the IEEE Computer Society web site, <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680239a.pdf>
- Cooke, Robert A. and Rousseau Denise M. (1988, September). Behavioral Norms and Expectations : a quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group & Organization Studies** : 13, 3, p. 245-273.
- Daft, Richard L. (2002). **The Leadership Experience**. (2nd ed.) Fort Worth, TX : Harcourt College Publishers.
- Denison, Daniel R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York : Wiley.
- Frost, Susan H. and Gillespie, Theresa W. (1998, Winter). Organizations, Culture, and Teams : Links toward genuine change. **New Directions for Institutional Research**, No. 100, p. 5-15.
- Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall and Beckhard, Richard. (Eds.). (1996). **The leader of the future : new visions, strategies, and practice for the next era**. Foreword by Peter F. Drucker. San Francisco : Jossey-Bass.

- Hooijberg, Robert, Petrock, Frank. (1993). On culture change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. **Human Resource Management**, 32, 1, p.29-50.
- Kotter, John P., Heskett, James L. (1992). **Corporate culture and performance**. New York : Free Press.
- McKenna, Stephen D. (1992). A culture instrument : driving organizational learning. **Leadership & Organization Development Journal**, 13, 6, p. 24-29
- McKenna, Terry. (2003, November). Measuring your business culture. **National Petroleum News**, 95, 12, p. 16.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (2001). **Organizational Behavior : Managing people and organizations**. 6th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell. (2003). **Organizational behavior : foundations, realities, and challenges**. (4th ed.) : Mason, Ohio : Thomson/South-Western.
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (1982). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York : Harper & Row
- Pool, Steven W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. **The Journal of Management Development**, 19, 1, p. 32-48
- Reigle, Ronda F. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. **Engineering Management Journal**, 13, 4, p. 3-8.
- Robbins, Stephen P. (2003). **Organizational Behavior**. (10th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Rodriguez, Sonia Dasi et. al. (2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances. **The Learning Organization**, 10, 3, p. 138-148.
- Schein, Edgar H. (1983, Summer). The role of the founder in creating organizational Culture. **Organizational Dynamics**, 12, 1, pp. 13-28.
- Sherriton, Jacalyn, Stern, James. (1997, April). HR's role in culture change. **HR Focus**, 74, 4, p. 27.
- Westbrook, Jerry D. (1993, January/February). Organizational culture and its relationship to TQM. **Industrial Management**, 35, 1, p. 1-3.
- Zwell, Michael. (2000). **Creating a culture of competence**. New York : John Wiley & Sons.

ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ

* ภาวิณี พันธุ์แพ

ทุกองค์การในโลกไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตามล้วนมีวัฒนธรรมองค์การซึ่งอาจมีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกันไปแต่สิ่งสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดความเจริญและความเสื่อมขององค์การ แม้วัฒนธรรมองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สามารถควบคุมได้แต่ผู้นำในองค์การจำนวนไม่มากนักที่ตระหนักถึงสิ่งนี้และมักจะละเลยความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การจนบางครั้งสิ่งที่สามารถควบคุมได้นั้นกลับกลายมาเป็นผลย้อนกลับในทางที่ไม่ดีจนอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้ นักวิชาการทางบริหารธุรกิจจำนวนมากต่างกล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าองค์การนั้นสามารถก้าวสู่ความเป็นองค์การที่เจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำ องค์การที่เจริญรุ่งเรืองจะมีวัฒนธรรมองค์การที่โดดเด่น มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีระบบการจัดการที่ดีซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังที่ จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจแห่ง

มหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดได้กล่าวว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งสามารถสร้างการเจริญเติบโตของรายได้ถึง 756 % แต่องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ชัดเจน มีการเจริญเติบโตของรายได้เพียง 1% ในเวลาเท่ากัน (Lussier, 2004 :410) ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสะท้อนออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ การกิจวิธปฏิบัติประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องการให้องค์การของตนเป็นองค์การที่เข้มแข็ง สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจนยากที่ผู้อื่นจะเอาชนะได้ต้องศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การของตนเพื่อทำให้วัฒนธรรมเหล่านั้นเป็นจุดแข็งที่ทำให้้องค์การสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่้องค์การเผชิญอยู่ได้เป็นอย่างดี

* อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
: M.B.A. Northern Illinois University U.S.A.

ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร
มีผู้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร
ไว้หลายความหมายดังต่อไปนี้

ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Daft, 1999 : 183)
กล่าวว่าไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยม
สมมติฐาน ความเข้าใจและแนวความคิด
ร่วมกันของสมาชิกขององค์กรที่ยึดถือเป็น
หลักการที่ถูกต้องโดยมีการถ่ายทอดไปยัง
สมาชิกใหม่ขององค์กร โดยพื้นฐานแล้ว
วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง
วิธีการทำงานขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งได้มีการ
ค้นคิดหรือเรียนรู้โดยสมาชิกขององค์กรเพื่อ
ใช้ในการแก้ไขปัญหาทั้งภายในและภายนอก
องค์กร

**ลูซีเยอร์ และอาซัวร์ (Lussier and
Achua , 2004 : 410)** กล่าวว่าวัฒนธรรม
องค์กรคือ กลุ่มของความเชื่อ หักสนคติ ค่านิยม
สมมติฐาน และวิธีการในการทำงานร่วมกัน
ของสมาชิกใน องค์กรโดยมีการถ่ายทอดไป
ยังสมาชิกใหม่ พวกเขากล่าวต่อไปว่า
วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรนั้นจะมี
ลักษณะเฉพาะตัวซึ่งจะโดดเด่นโดยขึ้นอยู่กับ
ความเชื่อและปรัชญาในการแก้ปัญหาและ
การตัดสินใจโดยวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะ
แทรกซึมเข้าไปในสภาพแวดล้อมของการ
ทำงานและเรื่องราวที่บุคลากรเล่าขานถึงสิ่ง
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

**เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schein)(Putti,1998
: 467)** ผู้ซึ่งทุ่มเทกับการศึกษาเรื่อง
วัฒนธรรมองค์กรกล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร
คือสิ่งที่องค์กร ได้เรียนรู้ในฐานะที่เป็นสมาชิก

ของสังคมเป็นเวลาอันยาวนาน

**ชาวทด์และเดวิด (Schwartz and
David)(Putti,1998 : 467)** กล่าวว่าวัฒนธรรม
องค์กรคือรูปแบบของความเชื่อและความ
คาดหวังร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

ดอนเนลลี (Donnelly)(Putti,1998:468)
กล่าวถึงวัฒนธรรมในองค์กรว่าเป็นค่านิยม
ปทัสถานซึ่งรวมถึงวิบุรุษ คติ ความเชื่อ
จริยธรรม แนวทางในการดำรงชีวิตและ
ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงซึ่ง
ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิด
วัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า **วัฒนธรรมขององค์กร**
คือ วิธีการดำเนินงานในองค์กรซึ่งถูกพัฒนา
และพุ่มพักเป็นเวลาชยาวนานโดยกระบวนการ
ทางสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
นั่นเอง(Putti,1998:468)

อย่างไรก็ตาม **เอ็ดการ์ ไชน์(Edgar
Schein)** ศาสตราจารย์แห่งสถาบันเทคโนโลยี
แห่งแมทซาชูเซต ได้กล่าวว่าองค์กรส่วน
ใหญ่จะมีวัฒนธรรมองค์กรหลายวัฒนธรรม
เนื่องจากองค์การประกอบไปด้วยหน่วยงาน
ย่อยที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์แตกต่างกัน
ทำให้หน่วยงานเหล่านั้นมีวัฒนธรรมบางส่วน
เป็นของตนเอง เช่นหน่วยงานวิจัยและพัฒนา
อาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากหน่วยงาน
ผลิต(Cullen,2002:52)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

**เฟรนช์ เบต และ ซาวิคกี(French
Bell&Zawacki,2005 : 127)** กล่าวว่าวัฒนธรรม

องค์การมีองค์ประกอบ 7 ประการคือ

1) ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมเช่น การครอบครอง การรับใช้ การปรองดอง หรือการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือชุมชน

2) กิจกรรมของบุคลากรภายในองค์การ เช่น การทำงานของบุคลากรในองค์การ

3) การให้คำจำกัดความของคำว่าความจริง (reality and truth) ของบุคลากรในองค์การว่าจริงจังเพียงใด

4) การให้ความสำคัญต่อเวลาและการนัดหมายในการทำกิจกรรมภายในองค์การ

5) ธรรมชาติหรือการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์การว่าเป็นเช่นไร เช่น ดีเลว สมบูรณ์แบบหรือปฏิบัติตัวเหมือนกันหมด

6) ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรว่าเป็นแบบใดเช่น ความสนิทสนม การกระจายอำนาจ การแข่งขัน การร่วมมือ การเป็นปัจเจกบุคคลหรือเน้นกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

7) บุคลากรในองค์การมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน

สมิทธอร์ (Smither, 1996: 15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การว่าประกอบไปด้วยพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Behaviors) บทบาทที่ถูกคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Role) และปทัสถาที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การซึ่งอาจไม่เป็นลาย

ลักษณ์อักษรหรือคำพูด (Norm)

ปีเตอร์ส และ วอเตอร์แมน (Peters & Waterman) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในสหรัฐอเมริกาว่ามีลักษณะดังนี้คือ (ศิริระ .2539 : 41) มุ่งเน้นการปฏิบัติ ใกล้ชิดกับลูกค้า มีอิสระในการทำงานและกล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน ดูแลงานอย่างใกล้ชิด ไม่ละทิ้งความชำนาญที่เป็นพื้นฐานขององค์การ จัดโครงสร้างองค์การแบบง่าย ๆ พนักงานอำนาจการมีไม่มาก มีคุณลักษณะเข้มงวดและค่อนข้างปรนในเวลเดียวกัน

วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวจะปรากฏในบริษัทที่ประสบความสำเร็จ 62 บริษัทของอเมริกาโดยที่บริษัทต่างๆ เหล่านั้นอาจมีวัฒนธรรมองค์การครบทุกข้อหรือขาดข้อใดข้อหนึ่งไป สิ่งสำคัญที่สามารถสังเกตได้จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็คือวัฒนธรรมเหล่านั้นหาใช่สิ่งแปลกใหม่หรือน่าตื่นตาตื่นใจประการใดไม่ บางข้อก็เป็นสิ่งที่รับรู้กันทั่วไปอยู่แล้วและทุกองค์การก็เห็นพ้องต้องกันว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ

จิฮาร์ด แอด ดาฟท์ (Daft , 2003 : 89-91) กล่าวว่า ถ้านิยามพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การคือ

● **สัญลักษณ์** อันเป็นสิ่งของ การกระทำที่สื่อความหมายขององค์การให้ผู้อื่นรับทราบ

● **เรื่องราว** เป็นเหตุการณ์จริงที่เล่าสืบต่อกันมาจากโดยบุคลากรขององค์การ

● **วิงบุรุษ** เป็นบุคคลที่ประพาศคติ ทำดีและอุทิศตนเพื่อองค์กรจนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร

● **คำขวัญ** เป็นวลีหรือประโยคที่กระตักตักแสดงถึงค่านิยมหลักขององค์กร

● **พิธีการ** เป็นกิจกรรมหรือเหตุการณ์พิเศษที่จัดขึ้นโดยมีการวางแผนไว้เพื่อประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร

ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ริชาร์ด แดต ดาฟท์ (Richard L. Daft)(Daft,1999:183-185) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรว่าคล้ายกับก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ โดยมีส่วนบนโผล่พ้นผิวน้ำเพียงเล็กน้อย ส่วนที่มโหฬารด้านล่างจะจมอยู่ใต้ผิวน้ำ

ส่วนที่อยู่บนผิวน้ำที่สามารถมองเห็นได้ (Visible) จะประกอบไปด้วยการแต่งกาย การวางผังสำนักงาน สัญลักษณ์ คติ และพิธีการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถที่จะรับรู้โดยสายตา การฟัง และการสังเกตจากบุคลากรภายในองค์กร เช่น การจัดวางผังการจัดโต๊ะเก้าอี้ในองค์กรซึ่งจะทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทว่าเน้นการควบคุมหรือส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตรในองค์กร

ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำที่มองไม่เห็น (Invisible) จะประกอบไปด้วยสองส่วนคือ ค่านิยม และความเชื่อที่ฝังรากลึกในจิตใจของบุคลากรในองค์กร เช่นค่านิยมของบุคลากรในบริษัท 3M ที่เน้นการสร้างสรรค์

ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมา นอกจากนั้นค่านิยมบางอย่างของบุคลากรในองค์กรอาจเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้จิตสำนึกของพวกเขาเช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อในการทำสิ่งที่ถูกต้องและสมาชิกทุกคนขององค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันที่จะต้องคอยดูแลสนับสนุนซึ่งกันและกันให้ผ่านพ้นอุปสรรคและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

หากบุคลากรประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่าง ๆ เขาจะใช้ความคิดและค่านิยมที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้นพัฒนาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดเอกลักษณ์ค่านิยมและพันธะร่วมกันอันเป็นผลต่อวิถีการทำงานในองค์กร

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและกลยุทธขององค์กร บุคลากรภายในองค์กรก็จะนำเอากลยุทธนั้นไปปฏิบัติอย่างได้ผล ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มีการปรับตัวอยู่เสมอกับการเปลี่ยนแปลง หรือที่จะเสี่ยง บุคลากรชอบทำงานที่ท้าทาย องค์กรก็จะมิกลยุทธในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ในทางตรงข้ามหากวัฒนธรรมองค์กรไม่สอดคล้องกับกลยุทธขององค์กร ก็จะก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างกลยุทธและวัฒนธรรมซึ่งอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งวิธีใดวิธีหนึ่งดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถสร้างได้เปรียบในการแข่งขันจนยากที่ผู้อื่นจะเอาชนะได้ ลูซซีเยอร์ (Lussier, 2004:411) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่สำคัญสองประการคือ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(เอกภาพ)ในองค์กรและช่วยให้้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้

1) สร้างความเป็นเอกภาพในองค์กร วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกสามารถพัฒนาเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรและทราบถึงวิธีการที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วัฒนธรรมยังเป็นแนวทางในการทำงานประจำวัน การสื่อสารพฤติกรรมใดที่ควรทำหรือไม่ควรทำ และกล่าวถึงอำนาจและบทบาทของบุคลากร วัฒนธรรมจะทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรในสมาชิกขององค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างสูงในการกำหนดพฤติกรรมและผลงานของพวกเขา การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการจัดการของญี่ปุ่นและอเมริกันแสดงให้เห็นถึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่เข้มแข็งของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีระบบการสื่อสารที่เปิดเผย มีความเสมอภาคและเน้นความมั่นคงในการทำงาน ผู้นำองค์การนาซา (NASA) ของอเมริกันคือเดน โกลด์กิน (Dan Goldin) ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการ

ทำงานขององค์การโดยการลดต้นทุน ขจัดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและสร้างสถานการณ์เวลาโดยการใช้เวลาไม่กี่เดือนแทนการใช้เวลาหลายสิบปีในการเริ่มสร้างลำนิคมของการทำงานเป็นทีม มีการรายงานจากล่างขึ้นบนและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจโดยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และทำงานโดยไม่ต้องการตัดสินใจจากสำนักงานใหญ่ เช่นเดียวกับบริษัทผลิตยา เมิร์ก (Merck) ของสหรัฐที่เพิ่มประสิทธิภาพองค์การโดยเปลี่ยนแปลงลำนิคมและวัฒนธรรมขององค์การโดยเน้นความร่วมมือและการกระจายอำนาจจนทำให้้องค์การประสบความสำเร็จและสร้างกำไรได้มากขึ้น (Daf, 1999:184 -185)

บริษัทอาเวน (Avon) เป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของบุคลากรโดยช่วยเหลือและแนะนำบุคลากรให้ทราบถึงหลักในการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวแทนจำหน่ายและลูกค้า (Lussier, 2004:412)

2) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดที่ทำให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถต่อรองกับบุคคลภายนอกองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะช่วยให้้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าย่างรวดเร็วและสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดพันธะในการทำให้วัตถุประสงค์ของ้องค์การสัมฤทธิ์ผล ตัวอย่างเช่น หากสภาพแวดล้อมภายนอกเต็ม

ไปด้วยการแข่งขัน องค์การที่จะสามารถรับมือกับการแข่งขันได้ ต้องเป็นองค์การที่สร้างวัฒนธรรมให้เข้มแข็งในด้านการบริการลูกค้าโดยสนับสนุนให้บุคลากรเน้นการบริการลูกค้าอย่างเต็มกำลังขั้นสูงสุดขั้นนำของสหรัฐอเมริกา คือ นอร์สตรอม (Nordstrom) ในขณะที่บริษัทผลิตเหล็กกล้าชั้นนำของสหรัฐคือ นูคอ(Nucor) มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดต้นทุนอันก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการรวมตัวกันเป็นสังคมภายในบริษัทแทนที่จะรวมตัวกันอยู่อย่างหลวม ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก อย่างไรก็ตามหากองค์การต้องการที่จะเจริญเติบโตและมีผลกำไร องค์การนั้นก็ต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้(Daft,1999 : 185-186)

พัตติ กูนท์ และไวเมริช(Putti,Koontz and Weibrich,1998 : 474) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการแก่องค์การในแง่ของการเป็นพื้นฐานของการทำงานและเสริมสร้างบรรยากาศของการพัฒนาผลผลิต นอกจากนี้วัฒนธรรมยังเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมโดยตัวของมันเองไม่ทำให้องค์การมีกำไรเพิ่มหรือช่วยลดต้นทุนขององค์การแต่วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน(Peter and Waterman) กล่าวไว้ในหนังสือ In Search of Excellence ว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จมักมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมักจะถูกลอกเลียนแบบโดยองค์การอื่น ๆ มอสโควิทซ์(Moskowitz) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จว่าจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ สนับสนุนการสื่อสารแบบเปิดเผย เน้นคุณภาพของการทำงาน มีการแบ่งปันผลกำไรและส่งเสริมความเท่าเทียมกันของบุคลากรในองค์การ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ลูซีเยอร์(Lussier,2004 : 412-414) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมี 2 รูปแบบคือ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง(Strong Culture) และวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ (Weak Culture) วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะเป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรทุกคนมีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกันส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแอเป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรในองค์การไม่ยอมรับค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่องค์การมีอยู่

● วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรไม่เห็นด้วยกับค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์การตามที่กำหนดไว้ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าวัฒนธรรมองค์การไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อพวกเขา สาเหตุสำคัญของความอ่อนแอของวัฒนธรรมคือ ผู้นำองค์การไม่มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้

กับองค์การ องค์การแบบนี้จึงเต็มไปด้วยการ
จับขั้วกัน การเอารัดเอาเปรียบ การเล่น
เส้นสาย(ระบบพรรคพวก) การติดต่อสื่อสาร
ที่ไร้ประสิทธิภาพ เต็มไปด้วยการแข่งขัน แย่ง
ชิงผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก นักวิชาการ
จำนวนมากกล่าวว่าองค์การเช่นนี้เป็นองค์การ
ที่เสี่ยง(at-risk) และแนะนำว่าสมควรที่จะมี
การประเมินสภาพในปัจจุบันและต้องพยายาม
ทำให้บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับองค์การให้
คล้อยตามเพื่อเป็นการลดความเสี่ยง ขณะ
เดียวกัน วิธีการประเมินและการพัฒนาตนเอง
จะทำให้บุคลากรสามารถปรับปรุงวัฒนธรรม
ที่อ่อนแอให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งได้
ในอนาคต

● **วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง** จะ
ช่วยให้้องค์การสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้น
แก่องค์การ จากข้อมูลของ สแตนดาร์ด
แอนด์ปัวร์ (S&P) แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มี
วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งสามารถเพิ่ม
มูลค่าหุ้นของตนในตลาดหุ้นของ
สหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ. 1982 ถึงปี ค.ศ.
1988 ถึง 2 เท่า ผู้นำในวัฒนธรรมองค์การที่
เข้มแข็งจะสามารถสื่อสารหลักการและค่านิยม
ของตนได้อาจสามารถเชื่อมโยงไปสู่ภารกิจ
และ กลยุทธ์ขององค์การ ค่านิยมเหล่านี้จะ
ถูกใช้ร่วมกันทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง
จนถึงพนักงานในระดับล่างขององค์การ
องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีลักษณะ 4
ประการ คือ มีการกิจขององค์การที่ชัดเจน บุคลากร
มีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถปรับตัวเอง
ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และมี

ความมั่นคงในการทำงาน องค์การที่มี
วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งมักจะไม่มีการ
เปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของ
บุคลากรมากนักแม้จะมีการเปลี่ยนผู้นำก็ตาม

ปัจจัยหลายประการที่ทำให้้องค์การมี
ความเข้มแข็งก็คือ การมีภาวะผู้นำที่ดีใน
้องค์การ บุคลากรใน้องค์การมีพันธะร่วมกัน
ที่จะทำงานให้สำเร็จและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กับ้องค์การ(Stakeholders)มีพันธะและ
สนับสนุนการดำเนินการของ้องค์การ อย่างไร
ก็ตาม วัฒนธรรม้องค์การที่เข้มแข็งไม่ใช่
หลักประกันถึงความสำเร็จของ้องค์การหาก
ไม่สามารถทำให้้องค์การมีกลยุทธ์ในการ
ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก
้องค์การได้ ดังเช่น้องค์การที่มีวัฒนธรรม
้องค์การที่เข้มแข็งแต่ไม่ส่งเสริมให้เกิดการ
ปรับตัวอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้มากกว่า
้องค์การที่มีวัฒนธรรม้องค์การที่อ่อนแอด้วย
บริษัท IBM มีวัฒนธรรม้องค์การแบบ
ราชการที่เข้มแข็งแต่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้า
กับการแข่งขันในตลาดของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล
(personal computer) ได้ บริษัทApple
มีวัฒนธรรม้องค์การที่เน้นการพัฒนา
เทคโนโลยีของแมคอินทอชแต่ไม่สามารถ
ปรับตัวในตลาดเนื่องจากไม่สามารถใช้
อุปกรณ์ร่วมกับผู้อื่น ทำให้ไม่สามารถแข่งขัน
กับคู่แข่งอย่างWindows และ Intelได้

ผลกระทบจากรูปแบบของวัฒนธรรม ้องค์การ

ลูซียอร์ (Lussier,2004 : 414-418) ได้

กล่าวถึงผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมที่มีต่อองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

องค์กรที่มีวัฒนธรรมของการทำงานก่อนเอมิเนนซ์นั้นจะทำให้องค์กรมีผลงานต่ำ โดยองค์กรดังกล่าวจะมีลักษณะที่ไม่พึงปรารถนาคือ

1) บุคลากรจะมีความคิดคับแคบ (Insular Thinking) เป็นการปิดกั้นตนเองโดยไม่มองถึงวิธีการทำงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกว่าตน ขณะเดียวกันก็ได้แต่ภูมิใจถึงความสำเร็จในอดีตของตนเองจนเกิดความเฉื่อยชาในการพัฒนาตนเอง บุคลากรในองค์กรจะเชื่อมั่นในวิธีการทำงานของตน ผู้บริหารจะมีแต่ความเย่อหยิ่ง คิดว่าองค์กรของตนแข็งแกร่งไม่มีใครสู้ได้จนเกิดการปิดกั้นความคิดของตนในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมที่จำเป็นต่อการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนทำให้องค์กรมีผลการประกอบการต่ำลงหรือล้มเลิกกิจการไป ผู้นำในองค์กรแบบนี้จะหลงตัวเองและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ขณะเดียวกันบุคลากรในองค์กรก็จะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเนื่องจากหวาดกลัวการลงโทษ

2) ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ผู้นำในองค์กรแบบนี้จะไม่สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากต้องการรักษาสถานภาพของบริษัทเอาไว้โดยคิดว่าองค์กรของตนประสบความสำเร็จอยู่แล้ว จึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและไม่อยากให้องค์กรเกิด

ความคิดพลาดซึ่งสำคัญกว่าความก้าวหน้าของบุคลากรและความสำเร็จที่จะได้รับจากการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ดังเช่นบริษัทฟอร์ด (Ford) เจเนอรัล มอเตอร์ (GM) เคมาร์ท (Kmart) เซียร์ (Sears) และซีรอก (Xerox) ที่ภูมิใจในความสำเร็จของตนเองในอดีต แต่เมื่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรเหล่านี้ก็กลับปรับตัวอย่างเชื่องช้าเนื่องจากบริหารในระบบราชการและความคิดของผู้บริหารที่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดต่ำลง

3) มีการเมืองภายในองค์กร (Politicized Internal Environment) อันเกิดจากผู้นำที่บริหารองค์กรของตนเองอย่างอิสระจนเปรียบเสมือนอาณาจักรส่วนตัว จึงเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มีการเมืองในองค์กรจะมีการแก้ไขปัญหาโดยการใช้อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่ องค์กรแบบนี้จะมีผลการปฏิบัติงานต่ำ เนื่องจากผู้บริหารจะถือว่าผลประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าองค์กร ขณะเดียวกันองค์กรแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้นำโดยไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4) มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรอย่างไม่ยุติธรรม (Unhealthy Promotion Practices) เป็นการส่งเสริมบุคลากรโดยไม่พิจารณาความเหมาะสมในการทำงานอาจทำให้มีการส่งเสริมบุคลากรที่ไม่มีความสามารถและไร้วิสัยทัศน์มาเป็นผู้นำซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

และการทำงานในระยะยาวขององค์กร

องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเข้มแข็งมีแนวโน้มที่จะทำให้องค์กรมีผลงานสูงโดยองค์กรดังกล่าวจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Culture Reinforcement Tools) เช่นพิธีการ สัญลักษณ์ เรื่องราว ภาษา และนโยบาย ที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร องค์กรที่มีผลการประกอบการสูงจะมีพิธีการต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กรตลอดจนการยอมรับและให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่น เป็นการมีใจผูกพันบุคลากร ผู้นำในองค์กรแบบนี้จะเล่าเรื่องหรือความเป็นมาของบริษัท แก่พนักงานใหม่ทราบดีเป็นการปลูกฝังค่านิยมและความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน องค์กรอาจใช้สัญลักษณ์และภาษาเช่น คำขวัญเพื่อแสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร องค์กรอาจมีนโยบายในการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่แตกต่างจาก องค์กรที่มีผลการประกอบการต่ำ ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งคือ W.L. Gore and Association 3M Southwest Airlines และ Nordstrom มีการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้กับพนักงานใหม่ สาขาการบิน Southwest จะปลูกฝังอารมณ์ขันให้แก่บุคลากร บริษัท 3M จะเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และเน้นการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร ในขณะที่ Nordstrom จะปลูกฝังค่านิยมในเรื่องความเป็นมิตรและการบริการลูกค้าให้แก่บุคลากร

2) เน้นความสำคัญของบุคลากร (Intensely People Oriented) องค์กรที่มีผลการทำงานสูงจะมีลักษณะคือ

- ให้เกียรติและยอมรับในตัวบุคลากร
- ให้อิสระแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดผลงานและการทุ่มเทต่อองค์กร
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร โดยต่างยอมรับนับถือและพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม
- เพิ่มความรับผิดชอบแก่บุคลากรที่ดีที่สุด
- มีโครงการสอนงานในองค์กร
- มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จของบุคลากร
- มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
- มีการให้รางวัลและลงโทษบุคลากรตามความเหมาะสม
- ให้ผู้จัดการทุกระดับดูแลการเติบโตและพัฒนาบุคลากรของตน
- ใช้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานการทำงานที่สูง
- ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- สร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน องค์กรใดก็ตามที่ปฏิบัติต่อบุคลากรเช่นนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์จากการทำงานเป็นทีม เกิดขวัญและกำลังใจสูง บุคลากรจะเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานขึ้น

3) **เน้นผลการทำงาน (Results Oriented)** โดยจะให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งมีระบบการประเมินผลการทำงานที่ดีเลิศ เช่น บริษัท GE 3M ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกมา บุคลากรที่ไม่มีความสามารถก็จะปรับปรุงตนเองแต่หากไม่มีผลงานก็อาจจะถูกพิจารณาให้ออกซึ่งวิธีนี้อาจเป็นข้อเสีย ดังนั้นองค์การแบบนี้จึงมักเลือกบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นและเต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเข้ากันได้ดีกับวัฒนธรรมองค์การ

4) **เน้นความสำเร็จและผลงานที่ดีเด่น (Emphasis on Achievement)** องค์การแบบนี้ จะสร้างบรรยากาศของความเป็นเลิศ โดยนำเอาระบบและวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมาใช้ เช่น การลดต้นทุนต่อหน่วย การมีข้อบกพร่องเป็นศูนย์ การเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการบริการลูกค้าอย่างดีเยี่ยม สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดโดยเทียบกับมาตรฐาน (Benchmarking) กับองค์การชั้นนำอื่น ๆ ขณะเดียวกันก็มีการปลูกฝังวัฒนธรรมที่เน้นผลการทำงานสูงให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

บทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

แมกรี ยูคส์ (Yukl, 2002 : 283) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การที่เก่าแก่ยากกว่าการสร้างวัฒนธรรมในองค์การที่เกิดขึ้นมาใหม่ เนื่องจากวัฒนธรรมดั้งเดิม

เหล่านั้นได้ฝังรากลึกในองค์การมาเป็นเวลาช้านาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เคยทำให้องค์การประสบความสำเร็จและทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในองค์การเก่าแก่ที่ยังเจริญรุ่งเรือง วัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อผู้นำมากกว่าการที่ผู้นำจะสามารถไปกำหนดวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจะไม่เกิดขึ้นหากองค์การไม่ประสบกับวิกฤตการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพและการดำรงอยู่ขององค์การ แม้้องค์การประสบวิกฤตการณ์ ผู้นำก็ยังต้องศึกษาและเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีฉะนั้นจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้เสีย

ลูซซีเยอร์ (Lussier, 2004: 418-423) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งท้าทายที่สุดประการหนึ่งของความเป็นผู้นำ วิธีการที่ผู้นำจะรักษาวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีผลงานสูงไว้ก็คือ ผู้นำต้องคิดว่าวัฒนธรรมใดส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การ ผู้นำต้องสื่อสารอย่างเปิดเผยแก่บุคลากรทุกคนให้ทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใด และผู้นำต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ ลูซซีเยอร์ได้แสดงถึงวิธีการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของผู้นำไว้ 10 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การเป็นสัญลักษณ์ และการกระทำที่พิสูจน์ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ (Symbolic & Substantive Actions) ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 การเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Actions)

1) ผู้นำต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่บุคลากร โดยการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในองค์การโดยผู้นำยอมลดผลประโยชน์เกี่ยวกับสวัสดิการของตนเองลง ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะกับลูกน้องเพื่อที่จะได้ทราบถึงความต้องการของพวกเขา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตาม ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งในแถบตะวันตกกลาง (Midwest) ของสหรัฐอเมริกาเปลี่ยนแปลงองค์การแบบโบราณให้มีชีวิตชีวาโดยการทำให้สนุกสนานและสร้างอารมณ์ขันให้เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้องค์การลดความเครียดในการทำงาน มีการสื่อสารในองค์การดีขึ้น บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนทำให้อัตราผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่า ขณะเดียวกันมูลค่าหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นถึง 3 เท่า สิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าการทำตัวให้เป็นตัวอย่างจากความคิดง่าย ๆ นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะมีผลต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การ

2) จัดพิธีการสำหรับพนักงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นการสร้างวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และสามารถเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์การ พิธีการที่จัดขึ้นจะส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรโดยอาจมีการมอบรางวัลที่เป็นตัวเงินและอื่น ๆ เพื่อเป็นการ

เสริมกำลังใจ

3) พบปะผู้คนในโอกาสพิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากการประชุมอย่างเป็นทางการเช่น ผู้นำอาจเข้าไปพบปะกับบุคลากรในการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะปราศรัยถึงกลยุทธ์ ค่านิยม บรรทัดฐานที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรมขององค์การและหลักจริยธรรม การปรากฏตัวของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่ผู้บริหารต้องการส่งเสริมให้เกิดขึ้นในองค์การ

4) การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจจะสะท้อนความเชื่อของผู้บริหารในการส่งเสริมความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ในขณะที่องค์การแบบรวมอำนาจจะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อที่ว่าผู้นำจะเป็นผู้กำหนดสิ่งที่ดีที่สุดขององค์การ

กลุ่มที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น

5) แทนที่สมาชิกที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมด้วยสมาชิกใหม่ ซึ่งที่ท้าทายความเป็นผู้นำมากที่สุดก็คือ การเปลี่ยนสมาชิกที่มีความคิดแบบเดิมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย บุคลากรรุ่นใหม่ ก่อนที่จะทำเช่นนั้น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยการสร้างมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์สำหรับการสรรหาคัดเลือก ส่งเสริมและให้บุคลากรออกจากงานขึ้นมาใหม่ หากมีบุคลากรที่ไม่สามารถ

ปรับตัวได้ก็อาจต้องให้เขาออกไปโดยหาบุคลากรที่เต็มใจที่จะยอมรับเอาวัฒนธรรมใหม่เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป

6) **เปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติที่ใช้ไม่ได้ผล** ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์แบบใหม่ ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ นโยบายและการปฏิบัติที่ไม่ได้ผลได้แก่การทำธุรกิจรถไฟในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากไม่สามารถสู้กับการคมนาคมรูปแบบอื่นได้ แม้จะมีประวัติอันยาวนานและมีชื่อเสียงด้านการบุกเบิกความเจริญไปสู่ท้องถิ่นต่าง ๆ แต่ธุรกิจรถไฟก็ไม่สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้มาทำงานกับองค์กรได้ เพราะมีการบริหารที่ล้าสมัย คร่ำครึ ผู้บริหารก็เอารัดเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้างค่าตอบแทนต่ำ บุคลากรไม่สามารถมองเห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน หากกิจการรถไฟจะแก้ไขก็ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน แซม วอลตัน (Sam Walton) ผู้ก่อตั้งบริษัท วอลมาร์ท (Wal-Mart) สร้างวัฒนธรรมอันเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่บุคลากรขององค์กร โดยการลงไปพูดคุยกับผู้จัดการและถูกจ้างตามสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ 2-3 วัน เพื่อทราบถึงปัญหาและระดมความคิดเห็นที่ดีจากบุคคลเหล่านั้นเพื่อนำไปพัฒนาองค์กร และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเช่นเดียวกับของกิจการของกลุ่มที่เขาเข้าไปสำรวจ

7) **สร้างความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร** ผู้นำมีความ

รับผิดชอบในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับกลยุทธ์ที่วางไว้ มิฉะนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนองค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว่าในปัจจุบัน หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่สามารถปรับตัวเองเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วถึง แม้ในสภาวะปกติผู้นำก็ต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดการควบรวมกิจการ บริษัททั้งสองควรสร้างวัฒนธรรมของกิจการขึ้นมาใหม่โดยการผสมผสานวัฒนธรรมของทั้งสองบริษัทและยกเลิกวิธีการทำงานแบบเก่าที่ใช้ไม่ได้ผล

8) **ให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจแก่บุคลากรที่ทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมใหม่ที่สร้างขึ้น** ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องโยกย้ายทรัพยากรจากโครงการที่ใช้กลยุทธ์หรือวัฒนธรรมแบบเก่ามาไว้ที่โครงการที่ใช้วัฒนธรรมแบบใหม่ เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำเน้นถึงความสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์และวัฒนธรรมแบบใหม่

9) **สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้เกิดค่านิยมที่ต้องการ** เช่น ให้พนักงานทุกคนในบริษัทที่รับประทานอาหารเช้าร่วมกันโดยไม่แบ่งแยก สดเลือกที่จอดรถสำหรับผู้บริหาร มีการจัดห้องทำงานที่ไม่มีการหยกระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นความเท่าเทียมโดยมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนคือ บริษัทโนเกีย (Nokia) ที่ไป

ลงทุนในแถบตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา พยายามจัดสภาพการทำงานในสำนักงานใหญ่ของภูมิภาคโดยเน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรและทำให้พวกเขาสามารถแสดงความคิดเห็นกันอย่างเสรี ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร พนักงานรู้สึกสบาย จะมีความสุขที่สถานที่ทำงานก็เต็มไปด้วยความสวยงามและรื่นรมย์

10) เขียนข้อความที่แสดงถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรในด้านต่างๆ เช่นการทำงาน ความประพฤติ จริยธรรม ค่านิยมขององค์กร เมื่อค่านิยมและบรรทัดฐานอันเป็นส่วนประกอบของวัฒนธรรมขององค์กรมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ผู้นำจะต้องปลูกฝังถึงเหล่านี้ลงในนโยบาย ข้อควรปฏิบัติและการทำงานประจำวัน อย่างไรก็ตาม ค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้จะไร้ความหมาย หากบุคลากรในองค์กรไม่นำมาปฏิบัติ การละเลยต่อการนำค่านิยมและวัฒนธรรมไปปฏิบัติจึงเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรจำนวนมากประสบความสำเร็จล้มเหลว

ฮาร์วีย์ และ บราวน์ (Harvey and Brown) (Smither, 1996: 49) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรมากน้อยเพียงใด หากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยและมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรน้อย การต่อต้านก็จะต่ำ ความสำเร็จในการ

เปลี่ยนแปลง องค์กรก็จะมียาก หากการเปลี่ยนแปลงน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมสูง การต่อต้านและโอกาสในการเปลี่ยนแปลง องค์กรให้ประสบความสำเร็จจะอยู่ในระดับปานกลาง หากการเปลี่ยนแปลง มากแต่ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรต่ำ การต่อต้านและ โอกาสของความสำเร็จจะอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ห้าข้อสุดท้ายก็ถือ หากการเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างกว้างขวางโดยมีผลกระทบต่อองค์กรสูง จะทำให้เกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงจนทำให้โอกาสความสำเร็จ เป็นเรื่องยากมาก อย่างไรก็ตาม หากผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงและทำตามวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดัง 10 วิธีการข้างต้น น่าจะทำให้้องค์การเกิดการพัฒนาดีขึ้นอย่างแน่นอน

ลูซียอร์ (Lussier, 2004: 424-427) กล่าวว่า หากแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามชนิดของการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและระดับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมจะได้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรดังภาพต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ บริษัท เน้นใช้	ภายนอก	วัฒนธรรมที่เน้น การแข่งขัน (มุ่งความสำเร็จ)	วัฒนธรรมที่เน้น การปรับตัว	ภายนอก	
	ภายใน	วัฒนธรรมที่เน้น แบบราชการ	วัฒนธรรมที่เน้น ความร่วมมือ	ภายใน	
		มั่นคง	เคลื่อนไหว		

วัฒนธรรมองค์การแบบที่ 1 คือ วัฒนธรรมที่เน้นความร่วมมือ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นสภาพแวดล้อมภายในองค์การโดยมีการมอบหมายอำนาจให้กับบุคลากรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะสนองความต้องการของบุคลากรภายในองค์การ เพื่อสิ่งอื่นใด ผู้นำจะส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร คล้ายเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยเอาใจใส่ในผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นบริษัท อินเทล(Intel) มีวัฒนธรรมองค์การแบบทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อทุกคน(All for one) บริษัท สตาร์บัค(Starbucks) มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่จะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

วัฒนธรรมองค์การแบบที่ 2 คือ วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้องค์การมีความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมแบบนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยงทำงานที่ท้าทายและ

เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ ตัวอย่างขององค์การแบบนี้ได้แก่ บริษัท 3M ที่มีวัฒนธรรมที่เน้นการค้นคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

วัฒนธรรมองค์การแบบที่ 3 คือ วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน วัฒนธรรมแบบนี้จะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มั่นคงโดยเน้นการรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ ตัวอย่างขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ได้แก่ โคลาโคดา และเป๊ปซี่โคลา ที่มีวัฒนธรรมในการเป็นหนึ่งของโลกทั้งคู่และทำให้บุคลากรมองคู่แข่งว่าเป็นศัตรู โดยทำทุกวิถีทางที่จะเอาชนะคู่แข่ง ผู้นำคนใดที่สามารถหาแนวทางในการชนะคู่แข่งได้ก็จะได้รับรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน เช่น บริษัท UPS Citibank 3M และ GE ได้นำรูปแบบการจัดการแบบ Six Sigma มาใช้เพื่อพัฒนาองค์การโดยเน้นที่การแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์การแบบที่ 4 คือ วัฒนธรรมที่เน้นระบบราชการ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะเน้นการใช้กฎระเบียบข้อบังคับและกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอน

องค์กรแบบนี้จะเน้นการจัดองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานแบบราชการและเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแบบนี้อาจเป็นเรื่องยากเพราะสภาพแวดล้อมภายนอกอาจไม่คงที่ องค์กรแบบนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างช้า ๆ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ ขณะเดียวกัน ก็มักจะมีกฎเกณฑ์ในการปิดกั้นความคิดและการทำงานของบุคลากร ตัวอย่างขององค์กรที่เป็นระบบราชการในอดีตได้แก่ บริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์(GM) ที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพหลังจากการดำรง

ตำแหน่งรองประธานบริษัทของโรเบิร์ต ลูทซ์(Robert Lutz)

ความสำเร็จขององค์กรที่ใช้วัฒนธรรม 4 รูปแบบดังกล่าวข้างต้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และการเน้นที่จะใช้กลยุทธ์ภายในหรือภายนอกองค์กร หากผู้นำต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องสร้างความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรม องค์กร โดยการยกเลิกวัฒนธรรมองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตแต่ไม่สามารถใช้ได้โน้มน้าวการดำเนินงาน ปัจจุบัน

บรรณานุกรม

- ปีเตอร์, โรนัลด์ เอ. และวอลเตอร์แมน, โรเบิร์ต เอช. ชูเนอร์. (2539) ค้นหาความเป็นเลิศ. แปลจาก In search of excellence โดย สิริระ โอบาสพพณ์ กรุงเทพฯ : คู่แข่งบุ๊คส์.
- Cullen, John Brooks. (2002). **Multinational Management : a Strategic Approach.** (2 nd ed). Cincinnati, Ohio : South-Western Thomson Learning.
- Daft ,Richard L. **Leadership Theory and Practice.** Forth Worth, TX : Dryden _____ Press. (2003). **Management.** (6th ed). Mason, Ohio : South-Western.
- French,Wendell L., Bell Cecil H., Jr. and Zawacki, Robert A. (eds). (2005). **Organization development and transformation : managing effective change.** (6th ed). New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Lussier, Robert N. and Achua, Christopher F. (2004). **Leadership : theory , application,skill development.** (2nd ed). Mason, Ohio : Thompson/South-Western.
- Putti, Joseph M., Koontz, Harold and Weihrich, Heinz. (1998). **Essentials of management : an Asian perspective.** Singapore : Mc Graw-Hill.
- Smither, Robert D., Houston, John M. and McIntire, Sandra A. (1996). **Organization development : strategies for changing environments.** New York : Harper Collins.
- Yukl, Gary A. (2002). **Leadership in organizational.** (5th ed.). Upper Saddle River, N.J., : Prentice- Hall international.

กลยุทธ์การบริการสู่ความเป็นเลิศ

* อาจารย์จารุณี บุญญะวิจิตร

ในปัจจุบันอาชีพการงานเกือบทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นธุรกิจของเอกชนหรือรัฐบาล ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับ คำว่า “การบริการ” แทบทั้งสิ้น เนื่องจากในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นเกี่ยวพันกับงานบริการอยู่ตลอดเวลา เพราะเราไม่สามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้เพียงลำพัง จำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากคนอื่น ๆ ในสังคม ด้วยเหตุนี้จึงทำให้หลาย ๆ หน่วยงานได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการให้บริการมากยิ่งขึ้น เพราะการให้บริการที่ดีจะให้ผลประโยชน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านงานบริการต่าง ๆ นั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนในองค์กรที่จะต้องช่วยกัน ซึ่งถ้าหากจะพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว คนในองค์กรทุกคนไม่ว่าจะมีหน้าที่การงานในด้านใดก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงจาก งานบริการได้ เพราะงานบริการเกิดขึ้นได้ในทุกกรณี

ถ้าหากผู้ให้บริการเหล่านั้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้

เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาติดต่อขอใช้บริการ ก็เป็นที่เชื่อได้ว่า ธุรกิจดังกล่าวจะต้องประสบความสำเร็จ และสามารถทำให้ผู้ที่มาติดต่อกับองค์กร เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และสามารถสร้างภาพลักษณ์ ให้กับองค์กร ซึ่งจะมีผลทำให้ผู้มาติดต่อกลับมาขอใช้บริการอื่น ๆ ในโอกาสหน้าต่อไป แต่เมื่อใดก็ตามที่ผู้ให้บริการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ก็จะทำให้ผู้ให้บริการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงาน

ดังนั้นการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้ชนะใจผู้มาใช้บริการ ฉะนั้นในการที่จะสามารถทำให้การบริการสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจึงควรศึกษาสิ่งต่อไปนี้คือ

คุณสมบัติของผู้ให้บริการ

ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริการ เป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ

* อาจารย์ประจำและเลขานุการภาควิชาการบริหารสำนักงาน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : M.B.A. (การจัดการและการบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นควรเป็นผู้มีคุณสมบัติดังนี้

มีความรู้ ผู้ทำหน้าที่ให้บริการต้องหมั่นเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับตนเอง ให้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ เช่น รู้เรื่องงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างถูกต้อง ฉะนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหายและควรรู้เรื่องราวขององค์กร เพื่อที่จะให้คำแนะนำ ผู้มาขอใช้บริการ ได้ตามต้องการ นอกจากนี้ควรมีความรู้ในเรื่องของผู้มาติดต่อว่าต้องการอะไร ซึ่งเราจะได้ให้คำแนะนำที่ถูกต้องในการติดต่อประสานงานและให้บริการได้อย่างถูกต้อง และสิ่งสำคัญอีกเรื่องที่ควรมีความรู้คือ ควรรู้จักคู่แข่งกัน การที่เรามีความรู้ในเรื่องข้อมูลของคู่แข่งกันก็จะทำให้เรามีโอกาสได้เปรียบ คู่แข่งขันมาก่อขึ้น สามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงแก้ไขในด้านการบริการ ในองค์กรของเราให้ดียิ่งขึ้น

มีจิตใจในงาน คนเราถ้าทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยใจรัก มักจะทุ่มเทแรงใจแรงกายให้กับสิ่งนั้นเสมอ ไม่ว่าจะเป็นพบกับปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ก็ตาม มักจะไม่ย่อท้อ งานบริการก็เช่นกัน ผู้ซึ่งทำหน้าที่นี้ จะต้องมีความรักและชอบงานบริการ เราก็จะมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ จะส่งผลทำให้ไม่เบื่อหน่าย เพราะปฏิบัติงานด้วยความรัก ความภาคภูมิใจ

มีความรับผิดชอบต่องาน ผู้ใดที่ขาดความรับผิดชอบ ย่อมไม่อาจทำงานใดให้สำเร็จได้ เพราะความรับผิดชอบเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผล ผู้ที่ไม่มีความรับผิดชอบ ย่อมจะไม่ผูกพันตนต่อผลของ

การกระทำ อาจเกิดผลเสียต่อหน้าที่ด้วยความไม่เอาใจใส่ในการให้บริการ มักจะกระทำอย่างไม่จริงจังซึ่งจะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

มีจิตใจมั่นคง ผู้ให้บริการจะต้องมีจิตใจมั่นคงหนักแน่น ไม่ว่าจะมีความทุกข์โศกนาฏกรรม ต้องตั้งสติและรู้จักควบคุมตนเอง ควบคุมอารมณ์และความรู้สึกไม่แสดงออกในด้านไม่ดี เพราะอาจจะทำให้เสียบุคลิกภาพ และเสียงานบริการได้

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานบริการมีการพัฒนาอยู่เสมอ ผู้ให้บริการจึงควรเป็นคนที่รู้ แสวงหาเทคนิคการให้บริการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความพอใจให้กับผู้ใช้บริการ ไม่ควรยึดติดอยู่กับบริการที่เคยทำมา อย่างไรก็ตามทำไปอย่างนั้น

มีความสังเกต การเป็นคนช่างสังเกตจดจำวิธีการให้บริการที่ดี ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ย่อมจะเป็นประโยชน์ช่วยในการพัฒนางานให้ดีขึ้น เพื่อเกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากยิ่งขึ้น

มีความสามารถแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้า ได้ ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการโดยทั่วไปจะต้องเผชิญกับปัญหารอบด้านทั้งที่อาจเกิดจากคนเกิดจากระบบ การวิเคราะห์ให้รู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง ฉะนั้นผู้ให้บริการจะต้องรู้จักใช้ดุลพินิจไตร่ตรองให้รอบครอบโดยไม่ตัดสินใจด้วยอารมณ์และจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานด้วย

มีความชอบช่วยเหลือผู้อื่น ผู้ที่มาทำงานให้บริการต้องกล้าที่จะพบปะกับผู้อื่น และชอบให้การช่วยเหลือเอาใจใส่ ดูแลด้วยการพูดจา และการกระทำ ด้วยอัธยาศัยที่ดี สุภาพ อ่อนแอ้มแจ่มใส ให้การแนะนำและชี้แจงสิ่งที่ผู้มาติดต่อต้องการด้วยความเต็มใจ

มีความกระตือรือร้น ควรเป็นคนตั้งใจ ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่างานในหน่วยงานจะมีมากและเหน็ดเหนื่อยเพียงไรก็ตาม จะต้องแสดงให้เห็นว่าตนมีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา สดชื่นอยู่เสมอ การกระทำเช่นนี้จะสามารถทำให้ต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ โดยไม่ย่อท้อ บุคคลใดที่ขาดความกระตือรือร้น นอกจากจะทำให้ภาพลักษณ์ของ การทำงาน การบริการเสียไปแล้ว ยังจะเป็นผลทำให้ การทำงานบริการล่าช้าไม่ทันกำหนด

มีความซื่อสัตย์ สุจริต ต้องซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชา และจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนหน้าที่การงานที่ตนทำอยู่ พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังสมอง และเวลาให้กับหน่วยงาน นอกจากนี้ควรระวัง การกระทำใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานและผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานด้วย

ตรงต่อเวลา การปฏิบัติงานไม่ว่าคนจะรับผิดชอบงานในหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม ควรรู้จักวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ ต้องทราบว่าจะทำอะไรควรทำก่อน งานอะไรควรทำหลัง การมีระเบียบแบบแผน จะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ และเสร็จได้ในเวลาที่กำหนดไว้

รวมถึงไม่ควรทำตัวเป็นคนผิมนัด หรือชอบเลื่อนเวลาโดยไม่จำเป็น

มีความเชื่อมั่นในตนเอง ในเรื่องของความเชื่อมั่นในตนเองนั้น ไม่ควรมีมากเกินไป หรือน้อยเกินไป ควรมีความเชื่อมั่นในตนเองให้อยู่ในระดับพอดี จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วไม่ลังเล มีความสุขุม ละเอียตรอบคอบ โดยมีหลักการและเหตุผลเสมอ แต่ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จะทำให้ผู้นั้นมีลักษณะ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคนก้าวร้าว ยึดมั่นในความคิดของตนแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่มีความเชื่อมั่นน้อยเกินไปจะทำให้เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ เกิดความลังเล ไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เพราะเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

มีศิลปะในการพูด การพูดจาดี เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพทางกาย อารมณ์ จิตใจ และสังคมของผู้ทำงานในหน้าที่ผู้ให้บริการมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะเนื่องจากหน้าที่ผู้ให้บริการนั้น จะต้องใช้เสียงและคำพูดในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ตลอดเวลาเป็นต้นว่าต้องต้อนรับแขก รับโทรศัพท์ และต้องติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นควรมีศิลปะการพูดดังนี้

- รู้จักใช้คำพูดที่สุภาพนุ่มนวล มีน้ำเสียง อ่อนหวาน ไพเราะรื่นหู พูดจาจะฉานชัดถ้อยชัดคำ เพื่อแสดงถึงความมั่นใจในตนเอง ไม่พูดคำหยาบหลายแง่หลายมุม

ไม่พูดเชิงประชดประชัน หรือเยาะเย้ยผู้อื่น

- ถ้อยคำภาษาเหมาะสมกับกาลเทศะ เหมาะสมกับบุคคล สถานที่ และโอกาส เช่น การพูดภายในห้องประชุมที่มีผู้เข้าประชุมจำนวนมาก ควรใช้ภาษาที่เป็นทางการ หรือ ในบางโอกาส ต้องกล่าวยกย่องชมเชยผู้ที่มีความดี มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ นอกจากนี้การรู้จักกล่าวคำขอบคุณ ขอโทษ เสียใจ เพื่อใช้ ในโอกาสและสถานการณ์อันควร ซึ่งเหล่านี้ ถือว่าเป็นการเสริมเสน่ห์อย่างหนึ่งของผู้พูด เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับงานเอง และ หน่วยงาน

ให้ความร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่นได้ ผู้ให้บริการมีหน้าที่ต้องให้ความร่วมมือ ในด้านงานบริการและอำนวยความสะดวก รวมไปถึงการติดต่อประสานงานกับบุคคลทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องศึกษานิสัยความชอบไม่ชอบ ของแต่ละบุคคลให้ดีหาวิธีการที่จะทำให้ทุกคน ร่วมมือกันทำงานด้วยความราบรื่น โดยการ เรือนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ แต่ละหน่วยงาน ตลอดจนการประสานงานก็ เช่นกัน ผู้ให้บริการมีหน้าที่ในการประสานงาน กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ควรมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันยอมรับฟังปัญหาของของแต่ละหน่วยงาน ให้คำชี้แนะวิธีการแก้ไขตามขอบเขต อำนาจ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

มีบุคลิกภาพดี การที่ผู้ให้บริการมีบุคลิก ภาพดี สามารถทำให้ผู้พบเห็นเกิดความ เชื่อมั่น เลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้ให้บริการและจะส่งผล เชื่อมโยงไปถึงความเชื่อถือและศรัทธาในการ

ดำเนินงานของบริษัทด้วย

ความคาดหวังของผู้รับบริการ

สิ่งที่ผู้รับบริการมีความคาดหวัง เพื่อให้ตนเองเกิดความพึงพอใจนั้นมีมากมาย แตกต่างกันไปตามลักษณะของการบริการ ซึ่งความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้ บริการ เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนและหลากหลาย โดยมีตัวอย่างที่น่าสนใจตัวอย่างหนึ่งซึ่งเป็น ผลมาจากการศึกษาจัดทำโดย The Energy Products and Services Association (E.P.S.A.) แห่งเมืองซานดิเอโกมลรัฐ แคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างอิง ในชุลณะ รุ่งเรือง : 2539) พบว่าจริงแล้ว เมื่อผู้รับบริการเกิดปัญหาอันเนื่องมาจาก สินค้าหรือบริการ พวกเขาจะมักจะมี ความคาดหวังในเชิงสังคมวิทยาและจิตวิทยาอยู่ด้วย จากการศึกษาของ E.P.S.A. ได้ชี้ให้เห็นถึง ความคาดหวังของผู้รับบริการที่น่าสนใจ 5 ประการ ได้แก่

1. ทัศนคติที่ดี (Pleasant Attitude) ใน ที่นี้หมายถึง ความคาดหวังที่ผู้รับบริการมีต่อ ตัวผู้ให้บริการสิ่งที่ผู้รับบริการ ต้องการมากที่สุด คือรอยยิ้มและอัธยาศัยอันดีในเวลาที่เขา ต้องการรับบริการ ในข้อนี้สะท้อนให้เห็น ลักษณะพื้นฐานของผู้ให้บริการเหล่านั้นด้วย กล่าวคือพวกเขากำลังเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรัก ในงานที่ตนกำลังปฏิบัติ เพราะมิฉะนั้นแล้วพวกเขาจะไม่อาจสร้างสรรค์จิตใจ ของความเป็นผู้ให้บริการที่จะต้องเป็นผู้ให้สิ่ง ที่ดีที่สุดกับลูกค้าได้

2. คำตอบที่ถูกต้องและเต็มไปด้วย ความรับผิดชอบ (Responsive and Correct Answer) ในที่นี้หมายถึงความคาดหวังที่ผู้รับบริการมีต่อปัญหาอันเนื่องมาจากสินค้าหรือบริการนั้น ๆ สิ่งที่เราต้องการมากที่สุดก็คือเมื่อเวลาที่พวกเขาประสบปัญหา หรือ แม้แต่ในยามที่ พวกเขาเกิดมีข้อสงสัยเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่เขาซื้อ พวกเขาคาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือ ได้รับคำตอบชัดเจน ชัดเจนน่าฟัง ๆ จากผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความช่วยเหลือ คำตอบหรือ คำแนะนำต่าง ๆ เหล่านั้น จะต้องมีความถูกต้องและเต็มไปด้วยความรับผิดชอบ ซึ่งความ รับผิดชอบในที่นี้ก็หมายถึง ความละเอียด ละเอียดของคำตอบ ตลอดจนความกระตือรือร้น ในการที่จะอธิบายให้ลูกค้าได้เข้าใจอย่างละเอียด

3. บุคลิกภาพที่ดี (Well Equipped) ในที่นี้หมายถึง ความคาดหวังที่ผู้รับบริการมี ต่อตัวผู้ให้บริการนั่นเอง สิ่งที่ผู้รับบริการ ต้องการเห็นก็คือ พนักงานผู้ให้บริการที่มีการ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย สะอาด ตลอดจนการ มีบุคลิกภาพที่ดีสมกับเป็นผู้ที่พร้อมจะ ให้บริการ ข้อนี้เน้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน แต่ก็ เป็นสิ่งที่ผู้ที่ประกอบธุรกิจบริการจะต้อง ให้ความใส่ใจอยู่ไม่น้อย การแต่งกายและ บุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญ คงไม่มีใครรับบริการ คนใดต้องการที่จะมารับบริการจากพนักงาน ผู้ให้บริการที่แต่งกายไม่เรียบร้อยหรือสกปรก เป็นแน่

4. การมีทักษะและการได้รับการฝึกฝน (Skill and Training) ในที่นี้หมายถึง ความ

คาดหวังที่ผู้รับบริการมีต่อตัวพนักงานผู้ให้ บริการ สิ่งที่เราต้องการก็คือ พนักงานผู้ ให้บริการที่เป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในงานบริการนั้น ๆ ข้อนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ๆ ที่พนักงานผู้ให้บริการจะต้องได้รับการฝึกฝน อบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเอง ปฏิบัติอยู่มาแล้วเป็นอย่างดี

5. การตรงต่อเวลา (Punctuality) ในที่ นี้หมายถึง ความคาดหวังที่ผู้รับบริการมีต่อ ตัวพนักงานผู้ให้บริการ และการได้รับบริการ สิ่งที่เราต้องการก็คือการตรงต่อเวลา การนัดหมายกับผู้รับบริการเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพที่ทุกคนต้อง ทำงานแข่งกับเวลาอย่างทุกวันนี้ การผิดนัด กับผู้รับบริการเป็นเรื่องที่บางครั้งอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจบริการที่เราเกี่ยวข้องอยู่ อย่างที่เราอาจนึกไม่ถึง

เทคนิคการบริการที่ดี

การมีเทคนิคการให้บริการที่ดี เป็นสิ่ง หนึ่งที่สามารถทำให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการ เกิดความประทับใจและชนะใจในที่สุด ซึ่ง เทคนิคการให้บริการที่ดี อาจทำได้ในรูปแบบ ต่าง ๆ ดังนี้

- การทักทาย ในเวลาที่แรกที่ได้พบกับผู้ มาขอใช้บริการ เป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุด ความสัมพันธ์อันดีของผู้ให้บริการกับผู้มา ติดต่อดำเนินไปอย่างราบรื่นหรือไม่ ขึ้น อยู่กับทักทายแรกของการกล่าวคำทักทายนี้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ควรแสดงท่าทีให้ผู้ที่มาติดต่อ เห็นว่าเราเป็นมิตร ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส

แสดงความนอบน้อมและให้เกียรติแก่ผู้ที่มาติดต่อ ในการกล่าวคำทักทายนั้น ควรกล่าวคำทักทายต้อนรับด้วยคำว่า “สวัสดีค่ะ หรือ สวัสดีครับ” พร้อมกับการยกมือไหว้ การทักทาย ด้วยคำว่า Hello หรือ Hi ผู้ให้บริการ ต้องรับทราบทักทาย เพราะเป็นคำทักทายที่นิยมใช้ในโอกาสที่ไม่เป็นทางการ

- **การเสนอคนให้ความช่วยเหลือ** ในบางครั้งผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการอาจต้องแนะนำคนเก่งให้ผู้มาติดต่อรู้จัก พร้อมๆ กับการทักทาย และเสนอคนเพื่อให้ความช่วยเหลือ เช่น สวัสดีค่ะ ดิฉันชื่อสุดาวัฒน์ เป็นเลขานุการของคุณอุทัย มีอะไรจะให้ดิฉันรับใช้บ้างค่ะ หรือสวัสดีค่ะ ดิฉันชื่อ มะลิวัลย์ เป็นพนักงานต้อนรับของบริษัท มีอะไรที่ดิฉันช่วยเหลือได้บ้างไหมค่ะ เป็นต้น ในการให้ความช่วยเหลือผู้มาติดต่อยังรวมถึงการเอาใจใส่ผู้มาติดต่อ โดยการเชิญให้นั่งในที่ ๆ เหมาะสมหรือในที่ ๆ ทางหน่วยงานได้จัดเตรียมไว้สำหรับต้อนรับแขก หากผู้มาติดต่อจำเป็นต้องนั่งรอ ควรอำนวยความสะดวกสบายให้ด้วย เช่น จัดหาเครื่องดื่มมาให้ หากหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารมาให้อ่าน เพื่อไม่ให้ผู้มาติดต่อรู้สึกหงุดหงิดกับเวลาที่ผ่านไปในการรอคอย

- **ควรมีการสอบถามข้อมูลบางอย่าง** เพื่อให้ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการได้มีข้อมูลบางอย่างไปประกอบ ในการจัดเตรียมการบริการ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับผู้มาติดต่อ ดังนี้ ผู้มาติดต่อคือใคร ต้องการพบใคร มีธุระเรื่องใด มีการนัดหมายไว้ล่วงหน้าหรือไม่

- **การให้บริการขณะที่ผู้ต้องการขอพบไม่อยู่** ผู้ทำหน้าที่ให้บริการควรสอบถามธุระของผู้ขอใช้บริการ ถ้าเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งไม่เกินความสามารถของผู้ที่ให้การต้อนรับ ก็ควรให้ความช่วยเหลือตามสมควร ทั้งนี้ควรพิจารณาว่าตนเองมีข้อมูลที่ถูกต้อง หรือมีอำนาจหน้าที่ที่จะตอบและดำเนินการได้หรือไม่ หรืออาจแนะนำให้ไปพบกับบุคคลอื่นที่สามารถแนะนำหรือช่วยเหลือในธุระของผู้ที่มาติดต่อนั้นแทน

- **ควรจัดเตรียมสถานที่หรือห้องรับรอง** การที่ผู้มาติดต่อต้องใช้เวลาในการรอคอย ต้องจัดเตรียมสถานที่ซึ่งควรเป็นระเบียบ ไม่พลุกพล่าน และไม่มีกลิ่นเหม็น ไม่เช่นนั้นอาจทำให้ผู้มาติดต่อเกิดความรำคาญใจ

- **ผู้ให้บริการต้องไม่แสดงตนว่ากำลังมีงานยุ่งอยู่** ผู้ให้บริการไม่ควรทำให้ผู้มาติดต่อรู้สึกว่าเขากำลังรบกวนเวลาทำงาน โดยมีสีหน้าบึ้งตึง หรือแสดงกิริยาเหนียวหนำยากแก่ผู้มาติดต่อ

- **กรณีเกิดความผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน** ผู้ให้บริการผู้มาติดต่อนั้นควรระมัดระวังอยู่เสมอในเรื่องของความผิดพลาดระหว่างปฏิบัติหน้าที่ เพราะจะทำให้เกิดภาพพจน์ไม่ดีต่อองค์กรได้ ถ้ามีความผิดพลาดใด ๆ เกิดขึ้น ในระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการล่าช้า การให้ข้อมูลผิดพลาด หรือ เอกสารไม่เพียงพอในการให้บริการ ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการควรรีบขอภัยจากผู้มาติดต่อและรีบแก้ไขให้เร็วที่สุด เป็นต้น

- **กรณีมีผู้มาใช้บริการพร้อม ๆ กัน** หลายราย ผู้ให้บริการควรแสดงให้ผู้ที่มาขอใช้บริการเห็นว่าเราให้บริการด้วยความเสมอภาค และอุทิศธรรมที่สุด โดยการให้บริการตามลำดับก่อนหลัง อย่าให้ผู้มาใช้บริการเห็นว่าตนเองถูกลัดคิว ถ้าผู้มาติดต่อต้องรอนาน ควรบอกปัญหาและสาเหตุที่ต้องให้รอคอยแก่ผู้มาติดต่อด้วย

- **การปฏิบัติตนอย่างสุภาพ** ผู้ทำหน้าที่ให้บริการในระหว่างปฏิบัติหน้าที่จะต้องสุภาพ และให้เกียรติผู้ที่มาติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นในด้านกิริยามารยาท การพูดจา ต้องมีความสุภาพ อ่อนน้อม เพราะเป็นเรื่องเข็ดหน้าเข็ดตาของหน่วยงาน

- **ถ้ามีปัญหาขัดแย้งกับผู้มาติดต่อ** ผู้ให้บริการควรใจเย็น อุดหนุนเปิดโอกาสให้ผู้มาติดต่อได้พูดออกมาให้หมด ถ้าไม่จำเป็นอย่าขัดจังหวะ เพื่อจะได้ทราบสาเหตุของปัญหา ตลอดจนผู้ให้บริการจะได้หาทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยความเหมาะสม

- **การมีมารยาทในการให้บริการ** ผู้ที่ให้บริการควรคิดไว้เสมอว่า การมีมารยาทกับผู้มาติดต่อนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก และไม่ควรเสียมารยาทกับผู้มาติดต่อในสิ่งต่อไปนี้ เช่น เผลอพูดคำหยาบผู้มาติดต่อ แสดงความหงุดหงิดรำคาญใจ จัดเครื่องแต่งกาย หวิ้ม แต่งหน้าต่อหน้าผู้มาติดต่อ หรือไม่ใส่ใจคำร้องขอของผู้มาติดต่อ เป็นต้น

- **ผู้ที่มาติดต่อควรได้รับการบริการแบบจุดเดียวจบ (One Stop Service)** ผู้มาติดต่อส่วนใหญ่ไม่ชอบความยุ่งยากซับซ้อน

ในเรื่องของการให้บริการ เช่น ไม่ชอบกรอกรข้อมูลโดยไม่จำเป็น ไม่ชอบตอบข้อซักถามจำนวนหลายๆ คำถาม หรือไม่ต้องการเดินทางไปใช้บริการในเรื่องเดียวกัน โดยต้องเดินทางไปติดต่อหลายๆ จุด ดังนั้นผู้ให้บริการควรเน้นการให้บริการงานต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นในจุดเดียวกัน

- **ความมีการส่งผู้มาติดต่อด้วยไมตรีจิต** หลังจากผู้มาติดต่อขอใช้บริการทำธุระเสร็จสิ้นแล้ว ผู้ให้บริการควรมีการส่งผู้มาติดต่อและกล่าวลาด้วยธรรมาจริยาไมตรี ในเรื่องของการให้บริการถือว่าการกล่าวลาเป็นส่วนสำคัญไม่น้อย เพราะสามารถเชื้อเชิญให้ผู้มาติดต่อนั้นต้องการกลับมาใช้บริการกับหน่วยงานเราอีกในโอกาสต่อไป ถ้าพูดที่อาจใช้ในการกล่าวลาได้ เช่น สวัสดีค่ะ ขอขอบคุณที่มาใช้บริการค่ะ โอกาสหน้านั้นเชิญใหม่นะค่ะ และคงมีโอกาสดำเนินการอีกนะคะ

ข้อควรระวังในการให้บริการ

การให้บริการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ถ้ามีการบริการที่ไม่ดี จะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติทั้งต่อตัวผู้ให้บริการ และหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางลบ อาจส่งผลกระทบทำให้เสียโอกาสแก่คู่แข่งชั้น ฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการควรมีข้อควรระวังการกระทำอันเป็นลักษณะที่ไม่ดีดังต่อไปนี้

การไม่สนใจความต้องการของผู้มาติดต่อ ในบางครั้งผู้ให้บริการ มักจะแสดงอาการเฉยเมยไม่เอาใจใส่กับคำร้องขอของผู้มา

ติดต่อขอใช้บริการ ซึ่งเป็นลักษณะที่เกิดจากการขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ถ้าผู้ให้บริการคนใดมีพฤติกรรมเช่นนี้ จะเป็นการทำลาย ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานให้เสียหายได้

ใช้กิริยาวาจาไม่เหมาะสม การที่ผู้มีหน้าที่ให้บริการผู้มาติดต่อใช้กิริยา วาจาที่ไม่สุภาพ เป็นการทำให้เสียภาพพจน์ของตนเอง และของหน่วยงาน เช่น การวางตนไม่เหมาะสมกับกาลเทศะ โดยการทำธุระส่วนตัวต่อหน้าผู้มาติดต่อและนอกจากนี้อาจพบการพูดจาโดยใช้คำพูดที่ไม่น่าฟัง ที่มีกพอยู่เสมอได้แก่ คำพูดดังต่อไปนี้ “ผมไม่ทราบเรื่อง” “ผมยังไม่รู้เวลาทั่ว ไรมาติดต่อวันหลัง” “ผมก็เพิ่งเคยไปบ่นกับคนอื่นละอะ” “อยากได้เร็วก็มาทำเอง” “อ่านป้ายไม่ออกหรือไง” และ “ไปคอยก่อนเดี๋ยวเรียกเองไม่เคยมาหรือไง”

การให้บริการที่ขาดตกบกพร่อง ผู้รับบริการทุกคนมีความคาดหวังในการได้รับบริการจากผู้ให้บริการอย่างถูกต้อง เรียบร้อย สมบูรณ์ ดังนั้นผู้ให้บริการจึงควรสำรวจและตรวจสอบความถูกต้องในการให้บริการทุกครั้ง เพราะถ้าหากเกิดข้อบกพร่องในการให้บริการขึ้นเมื่อใด ก็จะนำความเสื่อมเสียมาให้หน่วยงาน

การดำเนินการล่าช้า การปล่อยให้ผู้มาติดต่อต้องรอคอยนาน เป็นสิ่งที่ผู้ทำหน้าที่ให้บริการ ไม่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะความล่าช้าไม่ตรงเวลาอาจมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ทำให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการ เสียประโยชน์ ซึ่งผลจากการบริการล่าช้านี้อาจทำให้หน่วยงานนั้น เสีย

ภาพพจน์ที่ดีไป หรืออาจจะมีผลทำให้เสียลูกค้าคนสำคัญไปไปในที่สุด

การมีสีหน้าที่เคร่งเครียดหรือหงุดหงิด ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการผู้มาติดต่อ ในแต่ละวัน จำเป็นต้องพบปะกับผู้คนที่มาติดต่อจำนวนมาก ทั้งที่ผู้อยู่ภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นผู้ให้บริการควรต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะการดีที่ติดอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าใครก็ตามรู้สึกอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด ไร้ความพอใจ ก็มักจะแสดงออกมาทางสีหน้าและแววตาเสมอ ซึ่งในขณะนั้นถ้าผู้มาติดต่อขอใช้บริการได้พบเห็นอาจเกิดความไม่สบายใจได้

การมีกลิ่นปากและกลิ่นตัว การให้บริการผู้มาติดต่อบ่อยครั้งจำเป็นต้องมีการให้บริการอย่างใกล้ชิด ดังนั้นจึงควรระมัดระวังในเรื่องของกลิ่นปากและกลิ่นตัวของผู้ใช้บริการ เพราะบางคนนั้นจะคุ้นเคยกับกลิ่นของตนเอง จนไม่รู้สึกรเหม็น แต่ผู้อื่นอาจรู้สึกรังเกียจรับไม่ได้ในขณะนั้น

การแก้ไขปัญหาการรอกอยของผู้มาติดต่อ

ผู้ทำหน้าที่ให้บริการ ในบางครั้งต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่มีผู้มาใช้บริการพร้อม ๆ กันหลาย ๆ ราย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรอกอยเกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ควรมีการแก้ปัญหาในการรอกอย ให้ผู้มาติดต่อดังต่อไปนี้

ควรแสดงความกระตือรือร้น เพื่อให้ผู้มาติดต่อเห็นว่า ผู้ให้บริการมีความยินดีที่มีผู้มาใช้บริการ ควรสร้างความประทับใจตั้งแต่ครั้งแรกที่พบกัน ด้วยการแสดงสีหน้าท่าทาง

ที่เป็นมิตร พร้อมทั้งแจ้งระยะเวลาที่แน่นอนในการที่จะให้ผู้ที่มาติดต่อรอ นอกจากนั้นควรชี้แจงสาเหตุที่ต้องรอกอยให้ผู้มาติดต่อได้ทราบ และขออภัยในความไม่สะดวก หรือแสดงความเสียใจที่ต้องให้รอคอย

ควรมีการจัดเตรียมสถานที่ ผู้ที่มาใช้บริการซึ่งต้องรอกอยอยู่นั้น ทุกคนชอบที่จะได้พบเห็นหรืออยู่ในบรรยากาศที่สะอาด เป็นระเบียบสวยงาม สะดวกสบาย ปลอดภัย ดังนั้น ทางหน่วยงานควรจัดสถานที่ต้อนรับผู้มาขอใช้บริการให้เหมาะสม

ควรแสดงความสนใจและห่วงใย ในระหว่างผู้มาติดต่อต้องรอกอยการให้บริการอยู่นั้น ผู้ให้บริการควรแสดงความสนใจ และห่วงใยผู้มาติดต่อโดยการยิ้ม ทักทาย หาน้ำเย็น ๆ มาให้ดื่ม หากหนังสือมาให้อ่าน เปิดเพลงให้ฟังเบา ๆ หรือมีโทรทัศน์ ให้ดู เป็นต้น

ควรให้บริการตามลำดับ หากผู้มาติดต่อมาขอใช้บริการพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยมีคิคนัดไว้ล่วงหน้าจนทำให้เกิดการรอกอยเป็นเวลานาน ผู้ให้บริการอาจจัดทำหมายเลขให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการตามลำดับก่อนหลัง เพื่อสร้างความสะดวก และความยุติธรรมในการให้บริการ

การลดขั้นตอนที่ไม่สำคัญออก ในบางครั้งถ้ามีผู้มาขอใช้บริการจำนวนมาก อาจลดขั้นตอนที่มีหลายขั้นตอน ซึ่งทำให้ล่าช้าหรือยุ่งยากในการให้บริการ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ

อย่าอึดใจ ผู้ให้บริการต้องแสดงให้เห็นว่า เต็มใจให้

บริการแก่ทุกคนอย่างเสมอภาค โดยพยายามที่จะรับแก้ไขปัญหาลดให้ดีที่สุด และให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะที่มีการรอกอยอยู่นั้น ผู้ให้บริการอย่าทำให้ผู้มาติดต่อมองเห็นว่าตนเองถูกคนอื่นอึดใจ หรือถูกแซงคิว

การแก้ไขการปัญหาเมื่อได้รับคำตำหนิจากผู้มาขอใช้บริการ

งานบริการเป็นงานที่ต้องพบปะกับผู้คนจำนวนมาก ในบางครั้งผู้ทำหน้าที่ให้บริการอาจทำหน้าที่ขาดตกบกพร่องจนทำให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการ เกิดความไม่พอใจเป็นอย่างมาก จนกระทั่งระงับอารมณ์โกรธไม่ได้ อาจกล่าวคำตำหนิผู้ให้บริการในขณะนั้นต่อหน้าผู้คนที่จำนวนมาก ไม่ว่าการถูกตำหนิจะเกิดจากสาเหตุใดเป็นความเข้าใจผิดหรือไม่ก็ตาม ผู้ให้บริการที่ดี ถ้าพบกับเหตุการณ์ในลักษณะนี้ควรต้องพยายามแก้ไขปัญหานั้นให้ได้ เพื่อมิให้เกิดปัญหา ลูกตามบานปลาย สร้างความเสียหายต่อหน่วยงาน ฉะนั้น ผู้ให้บริการควรมีแนวทางในการแก้ปัญหา เมื่อได้รับคำตำหนิจากผู้ขอใช้ บริการดังนี้

1. รับฟังคำตำหนิจากผู้มาติดต่อ

ควรรับฟังคำตำหนิจากผู้มาติดต่ออย่างตั้งใจอย่างขจัดกังวล ถ้าไม่จำเป็น ให้ผู้มาขอใช้บริการพูดจนจบ และในขณะที่นั้นควรแสดงความเห็นอกเห็นใจด้วยการแสดงท่าทีให้ผู้มาติดต่อรู้ว่า เรายินดีจะช่วยแก้ไขปัญหาค ด้วยความจริงใจ พร้อมทั้งจับประเด็นปัญหาที่ผู้มาติดต่อต้องการให้ได้ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างตรงประเด็น

2. แสดงความเสียใจ

ในเหตุการณ์ที่ผู้มาติดต่อขอใช้บริการไม่ได้รับความสะดวกจนเป็นสาเหตุของการไม่พอใจนั้น ผู้ให้บริการ ควรกล่าวคำขอโทษ และแสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3. ควรแจ้งให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการทราบถึงวิธีการแก้ปัญหา ที่จะดำเนินการให้

ในการแก้ปัญหาให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการแต่ละรายย่อมไม่เหมือนกัน ขอให้ผู้นั้นอยู่ในดุลยพินิจของผู้ให้บริการ เพื่อให้ผู้มาติดต่อนั้นพึงพอใจ และประทับใจมากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาโดยรอบคอบระมัดระวังข้อบังคับของหน่วยงานด้วยว่าสอดคล้องกับวิธีการที่เราจะแก้ปัญหาหรือไม่ ถ้าได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหานั้นแล้ว ควรแจ้งให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการได้ทราบถึงวิธีการแก้ปัญหาที่เราจะดำเนินการให้ ต่อจากนั้นควรลงมือปฏิบัติต่อทางเลือกที่เรานำมาแก้ปัญหาโดยเร็วที่สุดไม่ควรผลัดวันประกันพรุ่ง

4. ผู้มาติดต่อสงสัยบางอะอะไม่ยอมฟังคำชี้แจง

ถ้าอยู่กันตามลำพังไม่มีบุคคลอื่นอยู่ด้วยก็ปล่อยให้เขาพูดจนกระทั่งพอใจ แต่ถ้าอยู่ท่ามกลางคนอื่น ๆ ควรหาวิธีการพาผู้กำลังอะอะโวยวายอยู่นั้น มายังห้องทำงาน หรือห้องรับรองและแสดงให้ผู้กำลังอะอะอยู่นั้นเห็นว่าเรากำลังพยายามแก้ปัญหาให้

5. ถ้าผู้ให้บริการไม่มีอำนาจจัดการแก้ปัญหาให้ผู้มาติดต่อ ควรติดต่อผ่านเรื่องไปยังผู้มีอำนาจแก้ไขในเรื่องนั้น ๆ

ถ้าผู้ให้บริการสามารถทำให้ผู้ใช้บริการที่ก่อกวนและไม่พอใจ มีอารมณ์ดีเป็นปกติและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นได้ นั้นแสดงถึงความสามารถในการบริการที่ดีของเรา ถึงแม้ว่าเราไม่มีอำนาจในการจัดการในเรื่องที่ผู้มาติดต่อกำลังโกรธอยู่ เราก็ควรพูดออกตัวอย่างสุภาพ และบอกเหตุผลว่าอยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของเราและจงคิดต่อไปยังผู้มีอำนาจแก้ไขปัญหานั้นต่อไป เพื่อให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการ ได้รับบริการตามที่ควรจะได้รับ อย่างปล่อยให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการกับหน่วยงานของเรา เดินจากไปด้วยอารมณ์ที่เสีย เพราะจะทำให้เสียภาพพจน์และจะนำมาซึ่งความเสียหายแก่หน่วยงานของเราได้

จากการที่ได้กล่าวมาโดยละเอียดแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้มาติดต่อขอใช้บริการ เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมจะยืนหยัดอยู่ได้ และมีผลกำไรก็ต่อเมื่อมีผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้นอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นถ้าจะให้องค์กรได้รับการยอมรับจากผู้มาติดต่อขอใช้บริการ จึงจำเป็นต้องอย่างหนึ่งที่ผู้มาติดต่อขอใช้บริการ ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและต้องเรียนรู้ถึงความคาดหวังของผู้มาติดต่อขอใช้บริการด้วย ตลอดจนต้องมีเทคนิคในการบริการที่ดี เพื่อให้ผู้มาติดต่อขอใช้บริการเกิดความประทับใจและมีความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด ถ้าองค์กรใดสามารถปฏิบัติได้ตามที่กล่าวมาแล้ว จะส่งผลทำให้องค์กรนั้นก้าวล้ำหน้าคู่แข่งสู่ความเป็นเลิศในที่สุด

บรรณานุกรม

- สมิต ถังฉกร. (2543). การต้อนรับและการบริการที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ :
 สาธารณ.
 สุชาติ กิจบรรจง. (2541). **สร้างบริการสร้างความประทับใจ**. กรุงเทพฯ :
 ซีเอ็ดดูเกชั่น จำกัด.
 ชุมณะ รุ่งปัจฉิม. (2539). จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
 Joseph, William. (1983). **Professional service management**. New York(NY)
 : McGraw-Hill.

คำยืม : การทับศัพท์ภาษาอังกฤษในภาษาไทย

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัญชลี ทองอม

ภาษาไทยของเรามีการยืมคำมาจากภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆมาใช้เป็นจำนวนมาก การยืมคำมาใช้มี ๓ ลักษณะคือ การทับศัพท์ การแปลศัพท์ และการบัญญัติ ศัพท์ที่ส่วนมากใช้กันคือ การทับศัพท์ซึ่งมีมา ตั้งแต่อดีตเพราะอาจเกิดจากการเรียนรู้ เลียนแบบ การซึมซับและบางครั้งใช้ด้วยความเกียติ แต่ภายหลังราชบัณฑิตยสถานได้กำหนดหลักเกณฑ์การใช้คำทับศัพท์ขึ้นมาซึ่งผู้เขียนจะกล่าวไว้ในบทความนี้

ตามหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่ปรากฏในหนังสือประชุมพงศาวดารเล่มที่ ๓๔ ภาคที่ ๖๑ เรื่อง **ทูตฝรั่งเศสมายังรัตนโกสินทร์**^๑ มีความตอนต้นกล่าวว่า ไทยได้เริ่มติดต่อกับอังกฤษตั้งแต่สมัยสมเด็จพระเอกาทศรถ แต่เป็นการติดต่อกำขายตามธรรมดา ยังไม่มีการเจริญทางพระราชไมตรีแต่ประการใด จนกระทั่งไทยเสียกรุงศรีอยุธยาแก่พม่า สถาปนาเมืองระงั่วระสายพวกฝรั่งเศสต่าง ๆ รวมทั้งอังกฤษพากันไปค้าขายกับเมืองอื่นชั่วระยะเวลาหนึ่ง ต่อมาในรัชกาลสมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรี พระองค์ทรงนิยมนำการค้าขายกับจีนมากกว่าฝรั่ง ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก (รัชกาลที่ ๑) แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ฝรั่งเศสชาติที่เข้ามาติดต่อกับเป็นแขกเมืองและถวายพระราชสาส์นคือ โปรตุเกส เพียงชาติเดียว จนถึงปีพุทธศักราช ๒๓๖๑ ตรงกับรัชกาลพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย จึงได้มีการโปรตุเกสจากเมืองหมาเก้าเข้ามาเจริญทางพระราชไมตรีอีก หลังจากนั้นมาอีก ๔ ปีคือในปีพุทธศักราช ๒๓๖๕ มาร์ควิส เฮสติ้งส์ (Marquis Hastings) ผู้สำเร็จราชการหัวเมืองอินเดียของอังกฤษจึงแต่งตั้งให้จอห์น ครอว์ฟอร์ด^๒ (John Crawford ในจดหมายเหตุฯ ไทยเรียกว่า **การะผัด**) เป็นผู้เชิญอักษรสาส์นและเครื่องราชบรรณาการ เข้ามาถวายขอเจริญทางพระราชไมตรี ตลอดจนเรื่องการค้า

+ อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : ศศ.ม. (จารึกภาษามะวันออก) มหาวิทยาลัยศิลปากร

๑ ประชุมพงศาวดารเล่ม ๓๔ ภาคที่ ๖๑ (ต่อ) - ๖๒ (พระนคร : องค์การสังกฤษฎา , ๒๕๑๒.) หน้า ๒๐๕-๒๑๐

๒ เป็นผู้รู้ภาษาบาลี เดิมเป็นแพทย์รับราชการอยู่ที่เกาะหมาก ๓ ปีแล้วเป็นผู้เป็นผู้นำราชการชาวสมัยอังกฤษ วิชาไว้ระหว่างสงครามไปเรียนในยุโรป

เป็นสำคัญ นับเป็นครั้งแรกที่ไทยเป็นไมตรีกับอังกฤษอย่างเป็นทางการ ดังที่สมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ออกหมายรับสั่งให้ไปรตุเกสและอังกฤษมาขอเจริญทางพระราชไมตรี^๓ ความว่า

ทั้งสองฝ่ายพูดไม่เข้าใจกัน ในเวลานั้นไม่มีไทยที่พูดภาษาอังกฤษได้ อังกฤษก็ไม่มีที่พูดภาษาไทย ทั้งหนังสือและคำพูดต้องให้แปลเป็นภาษาโปรตุเกสบ้าง ภาษาบาลาซุบ้าง แล้วจึงแปลเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษอีกชั้นหนึ่ง^๔

ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๓) ไทยกับอังกฤษเกิดเข้าใจผิดกันหลายเรื่อง เมื่ออังกฤษทำสงคราม จานจะชนะพม่า ลอร์ด แอมเฮิสต์ (Lord Amhurst) ผู้สำเร็จราชการอินเดียของอังกฤษจึงแต่งตั้งให้ร้อยเอกเฮนรี เบอร์นี (Henry Burney ที่คนไทยสมัยนั้นเรียกว่า กะปิตัน หันตรี บารนี) เป็นทูตเข้ามาเจรจาเพื่อทำหนังสือกับไทย เรื่องปัญหาทางการเมือง และเรื่องการค้าเป็นสำคัญ ทำให้เกิดสนธิสัญญาเบอร์นี ซึ่งทำขึ้น ๔ ภาษาคือ ไทย อังกฤษ โปรตุเกสและมลายู ส่วนสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีแอนดรู แจ็กสัน (Andrew Jackson) ได้แต่งตั้งให้ นายเอ็ดมันด์ โรเบิร์ตส์ (Edmund Robert) เป็นทูตเข้ามาขอทำหนังสือสัญญาทางพระราชไมตรีและการค้าขายในทำนองเดียวกับหนังสือสัญญาที่ไทยทำกับอังกฤษ เมื่อครั้งร้อยเอกเฮนรี เบอร์นี หลังจากนั้นในปีพุทธศักราช ๒๓๕๓ สหรัฐอเมริกาได้ให้นายโจเซฟ บัลเลสเตียร์ (Joseph Balestier) เข้ามาขอแก้หนังสือสัญญา ซึ่งเขียนเป็นภาษาไทย จีน อังกฤษและโปรตุเกส ส่วนทางอังกฤษ ได้ส่งเซอร์เจมส์ บรู๊ค (Sir James Brooke) เป็นทูตเข้ามาขอแก้หนังสือสัญญาเช่นกัน

ครั้นถึงสมัยสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๔) พระองค์ทรงเป็นกษัตริย์ไทยพระองค์แรกที่ทรงรู้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ทางอังกฤษทราบว่าพระองค์ทรงศึกษาภาษาอังกฤษและมีพระราชหฤทัยนิยมที่จะสมาคมกับฝรั่ง จึงได้แต่งตั้งทูตเข้ามาเจริญทางพระราชไมตรี โดยส่งเซอร์จอห์น เบาวริง (Sir John Bowring) ซึ่งเป็นราชทูตอังกฤษคนแรกที่มาจากสำนักพระเจ้านครินอังกฤษ คือ สมเด็จพระนางเจ้าวิกตอเรีย และต่อมาได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็นพระยาสยามานุกิจสยามนิคมพหุยศ ส่วนไทยได้ส่งหม่อมราโชทัย (น.ร.ว. กระด่าย อิศรางกูร) ซึ่งปรากฏความในนิราศลอนดอนและจดหมายเหตุเรื่องราชทูตไทยไปอังกฤษ

๓ เล่มเดียวกัน, หน้า ๒๔๖

๔ สารนั้นแปลเป็นภาษามลายูก่อนแล้วด้วยและไทยแปลจากภาษามลายูเป็นภาษาไทยอีกต่อหนึ่ง

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๕) เมื่อทรงพระเยาว์ ได้ศึกษาภาษาอังกฤษกับครูฝรั่งชื่อ นางแอนนา ลิโอโนเวนซ์ (Anna Leonowens) เป็นครูสอนลูกผู้ดีอยู่ที่สิงคโปร์^๕ ทรงศึกษาภาษาอังกฤษกับนางลิโอโนเวนซ์จนทรงผนวชเป็นสามเณร และต่อมาได้ทรงศึกษากับนายแซนดี้เลอร์หรือ ที่คนไทยเรียกว่า หมอจันดเล (Chandler) เป็นชาวอเมริกัน พระองค์สนพระทัยศึกษาจนแตกฉาน และพระองค์ทรงมีพระปรีชาในภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี

ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๖) พระองค์ทรงสำเร็จการศึกษาจากประเทศอังกฤษ ในสมัยของพระองค์มีนักเรียนไทยไปศึกษาต่อที่ประเทศอังกฤษ และสำเร็จการศึกษากลับมาเพิ่มจำนวน มากขึ้น ระยะต่อมาก็มีนักเรียนไทยจำนวนมากได้ไปศึกษาและดูงานที่ประเทศต่างๆ ในยุโรปและอเมริกา ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อกลางในการติดต่อกัน

จากเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ ขนชาติไทยกับชนชาติอังกฤษได้มีการติดต่อและมีความสัมพันธ์กันมานานตั้งแต่กรุงศรีอยุธยาเป็นต้นมา ค้นพบจากหลักฐานทางเอกสารที่หลงเหลือจากการถูกทำลายตั้งแต่คราวเสียกรุงศรีอยุธยาและหลักฐานการติดต่อกับอังกฤษอย่างเป็นทางการที่เกิดขึ้นในรัชกาลสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย พบว่าการเขียนคำทับศัพท์ภาษาอังกฤษในเอกสารต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นคำยืมมาจากภาษาอังกฤษมาใช้ในภาษาไทยและเริ่มมีประปรายจนถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ มีจำนวนคำทับศัพท์ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้นและมีการพิมพ์หนังสือคัดพูดคำอังกฤษออกจำหน่ายดังปรากฏในส่วนโฆษณา ของหนังสือพิมพ์บางกอกเรคคอร์ด (Bangkok Recorder) ของนายแพทย์แดนบีช บรัคเลย์ (Dan Beach Bradley หรือหมอบรัดเล) ระยะต่อมาสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงมีศัพท์บัญญัติใช้กัน เพราะกาลสมัยและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงมากขึ้นก็ยิ่งทำให้ศัพท์บัญญัติออกมาใช้มากขึ้นไปด้วย

ลักษณะของคำยืมและการใช้คำยืมตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๒-๖ เป็นระยะแรกๆ มีหลายลักษณะด้วยกัน^๖ ซึ่งคำยืมที่จะยกตัวอย่างนั้นเป็นคำที่ปรากฏตามหลักฐาน ในบทความนี้จะกล่าวพอเป็นสังเขป ดังนี้

๕ พระราชพงศาวดารกรุงรัตนโกสินทร์ รัชกาลที่ ๕ (พระนคร : โรงพิมพ์บริพัตรกิจกสิ, ๒๔๖๓.) หน้า ๒๕-๒๖

๖ รัตนา ช่างขวัญอิน "วิวัฒนาการของคำที่ไทยยืมมาจากภาษาอังกฤษ" รายงานผลการสัมมนาภาษาไทยกับสังคมไทย (กรุงเทพฯ : สำนักงานเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ๒๕๒๖.) หน้า ๒๒๑-๒๔๔

๑. การใช้คำทับศัพท์ที่มีเสียงเป็นภาษาไทย เป็นลักษณะแบบที่เรียกว่า การลอกเข้าความ^๗ ได้แก่ ความพยายามที่จะทำให้คำยืมจากภาษาอังกฤษมีเสียงเป็นไทยๆ คือ มีพยางค์ใดพยางค์หนึ่งหรือทุกพยางค์มีเสียงตรงหรือใกล้เคียงกับคำที่มีใช้อยู่ในภาษาไทย เพื่อให้จำคำยืมนั้นได้ง่ายและใช้ได้สะดวกตามลิ้นของคนไทย พบหลักฐานว่ามีปรากฏ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นการยืมในด้านเสียง ไม่มีอินตัวเขียนเพราะในสมัยนั้นคนไทยยังไม่รู้ภาษาอังกฤษมากนักได้แก่ ชื่อเมือง ชื่อคน หรือชื่อตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น

กะปิตัน หันตรี บารนี (Captain Henry Burney)

การะฝืด (Crawful)

เซอร์จัมบุรูก (Sir James Brooke)

พุทเกต (Portuguese)

๒. การใช้คำทับศัพท์ตามเสียงที่ได้ยินส่วนใหญ่เป็นคำที่คนไทยได้ฟังเสียงคำขวามลาทูหรือไปรเทศสแปลทับศัพท์ว่าอย่างไรก็ใช้ตามอย่างนั้น โดยอาจปรับให้เข้าทันหูของคนไทย ซึ่งมีปรากฏในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๓) ตัวอย่างเช่น

เอมินราบิด (Edmund Robert) เอนชะเนือ (Engineer)

เมืองอรบ (Europe) เรือเมล์ (mail)

เมืองนิเธอแลนด (The Netherlands) เสือราชเปตเตน (patent)

๓. การใช้คำทับศัพท์แบบเขียนตามรูปเสียงคล้ายคำเดิม การทับศัพท์แบบนี้เป็นลักษณะการถ่ายตัวอักษร ส่วนมากไม่ใช้รูปวรรณยุกต์และอ่านออกเสียงของคำเดิมในภาษาอังกฤษไม่ผิดเพี้ยนไปมากเพราะเนื่องจากมีผู้รู้ภาษาอังกฤษมากขึ้น ขณะนั้นตรงกับสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๔) จนถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๖) ตัวอย่างเช่น

กัปตัน (captain) แบงก์ (bank)

โปลิศแมน (policeman) ป็อปูลาร์ (popular)

ออฟฟิเซอร์ (officer) เอเจนต์ (agent)

๔. การใช้คำทับศัพท์แบบเขียนตามรูปแต่เสียงเพี้ยนจากคำเดิม ใช้วิธีเดียวกับข้อ ๓ แต่เสียงพยัญชนะต้นผิดเพี้ยนไปและความผิดเพี้ยนนี้เป็นไปอย่างมีระบบ ปรากฏในสมัย รัชกาลที่ ๔ - ๖ ตัวอย่างเช่น

๗ การลอกเข้าความในหนังสือนิรุกติศาสตร์ ภาค ๒ หน้า ๑๘๕

เป็นสำคัญ นับเป็นครั้งแรกที่ไทยเป็นไมตรีกับอังกฤษอย่างเป็นทางการ ดังที่สมเด็จพระกรมพระยาดำรงราชานุภาพทรงบรรยายไว้ในพงศาวดาร เล่มที่ ๓๔ ภาคที่ ๖๒ เรื่องที่โปรตุเกสและอังกฤษมาขอเจริญทางพระราชไมตรี^๓ ความว่า

ทั้งสองฝ่ายพูดไม่เข้าใจกัน ในเวลานั้นไม่มีไทยที่พูดภาษาอังกฤษได้ อังกฤษก็ไม่มีที่พูดภาษาไทย ทั้งหนังสือและคำพูดต้องใช้แปลเป็นภาษาโปรตุเกสบ้าง ภาษามลายูบ้าง แล้วจึงแปลเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษอีกชั้นหนึ่ง^๔

ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๓) ไทยกับอังกฤษเกิดเข้าใจผิดกันหลายเรื่อง เมื่ออังกฤษทำสงคราม จานจะชนะพม่า ลอร์ด แอมเฮิสต์ (Lord Amhurst) ผู้สำเร็จราชการอินเดียของอังกฤษจึงแต่งตั้งให้ร้อยเอกเฮนรี เบอร์นี (Henry Burney ที่คนไทยสมัยนั้นเรียกว่า กะปัดัน หันครี บารนี) เป็นทูตเข้ามาเจรจาเพื่อทำหนังสือกับไทย เรื่องปัญหาทางการเมือง และเรื่องการค้าเป็นสำคัญ ทำให้เกิดสนธิสัญญาเบอร์นี ซึ่งทำขึ้น ๔ ภาษา คือ ไทย อังกฤษ โปรตุเกสและมลายู ส่วนสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีแอนดรู แจ็กสัน (Andrew Jackson) ได้แต่งตั้งให้ นายเอ็ดมันด์ โรเบิร์ตส์ (Edmund Robert) เป็นทูตเข้ามาขอทำหนังสือสัญญาทางพระราชไมตรีและการค้าขายในทำนองเดียวกับหนังสือสัญญาที่ไทยทำกับอังกฤษ เมื่อครั้งร้อยเอกเฮนรี เบอร์นี หลังจากนั้นในปีพุทธศักราช ๒๔๕๓ สหรัฐอเมริกาได้ให้นายโจเซฟ บัลเลสตีเย (Joseph Balestier) เข้ามาขอแก้หนังสือสัญญา ซึ่งเขียนเป็นภาษาไทย จีน อังกฤษและโปรตุเกส ส่วนทางอังกฤษ ได้ส่งเซอร์เจมส์ บรู๊ค (Sir James Brooke) เป็นทูตเข้ามาขอแก้หนังสือสัญญาเช่นกัน

ครั้นถึงสมัยสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๔) พระองค์ทรงเป็นกษัตริย์ไทยพระองค์แรกที่ทรงรู้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ทางอังกฤษทราบดีว่าพระองค์ทรงศึกษามาอังกฤษและมีพระราชหฤทัยนิยมที่จะสมาคมกับฝรั่ง จึงได้แต่งตั้งทูตเข้ามาเจริญทางพระราชไมตรี โดยส่งเซอร์จอห์น เบอริง (Sir John Bowring) ซึ่งเป็นราชทูตอังกฤษคนแรกที่มาจากสำนักพระเจ้านครินอังกฤษ คือ สมเด็จพระนางเจ้าวิคตอเรีย และต่อมาได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็นพระยาสยามานุกิจสยามมิดรมหยศ ส่วนไทยได้ส่งหม่อมราโชทัย (ม.ร.ว. กระจ่าง อิศรางกูร) ซึ่งปรากฏความในนิราศลอนดอนและจดหมายเหตุเรื่องราชทูตไทยไปอังกฤษ

๓ เอ็มเคียวกัน, หน้า ๒๔๖

๔ สาส์นั้นแปลเป็นภาษามลายูกำกับมาด้วยและไทยแปลจากภาษามลายูเป็นภาษาไทยอีกต่อหนึ่ง

อักษรอังกฤษ	เสียง	อักษรไทยสมัยก่อน	เสียง	อักษรไทยปัจจุบัน	เสียง
c	/kh/	ก	/k/	ก	/kh/
		กอนเซอเวตีฟ (conservative)		กอนเซอเวตีฟ	
		โอเวอร์โค้ท (overcoat)		โอเวอร์โค้ท	

อักษรอังกฤษ	เสียง	อักษรไทยสมัยก่อน	เสียง	อักษรไทยปัจจุบัน	เสียง
g	/g/	ก	/kh/	ก	/k/
		แก๊ส (gas)		แก๊ส	
		กู๊ดโฮป (Good Hope)		กู๊ดโฮป	
		อวัยวะ (organ)		อวัยวะ	

อักษรอังกฤษ	เสียง	อักษรไทยสมัยก่อน	เสียง	อักษรไทยปัจจุบัน	เสียง
t	/th/	ต	/t/	ท	/th/
		ทัวร์ิสต์ (tourist)		ทัวร์ิสต์	
		เทนนิส (tennis)		เทนนิส	

อักษรอังกฤษ	เสียง	อักษรไทยสมัยก่อน	เสียง	อักษรไทยปัจจุบัน	เสียง
p	/ph/	ป	/p/	พ	/ph/
		พาสเอกซามิเนชัน (pass examination)		พาสเอกซามิเนชัน	
		เอมไพร์ (empire)		เอมไพร์	
		รีพับลิค (republic)		รีพับลิค	

การที่คนไทยสมัยก่อนใช้อักษรไทยแทนอักษรภาษาอังกฤษอย่างเป็นทางการเป็นระบบตามที่กล่าวมา เนื่องจากการกำหนดการถ่ายตัวอักษรสมัยนั้นว่า พยัญชนะรูปใดของภาษาอังกฤษตรงกับพยัญชนะรูปใดในภาษาไทยจึงถือกันมาเป็นแบบฉบับซึ่งคนรุ่นเก่าในสมัยปัจจุบัน (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป) บางคนก็ยังออกเสียงคำภาษาอังกฤษด้วยสำเนียงดังกล่าวข้างต้นอยู่บ้าง

๕. การใช้คำศัพท์และเขียนคำไทยที่มีความหมายตรงกันข้ามกับไว้ ลักษณะนี้เกิดจากผู้ที่มีความรู้จากการศึกษาภาษาอังกฤษมากขึ้น ตัวอย่างเช่น

โฮเทล คือ ที่พักสำหรับให้คนเช่าอาศัยและขายข้าวปลาอาหาร

ปาติแมนต์ ที่ประชุมใหญ่

โปธิติภัสราณี คือ ทพคิตราชากรมิกวามเห็นต่างกันสำหรับที่จะได้ทานกันและกัน

ไลบารี หรือ ห้องสมุด

คิวไลซ์ หรือ รุ่งเรือง

๖. การใช้ศัพท์บัญญัติและมีคำภาษาอังกฤษอยู่ในเครื่องหมายชนิดขีด (วงเล็บ) การใช้คำทับศัพท์ตามลักษณะ ๕ ประการที่กล่าวมาแล้วนั้นในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเป็นสมัยที่มีการใช้คำทับศัพท์ภาษาอังกฤษในภาษาเขียนมากที่สุดและปรากฏว่ามีศัพท์บัญญัติภาษาไทยใช้แล้ว ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวมีคำศัพท์บัญญัติใหม่เกิดขึ้นและคำที่บัญญัติจึงต้องมีคำภาษาอังกฤษซึ่งอยู่ในเครื่องหมายวงเล็บต่อมาข้างหลัง ตัวอย่างเช่น

เจ้าพนักงาน แทน ออฟฟิส (office)

สภานายก แทน เปรซิเดนต์ (president)

กรรมสัมปาทิก แทน คอมมิตี (committee)

ฝ่ายตรงกันข้าม แทน ออปโปสิชัน (opposition)

ความเฉลียวฉลาด แทน คอมมอนเซนส์ (common sense)

บรรณาธิการ แทน เอดิเตอร์ (editor)

ชาติ แทน เนชัน (nation)

ในเรื่องการใช้ศัพท์บัญญัติมีมากขึ้นและใช้แพร่หลายมาจนถึงปัจจุบัน อาจมีการปรับเปลี่ยนไปบ้างตามความเจริญของสังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นด้วย

ข้อสังเกต คำทับศัพท์ที่เคยใช้ในสมัยก่อนบางคำได้ออกเลิกการใช้ไปแล้ว^๔ แต่อาจมีบุคคลบางกลุ่มในวงวิชาการที่ยังนิยมใช้คำเหล่านั้นในรูปแบบของการทับศัพท์อยู่ถึงแม้จะมีศัพท์บัญญัติขึ้นใช้ก็ตามและคำบางคำมีการเปลี่ยนแปลงไปตามหลักเกณฑ์ที่ราชบัณฑิตกำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น

คำทับศัพท์	คำภาษาอังกฤษ	คำไทยที่ใช้ในปัจจุบัน
คอมมิตี	committee	กรรมการ
ทัวร์ิสต์	tourist	นักท่องเที่ยว
โปลิซเมน	policeman	ตำรวจ
แมมเบอร์	member	สมาชิก

๔ วิธยา วิบุลยผล “การเปลี่ยนแปลงความหมายของคำ ส่วนวนและลำดับของคำในภาษาไทยสมัยรัตนโกสินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทราชบัณฑิตยสถาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๓๓.) หน้า ๓๘๖ - ๓๘๐

ยูนิเวอร์ซิตี	university	มหาวิทยาลัย
รีพับลิค	republic	สาธารณรัฐ
เอมไพร์	empire	จักรวรรดิ
ออฟฟิส	office	สำนักงาน

ฯลฯ

ในปีพุทธศักราช ๒๔๘๒ สำนักนายกรัฐมนตรีและราชบัณฑิตยสถานได้มีประกาศเรื่อง การถอดอักษรไทยเป็นอักษรโรมัน กำหนดตัวพยัญชนะและสระไทยว่าควรเขียนตรงกับตัวอักษรโรมันตัวใดบ้างจึงทำให้มีหลักเกณฑ์ในการเขียนคำยืมมาจากภาษาอังกฤษและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นทางราชการ

ต่อมาในปีพุทธศักราช ๒๔๙๓ ราชบัณฑิตยสถานได้ตีพิมพ์ พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถานออกจำหน่าย ปรากฏว่าได้รวบรวมคำภาษาอังกฤษเข้าไว้ในพจนานุกรมประมาณ ๖๐ คำ โดยวงเล็บอักษร (อ) ไว้ท้ายคำยืมนั้น ตัวอย่างเช่น

ก๊าด น.	เรียกน้ำมันชนิดหนึ่งที่ใช้ตามตะเกียงว่า น้ำมันก๊าด (อ.Kerosene)
เชิ้ต น.	เสื้อชั้นในชนิดหนึ่ง (อ. Shirt)
ฟิล์ม [ฟิล์ม] น.	วัตถุใช้แทนกระจกสำหรับถ่ายรูป. (อ.)
ฟุต น.	มาตราวัดอังกฤษ ๑๒ นิ้ว อังกฤษเป็น ๑ ฟุต. (อ.) ฟุตบอส น. ลูกกลมที่ใช้เตะตะ เป็นกีฬาแข่งขัน (อ.)

ฯลฯ

นอกจากการใช้คำทับศัพท์ที่เป็นทางการแล้วยังมีการใช้คำทับศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นๆเช่น การเรียกชื่อของไข่ ชื่อสินค้า ชื่อกีฬา ชื่อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ชื่ออาหาร ตลอดจน ชื่อดาราดาราพนันหรือแม้แต่ศัพท์แสลงก็มี การใช้ลักษณะนี้ใช้อย่างไม่ประณีตและใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่

- การตั้งชื่อเพื่อบอกประเภทของสินค้าหรือประเภทของร้าน ตัวอย่างเช่น

เกเลอร์ หรือ แบนชีอป	ร้านตัดเสื้อกางเกงผู้ชาย
เฟอร์มิเจอร์ หรือ เฟอร์มิซิง	ร้านขายและทำเฟอร์นิเจอร์
เบเกอร์	ร้านขายขนมปัง ขนมเค้ก ลูกเกด
เชอว์วิส	ปั้มน้ำมัน หรือ อยู่ซ่อมรถ
คลินิก	ร้านหมอ
ไฟโต	ร้านถ่ายรูป

ฯลฯ

- การใช้คำภาษาอังกฤษของนักศึกษาตามสถานี่ต่างๆ เช่น โซเชียล (social) ดีไซน์ (design) กู๊ดไนท์ (good night) เทสต์ (test) ฟรี (free) เป็นต้น

- การใช้เป็นศัพท์สแลง (slang) เช่น ออฟไซด์ จีเครียลล์ ยากส์ มินส์ เป็นต้น

การใช้คำอื่นด้วยการใช้คำทับศัพท์ภาษาอังกฤษมีอิทธิพลต่อภาษาไทยและคนไทยอย่างมาก นับตั้งแต่อดีตเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันและยังเพิ่มจำนวนมากขึ้นในทุกสาขาอาชีพ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษา เพราะนอกจากภาษาอังกฤษแล้วยังมีภาษาต่างประเทศอื่นๆ เข้ามาในประเทศไทยอีกมากมายและใช้กันอย่างแพร่หลาย

ดังนั้นในปีพุทธศักราช ๒๕๓๒ และ ๒๕๓๕ สำนักนายกรัฐมนตรีจึงมีประกาศเรื่อง หลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาอังกฤษ และหลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี สเปน รัสเซีย ญี่ปุ่น อาหรับและมลายู สรุปความว่าในการบัญญัติศัพท์นั้นบางครั้งไม่สามารถ หากำไทยมาใช้ให้ตรงตามความหมายที่ต้องการจึงต้องใช้วิธีทับศัพท์ เช่น ช็อคคน ช็อคสถานที่ และหลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาอังกฤษเพียงภาษาเดียว ยังไม่เพียงพอแก่การใช้เขียนทับศัพท์ จึงกำหนดหลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาต่างประเทศเพิ่มอีก ๘ ภาษา เพื่อใช้เฉพาะแต่ละภาษา

ในบทความนี้จะนำเสนอเฉพาะหลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาอังกฤษเท่านั้น

หลักเกณฑ์การทับศัพท์^๙ มีดังนี้

๑. การทับศัพท์ให้ถอดอักษรในภาษาเดิมพอควรแก่การแสดงที่มาของรูปศัพท์และให้เขียนในรูปที่อ่านได้สะดวกในภาษาไทย
๒. การวางหลักเกณฑ์ได้แยกกำหนดหลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาต่างๆแต่ละภาษาไป
๓. คำทับศัพท์ที่ใช้กันมานานจนถือเป็นคำไทยและปรากฏในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานแล้วให้ใช้ต่อไปตามเดิม เช่น ช็อกโกแลต, ช็อกโกแลต, เจ็ต, ก๊าซ, แก๊ส
๔. คำวิสามานยนามที่ใช้กันมาแล้ว อาจใช้ต่อไปตามเดิม เช่น

Victoria	วิกตอเรีย
Louis	หลุยส์
Cologne	โคโลญ

๙ คำนี้เป็นศัพท์ผสมระหว่างภาษาอังกฤษกับภาษาไทยว่า serious กับ เครียด เป็นคำไทยที่ยืมลักษณะไวยากรณ์ของภาษาอังกฤษมาผสมโดยเติม s แสดงว่าเป็นพหูพจน์หรือแสดงความหมายว่า มากกว่าความหมายธรรมดาประจำคำ

๑๐ ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๐๖ ตอนที่ ๑๕๓ (๑๔ กันยายน ๒๕๓๒.) หน้า ๔๔๐

๕. ศัพท์วิชาการซึ่งใช้เฉพาะกลุ่ม ไม่ใช่ศัพท์ทั่วไป อาจเพิ่มหลักเกณฑ์ขึ้นตาม ความจำเป็น

หลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาอังกฤษ** สรุปได้ดังนี้

๑. สระและพยัญชนะให้ออกตามการออกเสียงโดยเทียบตารางสระและพยัญชนะภาษาไทยกับภาษาอังกฤษ (ดูตารางเทียบในเรื่องคำที่เขียนทับศัพท์จากภาษาลำประเทศของราชบัณฑิตยสถาน)

๒. การใช้เครื่องหมายทวนจากชาติ (ตัวกรันต์) เมื่อพยัญชนะตัวที่ไม่ต้องออกเสียงคำหรือพยางค์ที่ตัวสะกดมีพยัญชนะตามหลายตัวให้ใส่ทวนจากชาติตัวสุดท้าย เช่น

horn	=	ฮอร์น	windsor	=	วินด์เซอร์
world	=	เวิลด์	okhotsk	=	โกล็อตสค์
Barents	=	แบเร็นตส์	quartz	=	ควอตซ์

๓. การใช้ไม้ไต่กฐ์ ใช้ในกรณีเพื่อให้เห็นแตกต่างจากคำไทยและช่วยให้ผู้อ่านแยกพยางค์ได้ถูกต้อง เช่น

log	=	ล็อก	center*	=	เซ็นเตอร์
taxi *	=	แท็กซี่	cock-tail*	=	ค็อกเทล
sign *	=	เซ็น (ชื่อ)	block*	=	บล็อก

๔. การใช้เครื่องหมายวรรณยุกต์ *๑๑ การเขียนคำทับศัพท์ไม่ต้องใส่เครื่องหมายวรรณยุกต์ ยกเว้นในกรณีที่คำนั้นมีเสียงซ้ำกับคำไทยจนอาจทำให้เกิดความสับสน เช่น

coke	=	โค้ก	coma	=	โคม่า
proof*	=	ปรีฟ	fashion*	=	แฟชั่น
note*	=	โน้ต	brandy*	=	บรันดี

๑๑ เล่มเดียวกัน หน้า ๔๔๑-๔๔๘

๑๒ การใช้คำทับศัพท์ภาษาอังกฤษ มักจะมีปัญหาในการสะกดเป็นภาษาไทย โดยเฉพาะเรื่องการใช้วรรณยุกต์ เนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ไม่มีวรรณยุกต์ คำภาษาอังกฤษจึงเป็นคำที่ไม่มีเสียงวรรณยุกต์กำกับ ส่วนภาษาไทยเป็นภาษาที่มีวรรณยุกต์ คำในภาษาไทยทุกคำจะต้องมีวรรณยุกต์กำกับอยู่ด้วยเสมอ เมื่อจะสะกดคำภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยจึงต้องใช้วรรณยุกต์ให้ออกเสียงตามลักษณะวิธของไทย เช่น shirt เขียน เซิร์ต (รูปวรรณยุกต์โท ออกเสียงเป็นเสียงตรี) เป็นต้น

๕. เกี่ยวกับพยัญชนะซ้อน (double letter) คำที่มีพยัญชนะซ้อนเป็นตัวสะกด ถ้าเป็นศัพท์ทั่วไปให้คัดออกหนึ่งตัว เช่น

football = ฟุตบอล

ถ้าเป็นศัพท์วิชาการหรือวิสามานยนามให้คงไว้ทั้ง ๒ ตัวและใส่เครื่องหมายทัณฑฆาตไว้ที่พยัญชนะตัวท้าย เช่น

cell = เซลล์

James Watt = เจมส์ วัตต์

stuff* = สตัฟฟ์

roulette* = รูเล็ตต์

ถ้าพยัญชนะซ้อนอยู่กลางศัพท์ให้ถือว่า พยัญชนะซ้อนตัวแรกเป็นตัวสะกดของพยางค์หน้าและพยัญชนะซ้อนตัวหลังเป็นพยัญชนะของพยางค์ต่อไป เช่น

pattern = แพตเทิร์น

Missouri = มิสซูรี

broccoli = บรอกโคลี

office* = ออฟฟิศ

๖. ถ้าที่ตัวสะกดของพยางค์หน้าออกเสียงเป็นพยัญชนะต้นของพยางค์ตัวต่อไปให้อือหลักเกณฑ์ดังนี้

ถ้าสระของพยางค์หน้าเป็นเสียงสระ อะ เมื่อหับศัพท์ต้องใช้รูปไม้หันอากาศและให้ซ้อนพยัญชนะตัวสะกดของพยางค์หน้าซ้ำอีกหนึ่งตัวเพื่อเป็นพยัญชนะต้นของพยางค์ต่อไป เช่น

couple = คัปเปิล

double = ดับเบิล

ถ้าสระของพยางค์หน้าเป็นสระอื่นๆให้เขียนทับศัพท์ตามรูปพยัญชนะภาษาอังกฤษโดยไม่ต้องซ้อนพยัญชนะ เช่น

California = แคลิฟอร์เนีย

general = เจเนอรัล

Silicon* = ซิลิคอน

dinosaur* = ไดโนเสาร์

ถ้าเป็นคำที่เกิดจากการเติมปัจจัยเช่น _er, _ing, _ic, _y การทับศัพท์ให้ซ้อนพยัญชนะตัวสะกดของพยางค์ต้นอีกหนึ่งตัว เช่น

sweater = สเวตเตอร์

booking = บุกกิง

snoopy = สนูปี

setting* = เซตติง

๗. คำประสมที่มีเครื่องหมายฮิพเพน (hyphen) ให้ทับศัพท์โดยเขียนติดต่อกันไป เช่น

cross-stitch = ครอสสตีช

class-room* = คลาสรูม

ชกวันโนกรณีที่เป็นศัพท์วิชาการหรือวิสามานยนาม เช่น

cobalt-60 = โคบอลต์-๖๐

McGraw-Hill = แมกกรอว์-ฮิลล์

๘. คำประสมซึ่งในภาษาอังกฤษเขียนแยกกัน เมื่อทับศัพท์ให้เขียนติดกัน เช่น

calcium carbonate	=	แคลเซียมคาร์บอเนต
night club	=	ไนต์คลับ
New Guinea	=	นิวกินี

๙. คำคุณศัพท์ที่มาจากคำนาม ซึ่งมีปัญหาว่าจะทับศัพท์ในรูปคำนามหรือคำคุณศัพท์นั้น ให้ถือหลักเกณฑ์ดังนี้

ถ้าคำคุณศัพท์นั้นมีความหมายเหมือนคำนามหรือความหมายว่า “เป็นของ” หรือ “เป็นเรื่องของ” คำนามนั้นให้ทับศัพท์ในรูปของคำนาม เช่น

hyperbolic curve	=	ส่วนโค้งไฮเพอร์โบลา
electronic charge	=	ประจุอิเล็กทรอนิกส์
focal length	=	ความยาวโฟกัส

ถ้าคำคุณศัพท์นั้นมีความหมายว่า “เกี่ยวข้องกับ” หรือ “เกี่ยวเนื่องกับ” คำนามนั้นให้ทับศัพท์ในรูปคำนามโดยใช้คำประกอบ เิง แบบ อย่าง ทาง ชนิด ระบบ ฯลฯ แล้วแต่ความหมาย เช่น

atomic absorption	=	การดูดกลืนโดยอะตอม
electronic power conversion	=	การแปลงพลังงานกำลังเชิงอิเล็กทรอนิกส์

ในกรณีที่การทับศัพท์ในรูปคำนามทั้งสองประการที่กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้เกิดความหมายกำกวมหรือคลาดเคลื่อน ให้ทับศัพท์ในรูปของคำคุณศัพท์ เช่น

sulphuric acid	=	กรดซัลฟิวริก
feudal system	=	ระบบฟิวดัล
metric system	=	ระบบเมตริก
hyperbolic function	=	ฟังก์ชันไฮเพอร์โบลิก

๑๐. คำคุณศัพท์ที่มาจากชื่อบุคคล ให้ทับศัพท์ตามชื่อของบุคคลนั้นๆ โดยใช้คำประกอบของ แบบ ระบบ ฯลฯ แล้วแต่ความหมาย เช่น

Euclidean geometry	=	เรขาคณิตระบบยูคลิด
Eulerian function	=	ฟังก์ชันแบบออยเลอร์
Napierian logarithm	=	ลอการิทึมแบบเนเปียร์

ยกเว้นในกรณีที่คำคุณศัพท์ที่มาจากชื่อบุคคล เป็นชื่อเฉพาะที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปใน
แต่ละวงการ ซึ่งอาจสังเกตได้จากการที่ในภาษาอังกฤษไม่ได้ใช้อักษรตัวใหญ่ขึ้นต้น ให้ทับศัพท์
ในรูปคำคุณศัพท์ เช่น

abelian group = กลุ่มอาบีเลียน

๑๑. คำคุณศัพท์เกี่ยวกับชนชาติต่างๆ ให้ทับศัพท์ในรูปคำนามที่เป็นชื่อประเทศ เช่น

Swedish people = คนสวีเดน

Hungarian dance = ระบำฮังการี

ยกเว้นชื่อที่ค่อยๆ คุ้นเคยได้แก่

ประเทศเยอรมนี ใช้ว่า ...เยอรมัน เช่น ภาษาเยอรมัน

ประเทศกรีซ ใช้ว่า ...กรีก เช่น เรือกรีก

ประเทศไอร์แลนด์ ใช้ว่า ...ไอริช เช่น ชาวไอริช

ประเทศเนเธอร์แลนด์ ใช้ว่า ...ฮอลันดา เช่น ชาวฮอลันดา หรือ

...ดัตช์ เช่น ภาษาดัตช์

ประเทศสวีเดน ใช้ว่า ...สวีต เช่น ผ้าสวีต

สหรัฐอเมริกา ใช้ว่า ...อเมริกัน เช่น รถอเมริกัน

สหราชอาณาจักรบริเตนใหญ่และไอร์แลนด์เหนือ ใช้ว่า ...อังกฤษ

เช่น คนอังกฤษ

* สำหรับสหภาพโซเวียต ซึ่งในภาษาอังกฤษใช้คำคุณศัพท์ ๒ คำคือ Soviet...และ

Russian

ใช้ว่า ...โซเวียต และ ...รัสเซีย เช่น

Soviet Style (of architecture) = (สถาปัตยกรรม) แบบโซเวียต

Russian food = อาหารรัสเซีย

๑๒. การวางตำแหน่งคำคุณศัพท์ในคำทับศัพท์ ให้ถือหลักเกณฑ์ดังนี้

- คำคุณศัพท์ที่ประกอบคำนามที่เป็นภาษาไทย หรือคำทับศัพท์ แต่ได้ใช้ใน
ภาษาไทยจนถือเป็นคำไทยแล้ว ให้วางคำคุณศัพท์ไว้หลังคำนาม เช่น

cosmic ray = รังสีคอสมิก gross ton = ตันกรอส

- ถ้าทั้งคำคุณศัพท์และคำนามเป็นคำทับศัพท์ที่ยังไม่ถือว่าเป็นคำไทย ให้ทับศัพท์
ตรงตามศัพท์เดิม เช่น

Arctic Circle = อาร์กติกเซอร์เคิล

adrenal cortex = อะดรีนัลคอร์เทกซ์

- ถ้าต้องการเน้นว่าคำนามนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายและคำคุณศัพท์ที่ประกอบเป็นชนิดหนึ่งของคำนามนั้น อาจทับศัพท์โดยใช้คำประกอบ แบบ ชนิด ระบบ ฯลฯ มาแทรกระหว่างคำนามกับคำคุณศัพท์ เช่น

normal matrix = เมทริกซ์แบบนอร์แมล
thermosetting plastic = พลาสติกชนิดเทอร์โมเซตติง

๑๓. คำย่อ ให้เขียนชื่อตัวอักษรนั้นๆ เป็นภาษาไทย โดยไม่ต้องใส่จุดและไม้เว้นช่องไฟ เช่น

BBC = บีบีซี DDT = ดีดีที
F.B.I. = เอฟบีไอ

* คำทับศัพท์ที่ถูกขึ้นจากตัวย่อ ซึ่งอ่านออกเสียงได้เหมือนคำคำหนึ่ง ไม่ได้ออกเสียงเรียงตัวอักษร ให้เขียนตามเสียงที่ออกและไม่ต้องใส่จุด เช่น

USIS = อูซิส
UNESCO = อูเนสโก
ASEAN = อาเซียน

* ตัวย่อชื่อบุคคล ให้เขียนโดยใส่จุด และเว้นช่องไฟระหว่างชื่อกับนามสกุล เช่น

D.N. Smith = ดี. เอ็น. สมิท
G.H.D. Cold = จี.เอช.ดี. โคลด์

หลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาอังกฤษที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ผู้เขียนได้สรุปบางเรื่องไว้ด้วยกันและยกตัวอย่างประกอบเพิ่มบางเรื่องจากที่ราชบัณฑิตยสถานกำหนดไว้ ทั้งนี้โดยทำเครื่องหมาย * กำกับ

การทับศัพท์ การแปลศัพท์และการสร้างศัพท์บัญญัตินั้นก็ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องควบคู่กันที่เราจะต้องยืมคำภาษาอื่นมาใช้ และการนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับภาษาของเรา ถึงแม้จะคลาดเคลื่อนไปบ้าง แต่ก็ยังคงต้องใช้หลักเกณฑ์การทับศัพท์ที่ราชบัณฑิตยสถานกำหนดไว้เพื่อรักษาเอกลักษณ์ของภาษาไทยควบคู่กับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

จดหมายเหตุร่องเขื่อนชนวนอุบลเจ้าฟ้าธัญญาในรัชกาลที่ ๓ เมื่อปีจอ พ.ศ. ๒๓๕๒. (๒๔๖๖). พระนคร :

โรงพิมพ์โสภณพิพรรฒธนากร.

อุบลขอมเกล้าเจ้าอยู่หัว, พระบาทสมเด็จพระ. (๒๔๕๘). พระราชนิพนธ์เรื่องโกนบัน. พระนคร : แพร่พิทยา.

ฉันทส ท่องช่วย. (๒๕๒๐). วงศ์ศัพท์คำยืมภาษาอังกฤษในภาษาไทย. ในรายงานประกอบการศึกษาวิชา

สัมมนาภาษาต่างประเทศในภาษาไทย. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิรงวราชนุกาพ, สมเด็จพระ. (๒๔๕๓). พระราชพงศาวดารกรุงรัตนโกสินทร์รัชกาลที่ ๕. พระนคร :

โรงพิมพ์วิจิตรวิจิตร.

บรรจบ พันภูมิ. (๒๕๒๓). ภาษาต่างประเทศในภาษาไทย. (พิมพ์ครั้งที่ ๕). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

รามคำแหง.

ประชุมพงศาวดาร เล่ม ๓๔ ภาที่ ๖๔ (ต่อ)-๖๒. (๒๕๑๒). พระนคร : องค์การศึกษาคูสภา.

ปรีชา ช้างขวัญ. (๒๕๑๕). การใช้ภาษาร้อยแก้วในภาษาไทยสมัยอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญา

อักษรศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิณ แสงอรุณ. (๒๕๑๐). ชุมชนจดหมายเหตุวังน้อยเมืองไทย. พระนคร : ผ่านฟ้าพิทยา.

มกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว, พระบาทสมเด็จพระ. (๒๕๐๔). ประมวลบทพระราชนิพนธ์ในพระบาทสมเด็จพระ

มงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว : ภาคปดิดกะ/อักษรอย่าง, โกนคิดลือ ๑๐๑. พระนคร : กรุงเทพมหานคร.

_____. (๒๕๐๔). ประมวลบทพระราชนิพนธ์ในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว : ภาคปดิดกะ

ส่วนที่ ๒ เมืองไทยองค์เกิด, กริยาพนมสกลกับชื่อ, นกการ ๑๐๑. พระนคร : โรงพิมพ์

ศิริสาร.

_____. (๒๕๑๖). กุศลโณม, โย สวิธอุรา (นามแฝง). กรุงเทพฯ : องค์การศึกษาคูสภา.

ราชบัณฑิตยสถาน. (๒๕๐๕). ความรู้ทางอักษรศาสตร์. พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.

_____. (๒๕๑๒). คำที่เขียนทับศัพท์จากภาษาต่างประเทศในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน

พ.ศ. ๒๕๒๕ นกการชื่อจังหวัดในประเทศไทย นกการเป็นอักษรโรมัน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). (พิมพ์

ครั้งที่ ๖). กรุงเทพฯ : เพ็ญพิมพ์.

วาทิต, หม่อม. (๒๕๑๘). นิราศลอนดอน และจดหมายเหตุของหม่อมราชวงศ์ เรื่องราชทูตไทยไปอังกฤษ

ในรัชกาลที่ ๔ เมื่อปีมะเส็ง พ.ศ. ๒๔๐๐. พระนคร : สมการพิมพ์.

วิธยา ช้างขวัญ. (๒๕๒๖). วิวัฒนาการของคำที่ไทยยืมมาจากภาษาอังกฤษ. ในรายงานผลการสัมมนา

ภาษาไทยกับสังคมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ สำนักเลขาธิการนายก

รัฐมนตรี.

วิธยา วิภาค. (๒๕๑๓). การเปลี่ยนแปลงความหมายของคำ จำนวน และลำดับของคำในภาษาไทย

สมัยรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิลาวัณย์ พงศบุตร. (๒๕๒๐). เกมเรียนสังคมศึกษา ส.๔๒๐, ส.๔๒๒ ประวัติศาสตร์ไทย ชั้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อนุบาลราชชน, พระยา. (๒๔๕๕). นิรุกติศาสตร์ ภาที่ ๒. พระนคร : โรงพิมพ์วังเอกราช.

อุบล พระนันท์ และบุญเกิด เทพสุวรรณ, น. (ผู้เรียบเรียง). (๒๕๐๖). ไขความศัพท์บัญญัติบางคำ พระนคร :

สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย.

การพัฒนาดัชนีชี้วัดระดับคุณภาพหอพัก

* วรณพันธ์ คงสม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ฝ่ายปกครองจังหวัดนนทบุรี สถาบันดำรงนนทบุรี สำนักงานเขตหลักสี่ และสถานีตำรวจนครบาลทุ่งสองห้อง มีนโยบายการจัดระเบียบหอพักของนักศึกษา เพื่อต้องการให้มีการจัดการและปรับปรุงหอพักให้อยู่ในระดับมาตรฐาน ซึ่งมีผู้ประกอบการหอพักบางรายไม่ได้ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานหรือคุณภาพในด้านต่างๆ ในหอพัก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆตามมา อาทิ ปัญหาขนส่งผิด ปัญหาด้านความปลอดภัย และปัญหาด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินของนักศึกษา การจัดระดับคุณภาพหอพักนักศึกษาจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการหอพักได้มีการปรับปรุง จัดระเบียบ และพัฒนาหอพักให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอยู่ในระดับที่ดี

ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาค้นคว้าดัชนีชี้วัดระดับคุณภาพหอพักนักศึกษาขึ้นมา เพื่อสามารถนำมาใช้ในการประเมินระดับคุณภาพหอพักนักศึกษา ซึ่งดัชนีชี้วัดที่ได้ทำการศึกษานี้จะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครองของนักศึกษา และอาจารย์ ผลของการศึกษาที่ได้จะนำมาใช้ในการประเมินการจัดระดับคุณภาพหอพักนักศึกษา

วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อสร้างดัชนีชี้วัดการจัดระดับคุณภาพหอพักนักศึกษา โดยทำการสำรวจจากผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้ง 4 ชั้นปี ในรุ่นปีการศึกษา 2541 - 2545 อาจารย์จากสำนักกิจการนักศึกษา และผู้ปกครองของนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยการสุ่มแจกแบบสอบถามไปตามชั้นเรียนและหอพักของมหาวิทยาลัย ในช่วงวันที่ 27 - 31 สิงหาคม 2545 สำหรับอาจารย์สำนักกิจการนักศึกษาได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังสำนักกิจการนักศึกษา ส่วนผู้ปกครองของนักศึกษาได้กำหนดเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้ปกครองของนักศึกษาหญิง และ ผู้ปกครองของนักศึกษายชาย ทำการสำรวจโดยการสุ่มส่งแบบสอบถามไปยังที่อยู่ของผู้ปกครองเหล่านั้น

ประชากรในการศึกษา ประกอบด้วยนักศึกษา ผู้ปกครองของนักศึกษา และอาจารย์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

* นักวิจัย ศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : M.S. (Statistics) Mississippi State University, USA.

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 847 คน ประกอบด้วย นักศึกษาจำนวน 760 คน จำแนกเป็นนักศึกษาชายจำนวน 235 คน และนักศึกษาหญิงจำนวน 525 คน อาจารย์จำนวน 13 คน ผู้ปกครองจำนวน 74 คน จำแนกเป็น ผู้ปกครองของนักศึกษาหญิงจำนวน 51 คน และผู้ปกครองของนักศึกษาชายจำนวน 23 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย เก็บข้อมูลจากนักศึกษา ผู้ปกครองของนักศึกษา และอาจารย์ โดยใช้แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ร้อยละ (percent) และการทดสอบสเปียร์แมน (Spearman test) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณสมบัติหอพักนักศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ มีรูปแบบและเกณฑ์การประเมินหอพักนักศึกษา และหอพักมีการปรับปรุงคุณภาพจากเดิมให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่ดีขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและสวัสดิการของหอพักนักศึกษาที่พึงจะมี สามารถสรุปคุณสมบัติของหอพักนักศึกษาออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา
5. ด้านความสะอาด / สุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา

ซึ่งในแต่ละด้านประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 การมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยตลอดเวลา
- 1.2 การมีการกำหนดเวลาเข้าออกหอพักที่เหมาะสม
- 1.3 การมีระบบล็อกห้องพักที่มีประสิทธิภาพ
- 1.4 การมีบัตรหรือรหัสผ่านในการเข้าออก (key card)
- 1.5 การมีบันไดหนีไฟ และอุปกรณ์ดับเพลิงฉุกเฉิน
- 1.6 การมีการติดป้ายประกาศกฎระเบียบของหอพักอย่างชัดเจน
- 1.7 การแบ่งบริเวณที่พักชายหญิงมิให้ปะปนกัน
- 1.8 การมีการซักซ้อมให้กับผู้เข้าหอพักในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน
- 1.9 มีระบบตัดไฟอัตโนมัติ (safety cut)

2. ด้านการบริหารหอพัก ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้ดูแลหอพักเอาใจใส่ในการแก้ไข ปรับปรุงหอพักอยู่เสมอ
- 2.2 ผู้ดูแลหอพักมีวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าหอพักที่เหมาะสม
- 2.3 ผู้ดูแลหอพักไม่เอาเปรียบผู้เช่าหอพัก
- 2.4 ผู้ดูแลหอพักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้เช่าหอพักทุกคน

3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา ประกอบด้วย

- 3.1 มีสำนักงานติดต่อของหอพัก
- 3.2 มีการจัดน้ำดื่มที่ถูกสุขลักษณะไว้บริการ
- 3.3 มีตู้ยาสามัญประจำบ้านไว้บริการ
- 3.4 มีโทรศัพท์สาธารณะไว้บริการ
- 3.5 มีร้านอาหารและของใช้จำเป็นไว้บริการ
- 3.6 มีบริการรับจ้างซัก-รีดผ้า
- 3.7 มีบริการโทรศัพท์
- 3.8 มีบริการด้านการรับวัสดุ ไปรษณีย์ภัณฑ์
- 3.9 มีบริการห้องน้ำ / ห้องสุขาอย่างพอเพียง
- 3.10 มีการซ่อมแซมเมื่อทรัพย์สินในหอพักเกิดความเสียหาย
- 3.11 มีห้องรับแขก / ห้องพักผ่อนส่วนกลางในหอพัก

4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา ประกอบด้วย

- 4.1 สภาพแวดล้อมภายในหอพักเหมาะสมกับการอยู่อาศัย
- 4.2 สภาพแวดล้อมภายนอกหอพักสะอาดและปลอดภัย
- 4.3 ที่ตั้งของหอพักสะดวกต่อการเดินทางไปมหาวิทยาลัย

5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา ประกอบด้วย

- 5.1 การมีระบบน้ำใช้ที่สะอาด
- 5.2 การมีผู้ดูแลรักษาความสะอาดภายในและบริเวณหอพัก
- 5.3 การมีระบบกำจัดขยะและน้ำทิ้งที่มีประสิทธิภาพ
- 5.4 การไม่อนุญาตนำสัตว์เลี้ยงเข้ามาในหอพัก
- 5.5 การมีห้องน้ำที่พื้นไม่ลื่น น้ำและน้ำไม่ขัง
- 5.6 การมีห้องรับประทานอาหารรวม
- 5.7 การมีห้องนอนที่สามารถนั่งโต๊ะเขียนหนังสือและเตียงได้

เมื่อได้กรอบของคุณสมบัติของหอพักแล้ว จึงทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของคุณสมบัติหอพักนักศึกษา จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครองของนักศึกษา และอาจารย์จากสำนักกิจการนักศึกษา เพื่อมาวิเคราะห์หาน้ำหนักความสำคัญของคุณสมบัติหอพักในแต่ละด้าน จากการสอบถามความคิดเห็นตัวอย่างทั้งหมดที่มีต่อระดับความสำคัญของคุณสมบัติหอพักนักศึกษาทั้ง 5 ด้าน ได้ผลการสำรวจ ดังนี้

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีต่อการเรียงลำดับความสำคัญของคุณสมบัติหอพักนักศึกษา

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล (X1)	4.30	มากที่สุด
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X2)	2.25	น้อยที่สุด
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X3)	2.43	น้อย
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X4)	2.66	ปานกลาง
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X5)	3.43	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดให้ความสำคัญ ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคลเป็นลำดับแรก ลำดับรองลงมาคือ ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะของหอพัก และคุณสมบัติที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อการเรียงลำดับความสำคัญของคุณสมบัติหอพักนักศึกษา

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล (X1)	4.29	มากที่สุด
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X2)	2.21	น้อยที่สุด
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X3)	2.44	น้อย
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X4)	2.69	ปานกลาง
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X5)	3.45	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า นักศึกษาให้ความสำคัญ ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล เป็นลำดับแรก ลำดับรองลงมาคือ ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะของหอพัก และคุณสมบัติ ที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อการเรียงลำดับความสำคัญของคุณสมบัติหอพักนักศึกษา

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล(X1)	4.00	มากที่สุด
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X2)	2.54	ปานกลาง
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X3)	2.27	น้อย
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X4)	2.27	น้อย
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X5)	3.63	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า อาจารย์จากสำนักกิจการนักศึกษาให้ความสำคัญ ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคลเป็นลำดับแรก ลำดับรองลงมาคือ ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะของหอพัก และคุณสมบัติที่ให้ความสำคัญน้อย คือ ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา และ ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อการเรียงลำดับความสำคัญของคุณสมบัติหอพักนักศึกษา

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล (X1)	4.34	มากที่สุด
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X2)	2.75	ปานกลาง
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X3)	2.54	น้อย
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X4)	2.18	น้อยที่สุด
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X5)	3.18	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ปกครองของนักศึกษาให้ความสำคัญ ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคลเป็นลำดับแรก ลำดับรองลงมาคือ ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะของหอพัก และคุณสมบัติที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา

เมื่อวิเคราะห์โดยใช้ Spearman test พบว่าผลที่ได้ในแต่ละกลุ่มตัวอย่างไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผลที่ได้จากการเรียงลำดับความสำคัญของคุณสมบัติหอพัก นักศึกษาทั้ง 5 ด้าน ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา และคุณสมบัติที่มีความสำคัญ น้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา

เมื่อนำผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อคุณสมบัติของหอพักนักศึกษาในแต่ละข้อย่อย ของแต่ละด้านมาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน เพื่อนำมาหาค่าน้ำหนักในแต่ละด้าน (W_i) มาใช้ในการสร้างรูปแบบสมการ $\bar{X} = \sum (\bar{W}_i) (\bar{X}_i)$ โดย $\bar{X}$ แทนค่าเฉลี่ยของคุณสมบัติ ของหอพักทุกด้าน

โดยจะกำหนดระดับคะแนนความคิดเห็นของคุณสมบัติแต่ละข้อ ดังนี้

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

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ที่ได้จากการสมการ จะนำมาใช้ในการจัดระดับคุณภาพของหอพักนักศึกษา ซึ่งเกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการจัดระดับคุณภาพหอพักมีดังนี้ หอพักที่ได้คะแนนเฉลี่ยในช่วง 4.21-5.00 จัดอยู่ในระดับคุณภาพ “ดีมาก” คะแนนเฉลี่ยในช่วง 3.41- 4.20 จัดอยู่ในระดับคุณภาพ “ดี” และคะแนนเฉลี่ยในช่วง 2.61-3.40 จัดอยู่ในระดับคุณภาพ “ปานกลาง” คะแนนเฉลี่ยในช่วง 1.81-2.61 จัดอยู่ในระดับคุณภาพค่อนข้างไม่ดี และคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 1.81 จัดอยู่ในระดับคุณภาพไม่ดี

จากการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อระดับความคิดเห็นของคุณสมบัติ หอพักนักศึกษา ทั้ง 5 ด้าน เพื่อนำมาหาค่าน้ำหนักในแต่ละด้าน สามารถจำแนกผลการสำรวจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีต่อคุณสมบัติหอพักนักศึกษาในแต่ละด้าน

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าน้ำหนัก (W_i)
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล (X_1)	4.60	0.29
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X_2)	2.55	0.15
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X_3)	3.06	0.16
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X_4)	3.25	0.18
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X_5)	4.15	0.23

สรุปในรูปสมการ $\bar{X} = \sum (\bar{W}_i) (\bar{X}_i)$ ได้ดังนี้ $\bar{X} = 0.291\bar{X}_1 + 0.152\bar{X}_2 + 0.16\bar{X}_3 + 0.18\bar{X}_4 + 0.23\bar{X}_5$

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อคุณสมบัติหอพักนักศึกษาในแต่ละด้าน

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย($\bar{X}_i$)	ค่าน้ำหนัก($\bar{W}_i$)
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล (X_1)	4.80	0.28
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X_2)	2.80	0.15
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X_3)	3.06	0.16
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X_4)	3.25	0.18
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X_5)	4.15	0.23

สรุปในรูปสมการ $\bar{X} = \sum (\bar{W}_i) (\bar{X}_i)$ ได้ดังนี้ $\bar{X} = 0.28\bar{X}_1 + 0.15\bar{X}_2 + 0.16\bar{X}_3 + 0.18\bar{X}_4 + 0.23\bar{X}_5$

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อคุณสมบัติหอพักนักศึกษาในแต่ละด้าน

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย($\bar{X}_i$)	ค่าน้ำหนัก($\bar{W}_i$)
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล (X_1)	4.05	0.27
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X_2)	2.55	0.17
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X_3)	2.25	0.15
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X_4)	2.25	0.15
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X_5)	3.75	0.25

สรุปในรูปสมการ $\bar{X} = \sum (\bar{W}_i) (\bar{X}_i)$ ได้ดังนี้ $\bar{X} = 0.27\bar{X}_1 + 0.17\bar{X}_2 + 0.15\bar{X}_3 + 0.15\bar{X}_4 + 0.25\bar{X}_5$

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อคุณสมบัติหอพักนักศึกษาในแต่ละด้าน

คุณสมบัติของหอพักนักศึกษา	ค่าเฉลี่ย($\bar{X}_i$)	ค่าน้ำหนัก($\bar{W}_i$)
1. ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล (X_1)	4.43	0.29
2. ด้านการบริหารหอพักนักศึกษา (X_2)	2.65	0.17
3. ด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา (X_3)	2.40	0.16
4. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา (X_4)	2.40	0.16
5. ด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะ ของหอพักนักศึกษา (X_5)	3.35	0.22

สรุปในรูปสมการ $\bar{X} = \sum (\bar{W}_i) (\bar{X}_i)$ ได้ดังนี้ $\bar{X} = 0.29\bar{X}_1 + 0.17\bar{X}_2 + 0.16\bar{X}_3 + 0.16\bar{X}_4 + 0.22\bar{X}_5$

สมการที่ได้จากทั้ง 4 กลุ่ม เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Spearman Test ในการวิเคราะห์ ผลที่ได้จากทั้ง 4 กลุ่มตัวอย่าง มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกัน ดังนั้นสมการที่จะใช้สำหรับเป็นดัชนีในการจัดคุณภาพหอพักนักเรียนนั้น จะใช้วิธีการกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละกลุ่ม โดยผู้ศึกษาจะกำหนดจากระดับความรับผิดชอบต่อผลกระทบของแต่ละกลุ่มในกรณีที่เกิดปัญหาจากการพักของนักศึกษา ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	น้ำหนัก
นักศึกษา	20
อาจารย์	30
ผู้ปกครอง	50

จากการกำหนดถ่วงน้ำหนักข้างต้น กลุ่มผู้ปกครองจะมีค่าน้ำหนักมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ดังนั้นสมการที่เกิดจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปกครอง จึงนำมาใช้เป็นสมการในการจัดระดับคุณภาพหอพักนักศึกษา

สมการที่ได้คือ $\bar{X} = 0.29\bar{X}_1 + 0.17\bar{X}_2 + 0.16\bar{X}_3 + 0.16\bar{X}_4 + 0.22\bar{X}_5$

โดยให้ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยคุณภาพสมมติของหอพักในทุกด้าน

$\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและตัวบุคคล

$\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยด้านการบริหารหอพักนักศึกษา

$\bar{X}_3$ แทน ค่าด้านการให้บริการและสวัสดิการของหอพักนักศึกษา

$\bar{X}_4$ แทน ค่าด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหอพักนักศึกษา

$\bar{X}_5$ แทน ค่าด้านความสะอาด / ถูกสุขลักษณะของหอพัก

นำค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ที่ได้มาจัดระดับคุณภาพโดยดูจากเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ในข้างต้น ในการประเมินระดับคุณภาพหอพัก ผู้ประเมินจะประเมินตามแบบการประเมินหอพัก (ดังตัวอย่าง) โดยมีคู่มือการประเมินใช้ประกอบในการพิจารณา จากนั้นนำมาคำนวณเฉลี่ยในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน แล้วนำค่าเฉลี่ยนั้นมาเข้าสมการ $0.29\bar{X}_1 + 0.17\bar{X}_2 + 0.16\bar{X}_3 + 0.16\bar{X}_4 + 0.22\bar{X}_5$ ผลที่ได้ก็คือคะแนนเฉลี่ยคุณภาพของหอพัก ($\bar{X}$)

ดัชนีชี้วัดคุณภาพหอพักนักศึกษาได้ นำมาใช้ในการประเมินหอพักนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายหอพักนำอยู่ และปลอดภัย เป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้ประกอบการหอพัก โดยในปีการศึกษา 2545 มีหอพักที่เข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 22 หอพัก แบ่งเป็นหอพักในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 17 หอพัก และหอพักในเขตหลักสี่ จำนวน 5 หอพัก มีหอพักที่ได้รับการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 8 หอพัก และอยู่ในระดับดี จำนวน 14 หอพัก และในปีต่อมา หอพักที่เข้าร่วมโครงการฯ มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากเดิม โดยในปีการศึกษา 2546 มีหอพักที่เข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 30 หอพัก แบ่งเป็นหอพักในจังหวัดนนทบุรีจำนวน 19 หอพัก และหอพักในเขตหลักสี่จำนวน 11 หอพัก มีหอพักที่ได้รับการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 15 หอพัก อยู่ในระดับดี จำนวน 14 หอพัก และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 หอพัก และในปีการศึกษา 2547 มีหอพักเข้าร่วมโครงการฯ มีจำนวน 35 หอพัก แบ่งเป็นหอพักในจังหวัดนนทบุรีจำนวน 19 หอพัก และหอพักในเขตหลักสี่จำนวน 16 หอพัก มีหอพักที่ได้รับการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 10 หอพัก อยู่ในระดับดี จำนวน 22 หอพัก และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 หอพัก จากการประเมินคุณภาพหอพักนักศึกษาปีที่ผ่านมา ๆ มา ส่งผลให้ผู้ประกอบการหอพักได้มีจัดการหอพักของตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย พ.ร.บ.หอพัก 2507 และปรับปรุงคุณภาพหอพักให้เป็นที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและเหมาะสมกับนักศึกษามากขึ้น



Manager and the Role as a Researcher in the Organization

Aswin Sangpikul*

Many managers, whether in manufacturing or production industry, in service and hospitality organizations or government sectors, think that research is not relevant to their jobs. Perhaps it is because they see research as a collection of complicated techniques for which they see little application. However, all business activities are subject to changes and uncertainties. Managers need to understand the nature of these changes and uncertainties in their organizations. Otherwise they would end up making wrong or inappropriate decisions, which can be very costly to their organizations. Recent studies (e.g. Abrahamson 1996; Amabile et al. 2001; Cooper and Schindler 2003) have indicated that managers with the capability to do research will perform better than those who do not. To be a successful manager in a changing world, it is important for him or

her to pursue an additional role as a researcher in the organization and know how to go about making the right decisions by being knowledgeable about the various steps involved in finding solutions to problems (Sekaran 2003). Empirical study has shown that managers with research skills who use research findings to help make business decisions are likely to be successful and effective than those who do not. Thus, the objective of this article is to reflect another perspective role of manager as a researcher in the organization. This role can be regarded as one of the most challenging and crucial tasks for managers to be successful in their career path. In this article we will first discuss why managers need to be researchers in an organization. Second, we will discuss how managers can add the role of researcher to his or her regular tasks. Finally, we will

* Full-time Lecturer, Department of Hotel and Tourism, Dhurakij Pandit University : Currently Enrolled in the Doctor of Business Administration Program (DBA), University of South Australia. a Scholarship Awarded by Dhurakij Pandit University

address what are the challenges for managers to perform the additional role as a researcher in the organization.

1. What is Research?

In general research is something that people undertake in order to find out things in a systematic way, thereby increasing their knowledge. However, if we talk about research in the world of business, it is defined as a systematic inquiry that provides information to guide business decisions (Cooper and Schindler 1998). It is an organized effort to investigate a specific problem encountered in the work setting, that needs a solution (Sekaran 2003). Business research, therefore, comprises a series of steps designed and executed with the goal of finding answers to the issues that are of concern to the manager in the work environment. In this sense, business research can provide the needed information that guides managers to make informed decisions to successfully deal with problems.

2. Why does a Manager Need to be a Researcher in the Organization?

Managers have to make several decisions each day at work. A common experience of all organizations is that managers encounter problems both big and small on a

daily basis, which they have to solve by making the right decisions. Assume that you are the manager of a restaurant. You are experiencing significant turnover in your waiter/waitress pool, as well as a drop in sales volume. What should you do? What would help you to make the right decision to solve these problems? Would it come from your experience on the job, your 'sixth sense' or hope for good luck? You have to carefully think about these answers and find out the best way for your organization. Some issues are solved with relative ease, while a few problems may present moderate difficulty. Yet other problems could be quite complex and managers might proceed to seek the help of "research" to study the issue and offer solutions.

Remeny et al. (1998) cite that the need for research is related to the fact that there many issues and subjects about which we have incomplete knowledge. In business and management studies there are perhaps even more unanswered questions than in many other areas of study because of the fast changing nature of the subject (Remeny et al. 1998). Thus, this situation may be one of the important reasons why today's manager needs to pursue the role as a researcher in his or her organization. This task can be regarded as one of the impor-

tant factors to become a successful manager in today's organization. Because the study of the research will provide him or her with the knowledge and skills he or she needs to solve the problems and meet the challenges of a fast-paced decision-making environment (Cooper & Schindler 2003).

Gill and Johnson (1991) state that not only are the findings of research important, but the process of systematic discovery (knowledge) also has clear benefits to a manager's self-development and effectiveness. In addition, Ivancevich et al. (1994) mention that a successful manager possesses certain qualities in applying knowledge and skills to various managerial roles, and one of these includes research skills. Today, managers not only perform the regular managerial tasks, but they also need to be a researcher to help find the best solution and make an appropriate decision. Because the outcome of the research would be the discovery helping manager to effectively deal with the problem situation (Sekaran 2003). Moreover, the trend toward complexity has increased the risk associated with business decisions, making it more important for managers to have a sound information base - research knowledge. Therefore, to do well in a competitive environment, managers need to know more and be equipped with an

understanding of research methods and the ability to incorporate them into their decision making to make better performance.

The difference between the manager who uses common sense alone to analyze and make a decision in a given situation, and the manager who uses a scientific method (research), is that the latter would have higher possibility to become a successful manager, who can do a systematic inquiry into the matter and proceeds to describe, explain or predict phenomena based on data carefully collected for the purpose (Sekaran 2003). Managers without analytical proficiency and research capability, in turn, have little hope for long-term career success (Ivancevich et al. 1994).

Recent studies (e.g. Abrahamson 1996 ; Amabile et al. 2001; Cooper and Schindler 2003) indicate that managers with research skills will have a higher chance of career success than those who do not. This is similar to what Cooper & Schindler (2003) have argued, managers who are unfamiliar with research methodology and use their common sense to make decisions will more vulnerable and less successful, when compared to managers who are familiar with research methodology and know how to do a research will be far more valuable to the organization.

3. How does a Manager Add the Role of Researcher to His or Her Managerial Roles in the Organization?

Organizations have people who are responsible for directing the efforts aimed at helping them achieve their goals. These people are called **Managers**. Managers are responsible for working with and through others to achieve objectives by influencing people and systems in a changing environment (Cook and Hunsaker 2001, p.15). This implies that managers must understand the totality of their organization and then influence system components such as tasks, technology, structure or people in order to achieve desired goals. Additionally, managers must be aware of the environment in which their systems operate and how external forces alter the performance of internal subsystems and process (Cook and Hunsaker 2001, p.15).

Henry Mintzerg (cited in Cherrington 1994, p. 24) identifies ten roles managers perform in doing their jobs. A role encompasses the task activities or behaviors required of an individual performing a job. These roles are grouped according to three major classifications as follows:

1) Interpersonal Relationship Roles

Figurehead: represents the organization to the outside world.

Leader : maintains contact with people and groups outside the organization.

Liaison : hires, trains, motivates, evaluates, and supervises subordinates

2) Informational Roles

Monitor : collects and analyzes data from outside and inside the unit.

Disseminator : circulates vital information to members of the unit.

Spokesperson : circulates relevant information to outside parties.

3) Decisional Roles

Entrepreneur : innovates, initiates change, designs new products.

Disturbance handler : resolves non-routine problems.

Resource allocator : distributes money, materials, time and other resources

Negotiator : secures resources and arranges favorable conditions from others.

Mintzberg's categorization of managerial activities into roles provides some insight into what managers actually do during their workday. The roles also give us clues about the kinds of skills that managers are likely to need to carry out their work effectively.

In addition to these managerial roles, managers may need to perform the role of researcher in the organization when he or she needs to identify and effectively solve

the problems in the work setting (Sekaran 2003). Since managers have to be responsible for the whole operations of the organization which include decision-making and problem-solving, the manager-as-researcher will be better able to successfully deal with the problems and make right decisions.

All organizations depend on information as the basis for making decision and taking action. Sometimes when managers perform the informational role, they have to seek and receive a variety of information and develop it through understanding their organization and its environment. The management of the information process from gathering to reporting can be integrated as a part of any manager's job (Cooper & Schindler 2003). Thus, it is not surprising to see that nowadays many managers do their own research, at least part of the time. The higher a manager is in the position of decision-making, the more likely he or she is to do most of his or her own research (Remenyi et al. 1999). Furthermore, managers also perform the decisional role to be responsible for corrective action when their organization faces an unexpected disturbance. Sometimes managers may be called upon to do a research activity for a higher-level executive. Such a task can be seen as a

career boosting opportunity; this extra research activity can be his or her chance to make a favorable impression on that executive role (Cooper & Schindler 2003).

Today, managers in organization constantly engage themselves in studying and analyzing issues and hence are involved in some forms of research activity as they make decisions at the workplace (Zikmund 2000). Therefore, it is important for managers to additionally perform the role as a researcher to help their organization find out the best solution. Furthermore, another reason for managers to do research in the organization is to fulfill their need for career advancement and success (Zikmund 2000).

4. What Difference does this Approach Imply?

Some academic researchers (e.g. Amabile et al. 2001; Rynes et al. 2001) reveal that business research would be substantially strengthened by effective collaboration between academic researchers and practicing managers. Boehm (1980) and Campbell et al. (1982) argue that practitioners (managers) can be excellent sources of important and stimulating problems, when combined with those from an academic perspective, that can stimulate important and new scientific discoveries. This implies that

collaboration between academic researchers and managers would help increase research productivity and quality (Rynes et al. 2001).

Nevertheless, we have learned that creating a successful collaboration is likely to be difficult and academic-practitioner research collaborations are rare (Amabile et al. 2001). The study of Amabile et al. (2001) reveals that between January 1994 and June 1999, only 4 percent of the articles published in the *Academy of Management Journal* and less than 1 percent of the articles published in *Administrative Science Quarterly* listed academics and practitioners as co-authors. Furthermore, there is a substantial body of evidence suggesting that executives typically do not turn to academics or academic research findings in developing management strategies and practices (Abrahamson 1996; Mowday 1997; Porter & McKibbin, 1988). Similarly, researchers (academics) rarely turn to practitioners (managers) for inspiration in setting their research questions. Furthermore, some studies indicate that there are notable differences of these two groups with respect to their goals, social systems and time frames (Johns 1993; Powell & Owensmith 1998; Thomas & Tynon 1982) as well as a diversity in cognitive styles and professional background and cultures (Amabile et al. 2001).

Given this situation, would it be better and more effective if a company recruited someone who can perform both functions as a manager and a researcher at the same time? This approach, in my opinion, could help overcome the lack of collaboration between academics (researcher) and practitioners (managers) as well as minimize individual differences. Moreover, it would make a difference in capacity of managers to learn and make a significant contribution to research and management practice. Sekaran(2003) argues that managers with knowledge of research have an advantage over those without. Pelz and Andrews (1976) find that corporate researchers who spent at least part of their time working on assigned problems and who took boundary-spanning roles (management) in addition to conducting research were also the most productive.

Charles et al. (1995) mention that an organization without appropriately skilled managers who can adapt themselves and their organizations to change, will continue to find it difficult to maintain their competitiveness. To do well in business, companies need multi-skilled managers with capacity to learn his or her own roles as well as research knowledge to increase the company's competitive advantages.

According to Charles et al. (1995), five key challenges (levers) have been identified for managers to improve their management skills and to be successful managers. One of these is to achieve the best practice management development. This means that managers must ensure that the skills they develop will support their company strategies. This, certainly, includes managers' skills to be able to develop their research tasks to support the company strategies.

Today, management's demand for more, better and quick information is bringing many changes to the research profession (Cooper & Schindler 2003, p. 24). It would be much better and even more effective if managers can combine their role as a researcher with his or her daily tasks. This additional role as a researcher will enable him or her to better understand, predict, control and help management make better decisions. Furthermore, he or she will learn how to develop their organizations through research. What they learn from any research they conduct will be a major contributor to the knowledge of their work and they would find it valuable in many situations (Remenyi et al. 1999). This approach will shape the organization and change the way managers have traditionally worked. Cooper & Schindler (2003) postulate that managers who

are unfamiliar with research methodology and who rely on research information to decrease decision-making risk are all the more vulnerable. In contrast, managers who are familiar with research methodology and who know how to make good research are far more valuable to their organization (Cooper & Schindler 2003). Moreover, this challenging task can be regarded one of the important qualifications that today's manager needs to possess.

5. What Challenges does this Present?

Research involves a series of well-thought-out and carefully executed activities that will enable managers to know how organizational problems can be solved, or at least considerably minimized (Sekaran 2003, p.5). Research encompasses the process of inquiry, investigation, examination, and experimentation. These processes have to be carried out systematically, diligently, critically, objectively, and logically (Sekaran 2003, p.5). In addition, managers need to understand the nature of the research process required to create knowledge (Remenyi et al. 1998). Therefore, managers with additional role as researchers have to learn to think differently from the way they used to and need to develop a number of qualities and skills necessary to do research.

Perhaps the most important of these is the ability to persevere, especially when managers are faced with a setback (Collis and Hussey 2003). There should be many exciting and challenging tasks for managers to cope with when they are conducting the research. These may include, but not limited to:

1) *Communication skills* - the ability to communicate the understanding of manager's research area: Managers should be able to demonstrate both written and verbal communication skills. Because these skills may be needed when they conduct a personal interview, design a questionnaire or write a report.

2) *Intellectual skills* - the ability to develop critical thinking skills: Managers must possess the knowledge skills, comprehension of the data, application of the knowledge to the situation, as well as develop analysis, synthesis and evaluation skills.

3) *Information technology skills* - the ability to develop word-processing skills: Managers should know how to use information technology (IT) to help them with their research tasks.

4) *Organizational skills* - the ability to manage time appropriately: Managers would find that some research tasks are very time

consuming such as investigating sources of data, analyzing the data or writing the final report. Thus, the ability to manage time effectively is one of the challenging tasks for which managers need to be prepared.

5) *Motivation* - managers need something to motivate them to accomplish the research tasks and it is essential to the successful completion of the research project. Whenever they conduct a research, they have to ask themselves whether it is powerful enough to see them through to completion. They have to make sure that their motivation is maintained and stable during the time they are doing the research.

6) *Independence* - managers need to be self-motivated and highly independent. Sometimes they find conducting a research project a lonely process because it requires considerable self-discipline. At the same time managers could find support from their colleagues and peers to help them adjust their role as an independent researcher.

7) *Personal strengths and weakness* - managing research projects is both management and an intellectual challenge. Thus, whenever managers decide to take in a new research project, they should appraise their personal strengths and weaknesses in order to check their chances of success. The following is a table summarizing the quali-

ties of competent researcher. These may be regarded as additional challenges for managers as they need to have both knowledge

and skills as well as special personal qualities to accomplish the research tasks.

Table 1: Qualities of Competent Researchers

Knowledge	Skills	Personal Qualities
Awareness of different assumption about the world	Ability to plan, organize and manage own time	Awareness of own strengths, weakness and values
Awareness of methods of data collection	Ability to search libraries and other sources	Clarity of thoughts
Awareness of different methodologies	Ability to gain support and cooperation from others	Sensitivity to events and feelings
Knowledge of immediate subject of study argue	Ability to structure and a case in writing	Emotional resilience
Knowledge of related subjects/disciplines	Ability to defend and argue views orally	Flexibility
Knowledge of key networks and contacts in chosen filed	Ability to learn from experience	Creativity

Source: Adapted from Easterby-Smith, Thorpe and Lowe (cited in Collis and Hussey 2003)

8) *Knowing the characteristics and type of research* - in addition to the above qualities and qualification as the researcher, managers should also know the types of the

research they will be conducting as well as understand its characteristics and the differences of each research as shown in table 2.

Table 2: Classification of Main Types of Research

Type of Research	Basis of Classification
Exploratory, descriptive, analytical or predictive research	Purpose of the research
Quantitative or qualitative research	Process of the research
Deductive or inductive research	Logic of the research
Applied or basic research	Outcome of the research

Source: Adapted from Collis and Hussey (2003, p. 10)

9) *Finally, the Research Process* - to get research done, managers need to learn and understand the research process to start his or her journey by: first, identifying research topic; second, defining the research problem; third, determining how to conduct the research; forth, collecting research data; fifth, analyzing and interpreting the research data; and finally, writing a final research report.

The business word is constantly evolving. Managers of tomorrow will need to know more than their predecessors. Research will be a major contributor to that knowledge. Managers will find knowledge of research methods to be of value in many situations. They may need to conduct

research either for themselves, for others, or for the organization. Therefore, managers in the 21st century will not only perform their managerial roles and routine tasks, but they also need to perform the role as a researcher in the organization and learn from research methods to help them stay competitive in the world of business. In the future, research-based decision making will be more widely used by many organizations. Thus, managers who are not prepared for these changes will be at a severe disadvantage, while managers who are able to do and use research to help make better decisions will have a higher chance of being successful in the organization.

Bibliography

- Abrahamson, E. (1996). Managerial fashion. *Academy of Management Review*, 21 1, pp.254-285.
- Amabile, T.M.et al. (2001). Academic-Practitioner collaboration in management research : A case of cross professional collaboration. *Academy of Management Journal*, 44, 2, pp.418-431.
- Charles, T., Blanco, E. and Hunt, R. (1995). Industry task force on leadership an management skills. IN *Enterprising Nation*. Australia : GPS.
- Cherrington, David J. (1994). *Organizational behavior : the management of individual and organizational performance*. (2ned ed.) Boston [MA] : Allyn and Bacon.

- Collis, Jill, and Hussey, Roger. (2003). **Business research : a practical guide for undergraduate and postgraduate students.** (2nd ed.). Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York : Palgrave Macmillan.
- Cook, Curtis W. and Hunsaker, Phillip L. (2001). **Management and organizational Behavior.** (3rd ed.) Boston : McGraw-Hill.
- Cooper, Donald R. and Schindler, Pamela S. (2003). **Business research methods.** (8th ed.) Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Gill, John and Johnson, Phil. (1991). **Research methods for managers.** London : Paul Chapman.
- Ivancevich, John M., Lorenzi, Peter an Skinner, Steven J. (1994). **Management : Quality and Competitiveness.** Burr Ridge [IL] : Richard D. Irwin.
- Johns, Gary. (1993, Autumn). Constraints on the Adoptions of Psychology-Based Personnel Practices : Lessons From Organizational Innovation. **Personnel Psychology**, 46, 3, pp.569-592.
- Mowday, T. (1997). Presidential address : Reaffirming our scholarly values. **Academy of Management Journal**, 22, 2, pp.335-345.
- Pelz, G. and Andrews, M. (1976). **Scientist in organizations : Productive climates for research and development.** Michigan : Institute for Social Research.
- Piccoli, Gabriele and Wagner, Erica L. (2003, April). The value of academic research. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44, 2, p.29-39.
- Porter, Lyman W. and McKibbin, Lawrence E. (1988). **Management education and development : drift or thrust into the 21st century?** New York : McGraw-Hill Book.
- Powell, Walter W. and Owen-Smith, Jason. (1998). Universities and the market for intellectual property in the life sciences. **Journal of Policy Analysis and Management**, 17, pp.253-2773
- Remenyi, Dan, et al. (1998). **Doing research in business and management : an introduction to process and method.** London : SAGE.
- Sekaran, Uma. (2003). **Research methods for business : a skill-building approach.** (5th ed.) New York [NY] : John Wiley & Sone.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward and Gilbert, Danie R. (1995). **Management.** (6th ed.). Englewood Cliffs [NJ] : Prentice-Hall.
- Thomas, W. and Tynon, G. (1982). Necessary properties of relevent research : Lessons from recent criticisms of the organizational science. **Academy of Management Journal**, 7, 2, pp.345-352.
- Zikmund, William G. (2000). **Business research methods.** (6th ed.). Fort Worth [TX] : Dryden Press.

การวัดอิมพีแดนซ์คุณลักษณะ การลดทอน และการสะท้อนสำหรับสายโคแอกเชียล

*ปราโมทย์ อังธิสระกุล

สายนำสัญญาณ (transmission line) เป็นอุปกรณ์ในการส่งพลังงานหรือสัญญาณไฟฟ้าจากแหล่งกำเนิด (source) ไปสู่โหลด (load) ความถูกต้องของสัญญาณไฟฟ้าที่ปรากฏ ณ ตำแหน่งนี้จะมากหรือน้อยเมื่อเทียบกับสัญญาณไฟฟ้าที่แหล่งกำเนิดขึ้นกับตัวแปร เช่น พารามิเตอร์ ความยาวของสายนำสัญญาณ และสิ่งแวดล้อมที่สายนำสัญญาณถูกนำต่อรวม เป็นต้น การจำแนกชนิดของสายนำสัญญาณสามารถกำหนดได้หลายลักษณะตามคุณสมบัติ แต่ในที่นี้จะแยกออกเป็น 2 แบบ คือ สายนำสัญญาณที่ใช้ทำงานในย่านแถบความถี่ต่ำ (low pass band) เริ่มจากความถี่ศูนย์ (dc) ถึง ความถี่สูงที่ถูกจำกัดไว้ต่ำ ๆ หนึ่ง เช่น สายโคแอกเชียล (coaxial line) และสายคู่เสถียร (twisted-pair line) เป็นต้น และสายนำสัญญาณที่ใช้ทำงานในย่านแถบความถี่สูง (high pass band) เช่น ท่อนำคลื่น (waveguide) เป็นต้น โดยจะพบสายนำสัญญาณชนิดนี้ในระบบไมโครเวฟ บทความนี้ กล่าวถึงสายนำสัญญาณชนิดที่ใช้มากในปัจจุบันคือ สายโคแอกเชียล แสดงการทดลองเกี่ยวกับการวัดคุณสมบัติที่สำคัญของสาย คือ การทดลองวัดอิมพีแดนซ์คุณลักษณะ (characteristic impedance) การลดทอน (attenuation) และการสะท้อนของคลื่นเมื่อสัญญาณพัลส์เคลื่อนที่เข้าไปในสาย โดยการทดลองเหล่านี้จัดทำขึ้นที่ห้องปฏิบัติการไฟฟ้าสื่อสาร ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ หลักสูตรและผลการทดลองที่แสดงในที่นี้สามารถนำไปสู่แนวคิดพื้นฐานในหลายเรื่องๆ ด้านวิศวกรรมไฟฟ้าที่เกี่ยวข้องกับสายนำสัญญาณ เช่น แรงดันและกระแสในสายส่งไฟฟ้าแรงสูง และการออกแบบวงจรสายส่งไมโครสตริป เป็นต้น

* ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ - วม.วิศวกรรมไฟฟ้า สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ทฤษฎี

1.1 อิมพีแดนซ์คุณลักษณะ



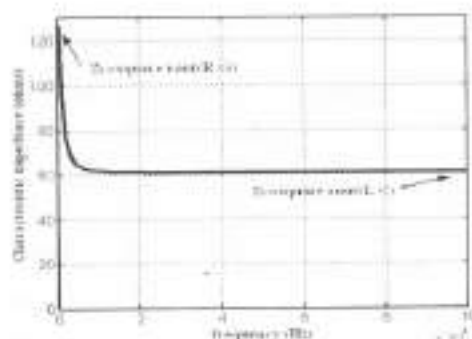
รูปที่ 1 สายนำสัญญาณต่อระหว่างแหล่งกำเนิดและโหลด

ความต้องการของสัญญาณ ณ โหลด เมื่อสัญญาณถูกส่งเข้าไปในสายนำสัญญาณขึ้นกับตัวแปรหลายตัว ค่าอิมพีแดนซ์คุณลักษณะเป็นค่าหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพหรือความต้องการของสัญญาณ รูปที่ 1 แสดงการต่อแหล่งกำเนิดที่มีความต้านทานภายในรวมอยู่ด้วยเข้ากับสายนำสัญญาณที่เป็นสายโคแอกเชียล โดยตัวนำภายในของสายจะเป็นสัญญาณบวกและตัวนำภายนอกของสายจะเป็นสัญญาณลบหรือกราวด์ (ground) สำหรับปลายอีกด้านต่อกับโหลด ค่าอิมพีแดนซ์คุณลักษณะของสายนำสัญญาณ สามารถแสดงได้ดังสมการที่ (1)

$$Z_c = \sqrt{\frac{R+j\omega L}{G+j\omega C}} \quad (1)$$

เมื่อ R G C และ L คือ ความต้านทาน ความนำ ความจุ และความเหนี่ยวนำ ต่อหนึ่งหน่วยความยาว ตามลำดับ สำหรับ ω คือ ความถี่เชิงมุม ($\omega = 2\pi$) และ $j = \sqrt{-1}$ จากสมการที่ (1) อิมพีแดนซ์คุณลักษณะมีค่าทั่วไปเป็นจำนวนเชิงซ้อนแต่สามารถเป็นจำนวนจริงได้ในกรณีความถี่เท่ากับศูนย์ ($\omega = 0$) ทำให้ค่าความจุและค่าความเหนี่ยวนำต่อหนึ่งหน่วยความยาวไม่มีผลต่อสมการที่ (1) แสดงได้ดังนี้

$$Z_c = \sqrt{\frac{R}{G}} \quad (2)$$



รูปที่ 2 ขนาดของอิมพีแดนซ์คู่กันลักษณะที่แปรตามความถี่

จากสมการที่ (1) และรูปที่ 2 ซึ่งแสดงขนาดของอิมพีแดนซ์คู่กันลักษณะที่แปรตามค่าความถี่ พบว่า ที่ความถี่ต่ำประมาณ 0 - 100 Hz ขนาดของอิมพีแดนซ์คู่กันลักษณะเป็นจริงด้วยสมการ $Z_c = \sqrt{L/C}$ เนื่องจากประมาณค่าความถี่เข้าใกล้ศูนย์ในสมการที่ (1) และที่ความถี่สูงกว่า 100 kHz ขนาดของอิมพีแดนซ์คู่กันลักษณะเป็นจริงด้วยสมการ เนื่องจากประมาณค่าความถี่มีค่ามาก ๆ ในสมการที่ (1) นอกจากนี้จากกราฟขนาด Z_c ไม่ขึ้นกับความยาวของสาย

1.2 การลดทอน

สายนำสัญญาณที่ใช้ในทางปฏิบัติมีค่าความสูญเสียในสาย ประกอบด้วย การสูญเสียจากความต้านทานของตัวนำภายในและตัวนำภายนอก และจากการสูญเสียของไดอิเล็กตริก สาเหตุของการสูญเสียในแบบแรกมาจากการปรากฏการณ์ทางผิว (skin effect) ซึ่งขึ้นกับความถี่ จากผลอันนี้ทำให้ช่วงความถี่ของสายถูกจำกัด แต่ในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ทำได้โดยการเพิ่มพื้นที่หน้าตัดของตัวนำภายในและตัวนำภายนอกให้มีขนาดใหญ่ ตัวอย่างของสาย เช่น สายโคแอกเชียล RG58 มีพื้นที่หน้าตัดใหญ่กว่าพื้นที่หน้าตัดของ RG174 ทำให้การสูญเสียในสาย RG58 มีค่าน้อยกว่าการสูญเสียในสาย RG174 เมื่อความยาวของสายทั้งสองเท่ากัน สำหรับการสูญเสียในแบบที่สองมาจากการสูญเสียในวัสดุไดอิเล็กตริก

1.3 การสะท้อนของคลื่น

การเคลื่อนที่ของพลังงานคลื่นแม่เหล็กตามสายตัวนำเกิดขึ้นในรูปที่เรียกว่า คลื่น มีการเปลี่ยนแปลงรูปร่างตามเวลาและระยะทาง ณ เวลาหนึ่งที่ค่า ๆ หนึ่ง จะประกอบด้วยรูปคลื่น กระแสและแรงดัน จากนั้นเมื่อเวลาเพิ่มขึ้นรูปคลื่นทั้งสองจะเปลี่ยนแปลงไป ถ้ากำหนดให้สายนำสัญญาณเส้นหนึ่งมีความยาวเท่ากับ ปลายสายด้านซ้ายมือคือกับแหล่งกำเนิดและอีก

ด้านของปลายสายต่อกับอิมพีแดนซ์แทนด้วย Z_L โดยที่ Z_L มีค่าเท่ากับอิมพีแดนซ์คุณลักษณะ Z_0 เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีแล้ว มีเพียงคลื่นไปหน้า (forward traveling wave) แทนด้วย V_+ เกิดบนสายนำสัญญาณ โดยไม่มีการสะท้อนของคลื่น เนื่องจากอิมพีแดนซ์ที่ต่อปลายสายจะรับพลังงานของคลื่นทั้งหมด แต่ถ้าปลายสายของสายนำสัญญาณต่อกับอิมพีแดนซ์ $Z_L \neq Z_0$ แล้วจะมีบางส่วนของพลังงานถูกสะท้อนกลับมาที่ด้านแหล่งกำเนิด เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า สายไม่แมตช์ (mismatched line) นั่นคือ เกิดทั้งคลื่นไปหน้าและคลื่นย้อนกลับ (backward traveling wave) แทนด้วย V_- บนสายนำสัญญาณ คลื่นย้อนกลับอาจ หมายถึง คลื่นสะท้อนขนาดของคลื่นสะท้อนสามารถหาจากสมการสัมประสิทธิ์การสะท้อนที่เกิด ณ ปลายสาย ดังนี้

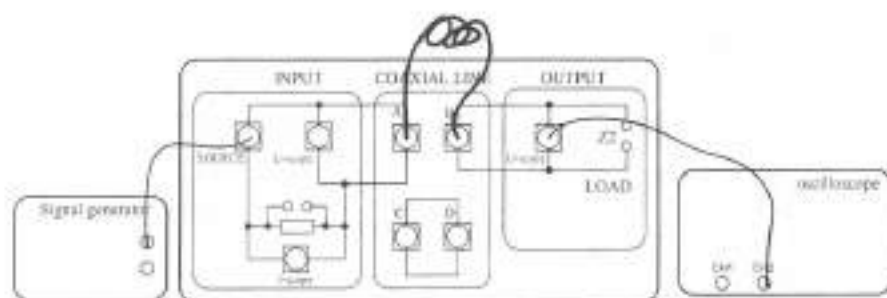
$$r = \frac{V_-}{V_+} \quad (3)$$

เมื่อ r แทนสัมประสิทธิ์การสะท้อน นอกจากนี้สัมประสิทธิ์การสะท้อนสามารถแสดงในฟังก์ชันของอิมพีแดนซ์ Z_L และอิมพีแดนซ์คุณลักษณะ Z_0 ดังนี้

$$r = \frac{Z_L - Z_0}{Z_L + Z_0} \quad (4)$$

โดยทั่วไปแล้วสัมประสิทธิ์การสะท้อนที่อยู่ในรูปจำนวนเชิงซ้อน (complex number) มีขนาดอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และมีมุมอยู่ระหว่าง 0 ถึง 360 องศา

2. การทดลอง



รูปที่ 3 เครื่องมือและอุปกรณ์การทดลองในห้องปฏิบัติการ

การทดลองวัดอิมพีแดนซ์คุณลักษณะด้วยวิธีการวัดวงจรลัด (short-circuit measurement) และการวัดวงจรมืด (open-circuit measurement) มีวงจรการคํว่ดังรูปที่ 3 (บางส่วนจะมีการปรับเปลี่ยนการคํว่ตามขั้นตอนการทดลอง) การทดลองใช้สายโคแอกเซียลที่มีค่าการสูญเสีย

เสียดำ กือ ชนิด RG58 ความยาว 100 เมตร และชนิด RG174 ความยาว 50 เมตร และมีช่วงความถี่ในการทดลองเริ่มต้นที่ 100 kHz ถึง 2500 kHz การวัดจะมี 2 กรณี คือ (1) การวัดวงจรตัดโดยการัดวงจรด้านออก ($Z_L = 0$) เพื่อต้องการทราบอิมพีแดนซ์ Z_{sc} และ (2) การวัดวงจรเปิด โดยการเปิดวงจรด้านออก ($Z_L = \infty$) เพื่อต้องการทราบอิมพีแดนซ์ Z_{oc} จากนั้นนำผลของการวัดอิมพีแดนซ์ทั้งสองแทนในสมการ $Z_c = \sqrt{Z_{sc} Z_{oc}}$ (จาก Klaus Breidenbach, 1995)

ต่ออิมพีแดนซ์ขนาด 50 โอห์มที่ด้านออก ($Z_L = 50$) ต่อสายโคแอกเซียลที่ต้องการทดสอบที่ตำแหน่ง COAXIAL LINE (ในรูปที่ 3) และต่อแหล่งกำเนิดสัญญาณรูปคลื่นไซน์ปรับขนาดของสัญญาณ 10 Vpp เมื่อได้รูปคลื่นไซน์แล้ว ให้ถอดอิมพีแดนซ์ 50 โอห์มออก จากนั้นการหาอิมพีแดนซ์ Z_{sc} และ Z_{oc} ใช้การวัดกระแสต้านเข้าแทนด้วย I_1 และแรงดันต้านเข้าแทนด้วย V_1 ณ ตำแหน่งสายด้านเข้า (line input) ด้วยออสซิลโลสโคป เมื่อมีการัดวงจร ($Z_L = 0$) และเปิดวงจร ($Z_L = \infty$) ที่ตำแหน่งสายด้านออก (line output) ตามลำดับ ค่ากระแส I_1 และแรงดัน V_1 ที่ทราบนี้ นำมาหาอิมพีแดนซ์ด้วยความสัมพันธ์ $Z_{sc} = V_1 / I_1$ เมื่อัดวงจร และ $Z_{oc} = V_1 / I_1$ เมื่อเปิดวงจร การวัด I_1 หมายถึงการวัดแรงดัน ณ ตำแหน่ง I-scope Input ที่ใกล้ร้อมความต้านทาน 1 โอห์ม ความหมาย คือ กระแสแสดงด้วยความสัมพันธ์ $I_1 = V / 1$ สำหรับการวัด V_1 หมายถึงการวัดแรงดัน ณ ตำแหน่ง U-scope Input ผลการทดลองแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวัดอิมพีแดนซ์คุณลักษณะ

	Cable : RG58 Length : 100m			Cable : RG174 Length : 50m		
f (kHz)	$Z_{sc}(\Omega)$	$Z_{oc}(\Omega)$	$Z_c(\Omega)$	$Z_{sc}(\Omega)$	$Z_{oc}(\Omega)$	$Z_c(\Omega)$
100	21.33	149.15	56.40	25.33	292.76	86.11
300	100	31.25	55.90	49.47	89.41	66.50
500	275.97	10.13	52.88	91.85	46.90	65.63
1000	16.16	147.27	48.78	134.61	22.13	54.58
1500	108.57	21.76	48.61	36.20	77.02	52.8
2000	27.18	87.80	48.85	26.27	94.28	49.76
2500	73.91	31.66	48.37	78.94	32.5	50.65

จากตารางที่ 1 ความถี่เริ่มต้นประมาณ 100 kHz อิมพีแดนซ์คุณลักษณะของสาย RG58 และ RG174 ที่คำนวณได้ผู้เข้าหาอิมพีแดนซ์ 50 โอห์ม แต่สาย RG 174 จะมีความผิดพลาดในช่วง 4 ความถี่แรกมากกว่า RG 58 เนื่องจากการสูญเสียในสาย ดังนั้นวิธีการนี้เหมาะสมกับการหาอิมพีแดนซ์คุณลักษณะบนความถี่สูงกว่า 100 kHz

การทดลองวัดค่าการลดทอนของสาย มีวงจรการต่อดังรูปที่ 3 (บางส่วนจะมีการปรับอุปกรณ์การต่อตามขั้นตอนการทดลอง) ป้อนสัญญาณพัลส์เข้าที่ด้านเข้าของสาย จากนั้นต่ออิมพีแดนซ์ที่ตำแหน่งโหลดด้วยสมการ $Z_L = Z_0$ ใช้ออสซิลโลสโคปวัดขนาดแรงดัน (amplitude) ของสัญญาณพัลส์ที่ตำแหน่งสายด้านเข้า ณ จุด U-scope Input และวัดที่ตำแหน่งสายด้านออก ณ ตำแหน่ง U-scope Output ของสาย RG58 ความยาว 100 เมตร และชนิด RG174 ความยาว 100 เมตร ตามลำดับ ทำการทดลองซ้ำโดยปรับความกว้างของสัญญาณพัลส์ตามค่าในตารางที่ 2 เมื่อได้ค่าแรงดันทั้งสองแล้ว คำนวณค่าการลดทอนของสายด้วยสมการ $a = 200 \log(V_i/V_o)$ dB/km โดยตัวเลข 200 มาจากการแปลง 100 เมตร ไปสู่ 1000 เมตร ผลการทดลองแสดงดังตารางที่ 2

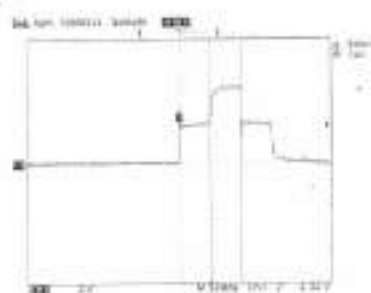
ตารางที่ 2 ผลการวัดการลดทอนของสาย

		Cable : RG58 Length : 100m			Cable : RG174 Length : 100m		
$T_0(ns)$	$\tau_p(kHz)$	$V_i(V)$	$V_o(V)$	$a(dBKm^{-1})$	$V_i(V)$	$V_o(V)$	$a(dBKm^{-1})$
1000	100	2.56	2.24	11.60	3.04	1.76	47.47
500	200	2.56	2.16	14.75	2.88	1.52	55.50
250	400	2.48	2.08	15.27	2.72	1.36	60.20
125	800	2.40	2.00	15.83	2.56	1.12	71.80

จากตารางที่ 2 ค่าการลดทอนที่เกิดขึ้นทั้ง RG58 และ RG174 มีค่าไม่สูงมากนัก แต่ค่าจะมีค่ามากขึ้นเมื่อความถี่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากปรากฏการณ์ทางฟิสิกส์นอกจากนี้สาย RG58 มีค่าการลดทอนน้อยกว่าค่าการลดทอนของสาย RG174 เนื่องจากสาย RG58 มีพื้นที่หน้าตัดใหญ่กว่า

การทดลองวัดการสะท้อนของคลื่น มีวงจรการต่อดังรูปที่ 3 (บางส่วนจะมีการปรับอุปกรณ์การต่อตามขั้นตอนการทดลอง) เมื่อป้อนสัญญาณพัลส์เข้าที่ด้านเข้าของสาย โดยปรับความกว้างของสัญญาณพัลส์ให้มีขนาด $T_0 = 100ns$ ต่อเข้ากับสาย RG58 ความยาว 50 เมตร สัญญาณพัลส์จะเปรียบเสมือนคลื่นที่เดินทางในสาย ใช้ออสซิลโลสโคปวัดขนาดแรงดันของ

สัญญาณพัลส์ที่ตำแหน่งสายด้านเข้า ณ จุด U-scope Input ส่วนที่ตำแหน่งสายด้านออกจะเกิดการต่อ 3 ลักษณะ คือ เปิดวงจร ($Z_2 = \infty$) ปิดวงจร ($Z_2 = 0$) และต่อโหลด ($Z_2 = Z_1$) สัญญาณที่เกิดบนสายจะประกอบด้วยสัญญาณพัลส์ส่งและพัลส์สะท้อนกลับ มีผลการทดลองดังแสดงในรูปต่อไปนี้



(ก) $T_0 = 1000ns$



(ข) $T_0 = 500ns$

รูปที่ 4 สัญญาณพัลส์ส่งและพัลส์สะท้อนกลับ เมื่อเปิดวงจร

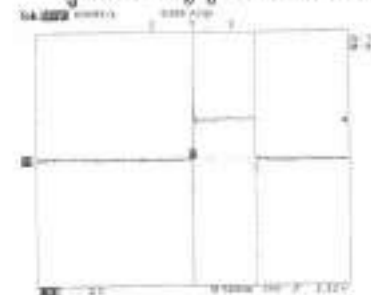


(ก) $T_0 = 1000ns$

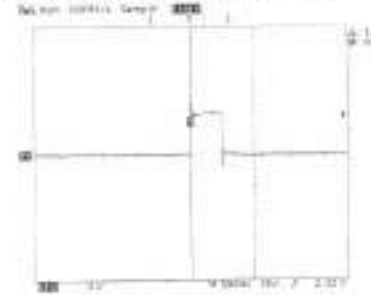


(ข) $T_0 = 500ns$

รูปที่ 5 สัญญาณพัลส์ส่งและพัลส์สะท้อนกลับ เมื่อปิดวงจร



(ก) $T_0 = 1000ns$



(ข) $T_0 = 500ns$

รูปที่ 6 สัญญาณพัลส์ส่ง ไม่เกิดพัลส์สะท้อนกลับ เมื่อต่อโหลด

เวลาของการเกิดสัญญาณพัลส์สะท้อนกลับในสาย RG 58 ความยาว 50 เมตรเท่ากับ 500 ns โดยคำนวณมาจากความเร็วเฟส (phase velocity) ดังนี้ จากรูปที่ 4 (ก) เมื่อปลายสายเปิดวงจรและพัลส์ส่งมีเวลา $T_0 = 100\text{ns}$ เกิดพัลส์สะท้อนที่ปลายสายและมีสัมประสิทธิ์การสะท้อนเท่ากับ $+1 (r = +1)$ เนื่องจากพัลส์ทั้งสองมีสัญญาณเป็นช่วงบวกและมีขนาดเท่ากัน นอกจากนี้เกิดการซ้อนทับ (overlap) ของพัลส์ทั้งสองด้วยช่วงเวลา 500 ns และรวมกันจะมีขนาดเพิ่มเป็นสองเท่า สำหรับในรูปที่ 4 (ข) พัลส์ส่งมีเวลา $T_0 = 500\text{ns}$ เท่ากับเวลาของการเกิดสัญญาณพัลส์สะท้อนกลับในสาย ทำให้พัลส์ทั้งสองไม่เกิดการซ้อนทับและมีสัมประสิทธิ์การสะท้อนเท่ากับ $+1$ เช่นกัน

รูปที่ 5 (ก) เมื่อปลายสายปิดวงจรและพัลส์ส่งมีเวลา $T_0 = 100\text{ns}$ เกิดสัมประสิทธิ์การสะท้อนเท่ากับ $-1 (r = -1)$ เนื่องจากพัลส์ส่งมีสัญญาณเป็นช่วงบวก และพัลส์สะท้อนมีสัญญาณเป็นช่วงลบ แต่พัลส์ทั้งสองมีขนาดเท่ากัน นอกจากนี้เกิดการซ้อนทับของพัลส์ทั้งสองด้วยช่วงเวลา 500 ns และหักล้างกันเท่ากับศูนย์ รูปที่ 5 (ข) พัลส์ทั้งสองไม่เกิดการซ้อนทับและมีสัมประสิทธิ์การสะท้อนเท่ากับ -1

รูปที่ 6 เมื่อปลายสายต่อโหลด หมายถึงอิมพีแดนซ์ที่โหลดเท่ากับอิมพีแดนซ์คุณลักษณะของสาย ผลทำให้โหลดได้รับพลังงานสูงสุดจากการส่งของแหล่งกำเนิด จึงไม่เกิดพัลส์สะท้อนในสาย

บทความนี้แสดงการทดลองวัดคุณสมบัติที่สำคัญของสายโคแอกเซียลชนิด RG58 และ RG174 ประกอบด้วย อิมพีแดนซ์คุณลักษณะ การลดทอน และการสะท้อนของพัลส์ในสาย (1) การทดลองวัดอิมพีแดนซ์คุณลักษณะด้วยวิธีการวัดวงจรลัดและการวัดวงจรเปิดเพื่อหา Z_{sc} และ Z_{oc} จากนั้นแทนอิมพีแดนซ์ทั้งสองในสมการ $Z_c = \sqrt{Z_{sc} \cdot Z_{oc}}$ กำหนดช่วงความถี่ตั้งแต่ 100 kHz - 2500 kHz ผลการวัดที่ได้มีค่าอยู่เข้าสู่อิมพีแดนซ์คุณลักษณะของสาย จะมีความผิดพลาดบ้างกับสาย RG174 แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้ให้ผลถูกต้องในระดับดีของการหาอิมพีแดนซ์คุณลักษณะ (2) การทดลองวัดค่าการลดทอนของสาย มีหลักการพื้นฐานจากการวัดขนาดแรงดันของสัญญาณที่ตำแหน่งด้านเข้า (V_i) และขนาดของแรงดันของสัญญาณที่ตำแหน่งด้านออก (V_o) จากนั้นแทนแรงดันทั้งสองในสมการ $a = 200 \log (V_i / V_o)$ มีหน่วยเป็น dB / km หมายถึงการลดทอนของสัญญาณในหน่วย dB ต่อระยะสาย 1 กิโลเมตร แม้ในการทดลองจะใช้กับสายโคแอกเซียลความยาว 100 เมตรก็ตาม แต่สามารถแปลงหน่วยไปสู่กิโลเมตรได้ ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่าสายโคแอกเซียลที่มีพื้นที่หน้าตัดเล็ก (สาย RG174 มีพื้นที่หน้าตัดน้อยกว่าสาย RG58) จะมีค่าการลดทอนมาก และเมื่อความถี่ของสัญญาณที่เดิน

ทางในสายเพิ่มมากขึ้นการลดทอนจะมีมากขึ้นเช่นกัน เป็นผลจากปรากฏการณ์ทางผิว แต่สามารถหลีกเลี่ยงปรากฏการณ์นี้ด้วยการใช้ท่อนำคลื่น และ (3) การทดลองวัดการสะท้อนของคลื่น มีหลักการที่สำคัญ คือ ป้อนสัญญาณพัลส์เข้าที่ด้านเข้าของสาย แล้ววัดแรงดันของสัญญาณพัลส์ที่ตำแหน่งนี้ โดยที่ตำแหน่งปลายสายมีการต่อ 3 ลักษณะ คือ เปิดวงจร($Z_L = \infty$) ถัดวงจร($Z_L = 0$) ต่อโหลด $Z_L = Z_0$ ผลการทดลอง คือ ถ้าปลายสายต่อแบบเปิดวงจร แบบลัดวงจร และแบบต่อโหลด $Z_L = Z_0$ จะมีสัมประสิทธิ์การสะท้อน $\Gamma = +1$ $\Gamma = -1$ และ $\Gamma = 0$ ตามลำดับ สายสัญญาณที่ต่อในระบบไม่ควรถูกที่จะเกิดการสะท้อนของคลื่นหรือมีการสะท้อนของคลื่นค่าต่ำ นอกจากนี้อาจการทดลองพบว่า ความกว้างของสัญญาณพัลส์ (T_0) จะมีผลต่อการเกิดการซ้อนกันของสัญญาณ โดยทำให้ขนาดของพัลส์ส่งและพัลส์สะท้อนกลับมีการเสริมกันหรือหักล้างกัน นั่นคือ ถ้าเกิดการเสริมกัน ทำให้มีขนาดของพัลส์เพิ่มเป็นสองเท่า แต่ถ้าเกิดการหักล้างกัน ขนาดของพัลส์จะเป็นศูนย์ ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแรงดันเกินในสายของระบบสายส่ง



บรรณานุกรม

กัณฑ์เทคนิควิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร. (2541) กรุงเทพฯ : สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

Breidenbach, Klaus. (1995). *Transmission Technology ; Measurements on Coaxial Lines*. Germany : Leybold Didactic GmbH.

Kraus, John D. and Fleisch, Daniel A. (1999). *Electromagnetics : with Applications*. (5th ed.) Boston : McGraw-Hill.

การวางแผนเมืองท่าเรือ

* ดร.ระหัศร โรจนประดิษฐ์

อาจารย์อาวูโสในวงการการวางแผนภาคและเมืองของประเทศไทยท่านหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่า “เพียงคิดจะตัดเทียมต่างชาติ ก็จะสายกว่าตัวหนึ่งสมอ” หมายถึงการพัฒนาตามอย่างต่างชาติหรือประเทศเจริญแล้วเพียงอย่างเดียวนั้นจะเป็นการก้าวตามหลังตลอดไป เพราะเราจะต้องคอยพิจารณาว่าต่างชาติประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่อย่างไร และรอดูว่านวัตกรรมนั้นประสบปัญหาหรือสำเร็จลุล่วงไปอย่างไร จึงซื้อเทคโนโลยีนั้นหรือนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ผลก็คือ ในขณะที่เรากำลังคิดว่าเจริญเท่าเทียมต่างชาตินั้น เขาก็ก้าวต่อไปอีกขั้นหนึ่งโดยคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาขายเราอีกเสมอ ในทางที่ถูกคือแล้วเราจะต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยตนเองกับแนวความคิดอิสระ โดยไม่ต้องเลียนแบบกรอบแนวความคิดของประเทศอื่น แม้กระทั่งการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยมาพัฒนาด้วยอย่างเช่น การให้ว่านหางจระเข้เป็นยาไทยมีมานานแล้วก็ได้รับการดูหมิ่นดูแคลนจากคนไทยรุ่นใหม่ ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นนำสูตรนี้สกัดเป็นน้ำยาบำรุงผิว Alovera Aromatic plant ก็ได้รับความนิยมว่ามีประสิทธิภาพ คุณภาพ และทันสมัย เป็นต้น

ในการพัฒนาวิทยาการหรือเทคโนโลยีของประเทศทางเอเชียบางประเทศที่ประสบความสำเร็จเช่น ญี่ปุ่น เกาหลี และไต้หวัน ฯลฯ นั้น นักวิชาการตะวันตกได้ให้ข้อคิดเห็นว่าเป็นเสมือนบันไดสามขั้นคือ การลอก ปรับปรุงและสร้างใหม่ ในเวลาแรกเริ่มที่ประเทศเหล่านั้นยังขาดองค์ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ก็จะมีการลอกเลียนแบบอย่างมากจนเกิดปัญหาด้านลิขสิทธิ์ ค่อมักก็พยายาม วิเคราะห์พัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนในที่สุดเมื่อสามารถเข้าใจเทคโนโลยีเหล่านั้นอย่างเชี่ยวชาญแล้ว พวกเขาก็สามารถประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมของตนเองจนสามารถส่งกลับไปขายยังประเทศตะวันตกได้

สำหรับประเทศไทยนั้นการส่งผ่านองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงส่วนใหญ่สู่ประเทศหนึ่งจะเป็นกระบวนการโลกาภิวัตน์ (Globalization) แบบ One-way ที่ถ่ายทอดสู่ประเทศไทยโดยแลกกับวัตถุดิบและสินค้าพื้นเมืองกลับไป เช่น รถยนต์ชิ้นเล็กสำหรับผู้บริหารคันหนึ่งอาจจะแลกผลิตภัณฑ์ข้าวเปลือกของหนึ่งจังหวัดได้ หากสอบถามว่าจะมีองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงอะไรบ้างที่ต่างชาติต้องการศึกษาเรียนรู้จากประเทศไทย คงจะยากที่ชาวต่างชาติจะนึกถึงได้นอกจากจะมา

* อาจารย์ประจำภาควิชาการวางแผนภาคและเมือง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : Ph.D. (Urban Design) Oxford Brookes University, United Kingdom.

เรียนศิลปวัฒนธรรมประจำชาติทั้งดงาม หรือซื้อสินค้าเกษตรขึ้นเลิศในราคาไม่แพงเท่านั้น เพราะแม้แต่ คนไทยเองก็ยังนิยมองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศ และปรมาตฤณปัญญาของคนไทยด้วยกันเอง

กระบวนการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศมาพัฒนาประเทศนั้น การวางแผนโครงการ ทางการคมนาคมระดับชาติ ก็เป็นประการหนึ่งที่ยังคงมีทัศนคติที่จะพึ่งพาต่างชาติโดยเฉพาะการคมนาคมทางทะเลที่เป็นกรณีหนึ่งที่นำวิเคราะห้เป็นตัวอย่าง เพราะการวางแผนพาณิชย์นาวีและการสร้างท่าเรือระหว่างประเทศนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยการสร้างรายได้มหาศาลของท่าเรือเดินสมุทรสามารถก่อให้เกิดเมืองใหญ่ๆ เช่น New York, Hamburg, Glasgow, Osaka, Bombay หรือเมืองหลวง London, Singapore, Bangkok เป็นต้น

มีข้อสังเกตของผู้บริหารด้านการท่าเรือของไทยท่านหนึ่งเคยกล่าวว่า กรณีการวางแผนและผังท่าเรือกรุงเทพของผู้เชี่ยวชาญวิศวกรรมชาวเยอรมันจากความช่วยเหลือของสันนิบาตชาติเมื่อปี 1945 นั้นเป็นการวางแผนจากต่างชาติที่มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ที่สุด เพราะช่วงนั้นเป็นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองที่ท่าเรือสินค้าระหว่างประเทศควรจะอยู่ในบริเวณชานเมืองหลวงที่มีการพัฒนาสูงสุด โดยมีขนาดของเรือปานกลางและเทคนิคการขนถ่ายสินค้าก็สะดวกที่จะใช้ในแม่น้ำเจ้าพระยา อย่างไรก็ตามหลังจากนั้นการวางแผนและผังของท่าเรืออื่นๆ ของต่างชาติอาจถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่มีคืบเป็นบงประการ เพราะท่าเรือเดินสมุทรที่สำคัญของชาติหลายแห่งด้านอ่าวไทยที่อยู่บนถนนเส้นทางเดินเรือโลกทางด้านทะเลอันดามันทั้งสิ้น ทำให้ท่าเรือ

ไทยไม่สามารถช่วงชิงผลประโยชน์มหาศาลของโลกทางทะเล กลับจะเป็นรองประเทศคู่แข่งทางทะเลเช่นมาเลเซียและสิงคโปร์ที่มีท่าเรือรองรับสินค้าในเส้นทางหลักและส่งต่อเศษส่วนที่เหลือให้ประเทศไทย ในอนาคตเราคงจะไม่อยากให้เกิดขึ้นเช่นนี้ตลอดไป ดังนั้น ในกระบวนการวางแผนเมืองจึงมีความพยายามที่จะกระตุ้นองค์ความรู้ใหม่สำหรับเมืองลักษณะพิเศษสำหรับประเทศไทย ซึ่งเป็นที่มาของวิชา "Port City Planning การวางแผนเมืองท่าเรือ" เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการให้ความรู้แก่นักศึกษาและบุคลากรของไทยในศาสตร์ทางการขนส่งทางทะเลและเมืองท่าเรือ ในการที่จะรักษาสถาปัตยกรรมของประเทศชาติทางด้านขนส่งทางทะเลในอนาคต

ในเรื่อง Port City Planning ในปัจจุบันจากการศึกษาและค้นคว้าและทดลองในกระบวนการ การเรียนการสอน วิชา Port City Planning ตั้งแต่ปี 1994 เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขนั้นพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคมากมาย ปัจจุบันมีโอกาสรปรับปรุงเป็นร่างวิชา E-learning ของความร่วมมือการศึกษาไทย-เดนมาร์ก โดยทดลองแทรกในส่วนของ ภาควิชาการวางแผนภาคและเมืองของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (หลักสูตร 10 สัปดาห์) เพื่อทดสอบว่าองค์ความรู้นี้มีมาตรฐานการศึกษาเท่าเทียม E-learning ของประเทศตะวันตกหรือไม่ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะยังไม่สามารถเปิดการเรียนการสอนแบบ E-learning ได้ขณะนี้ แต่คาดว่าจะพัฒนาแก้ไขจนสามารถใช้ในการเรียนการสอนทั่วไปได้ปลายปี 2005 เพื่อเป็นวิชาเฉพาะที่บุคลากรไทยสามารถ เพิ่มความรู้และได้รับวุฒิประกาศนียบัตรชั้นสูง จากการเรียนทางไกล Internet ในอนาคต กรณีตัวอย่างการทดสอบและทดลอง Port City Planning นี้สามารถ

กันกว่าเพิ่มเติมได้ที่ [http://www. voanet.dk/moodle/cu/](http://www.voanet.dk/moodle/cu/)

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและเทคนิคของหลักสูตร Port City Planning นี้ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีการจัดการสัมมนา แลกเปลี่ยนทัศนคติกับหน่วยงานและองค์กรต่างประเทศ รวมทั้งทดลองทำการบรรยาย ดังรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1994-1995 Training of Port Planning

หลักสูตร Port Planning Training ของสมาพันธ์ท่าเรืออาเซียนปี 1994-1995 ของ Port of Singapore Authority PSA พบว่าการอบรมทุกหลักสูตรเกี่ยวกับท่าเรือทั้งทางด้านกายภาพและการจัดการ ส่วนการวางแผนผังเมือง Town Planning จะเน้นผลกระทบของเมืองและการฟื้นฟูเมือง Urban Renewal Authority URA มากกว่าการสร้างรูปแบบพิเศษของการวางแผนผังแม่บทเมืองท่าเรือ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นการวางแผนผังเมืองท่าเรือ Port City Planning

1999 Port and City Planner Workshop

จากแนวความคิดเรื่อง Port City Planning และจึงนำเป็นหัวข้อการวิจัยที่ประเทศอังกฤษในปี 1996 โดยเน้นเรื่อง การออกแบบเมืองท่าเรือว่า มุ่งองค์ความรู้ และเทคโนโลยีทางการศึกษาของยุโรปใด สามารถนำมาใช้ในการวางแผนและบริหารจัดการเมืองท่าเรือให้มีประสิทธิภาพ จากเริ่มต้นตั้งแต่สร้างเมืองท่าเรือ โดยใช้กรณีตัวอย่างเมืองท่าเรือแหลมฉบังในประเทศไทยมาใช้ในการพัฒนา และทำการสัมมนาที่ท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง 25 August 1999

2000 - Japan Academic Discussion

ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงาน กพ.ในอังกฤษ โดยขอความร่วมมือมหาวิทยาลัยและหน่วยงานของผู้ญี่ปุ่น ทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กรณีการพัฒนาเมืองท่าเรือของไทยและญี่ปุ่น เช่น Tokyo University of Mercantile Marine, Nihon University, Japan Marine Research Institute, The Third District Port Construction Bureau, Japan International Cooperation Agency (JICA) Osaka and Kobe and Private Architect Company -Takenaka Company in Kobe

2000 Public Participation in Port City Design

การทำประชาพิจารณ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ศึกษา แหลมฉบัง, ชลบุรี ด้วยความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา กรณีการวางแผนผังและเสนอ Planning Model ของเมืองท่าเรือแหลมฉบัง ตามกระบวนการทดลองของโครงร่างทฤษฎี Port City Planning

- 2003 Port Authority of Thailand Training

การทำเรือแห่งประเทศไทยมีความประสงค์ที่จะทำการวางแผนแม่บทท่าเรือกรุงเทพ Master Plan of Bangkok Port 2003 จึงจัดบรรยาย Port City Planning แก่ผู้บริหารชั้นสูงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เรื่อง ความรู้ทั่วไปในการวางแผนแม่บทท่าเรือพาณิชย์และเมืองท่าเรือสากล โดยมีกรณีศึกษาท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง

2003 Air-Sea-Land Transportation Seminar

การสัมมนาเรื่อง บทวิเคราะห์การคมนาคมขนส่งในประเทศไทย 2003 Air Sea

Land Transportation โดยมหาวิทยาลัยบูรพา ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐบาลและเอกชนในภาคตะวันออกมาร่วมแสดงความคิดเห็นด้าน Port City Planning ในส่วนของการขนส่งทางทะเล

2004 Port City Planning Training in Japan

Pre-test การเรียนการสอนร่วมกับภาควิชา Transport Engineering Department, Tokyo University of Marine Science and Technology, Japan ในหัวข้อ Port City Planning กรณีศึกษา Laem Chabang Port and Kra Canal และร่วมสัมมนากลุ่มย่อยกับนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอกทางวิศวกรรม

2004 Port City Planning Training in Denmark

Pre-test การบรรยายและปรับปรุงเนื้อหาและกระบวนการเรียนการสอน ในหัวข้อ Port City Planning กรณีศึกษา Laem Chabang Port แก่นักศึกษาบัณฑิตยสถานผังเมือง ปริญญาโทปีที่ 2 ของคณะ Arkitektur and Design, Aalborg Universitet, Denmark
Arkitektur & Design - Uddannelse
www.dadu.dk/uddannelse/semestrene/8sem_urby/pekurser.htm

E-learning Course' Port City Planning <http://www.voanet.dk/moodle/cu/>

Topic Outline

- New Forum: Discussion about Port City Planning Context
- Structure of the course
- Port City Planning in Denmark and Japan 2004

1. Intro to Port City Planning

- Port City Planning in general
- Theory of Global Port and City Planning
 - New town and Small Port Evolution
 - Modern Port Characteristics
 - Port Location Analysis
- Comparison of Global and Thailand Port City

2. Bangkok Port City Planning

- Information of Bangkok Port
- Bangkok Port Master Plan and BMA City Plan
- Transformation of Bangkok Port in millenium

3. Laem Chabang Port City Planning

- Laem Chabang Port: The Gateway of Asia
- Implementation Port City Planning
- Comparative Cases:
 - Eastern: Kobe, Hong Kong, Singapore
 - Western: Southampton, Runcorn, Miltonkeynes

4. Laem Chabang Port City Design

- Urban Design Approach
- Urban Transportation Approach
- Port Planning Approach

5. Laem Chabang Port City Evaluation

- Computerized Method
- Public Participation
- Cost-benefit Method

6. Kra Canal Port Town Proposal

- Background of Kra Canal Proposed
- Site Analysis
- Design and Planning

7. Kra Canal Public Participation

- National and International participation

การขนส่งทางน้ำเป็นการคมนาคมแรกเริ่มของประชาชน ดังนั้นชุมชนดั้งเดิมส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นริมฝั่งแม่น้ำอ่าว หรือทะเล โดยเฉพาะตามจุดที่มีท่าเรือหรือกิจกรรมค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้า อย่างไรก็ตามพัฒนาการของระบบรถไฟในศตวรรษที่ 19 ได้ทำให้เกิดความเจริญของชุมชนแม่น้ำชายเข้าในแผ่นดินใหญ่และห่างไกลจากแม่น้ำและทะเล เกิดการเปลี่ยนแปลงของชุมชนจนเดิมมีด้านหน้าเข้าหาแม่น้ำและทะเลก็กลายเป็นด้านหลัง เมื่อชุมชนต้องหันหน้า เข้าหาทางรถยนต์และรถไฟ เมื่อเครือข่ายคมนาคมพัฒนาต่อไประบบถนนก็เข้ามาแทนที่ ทำให้ความเจริญของชุมชนเกิดขึ้นตลอดเส้นทางสายหลักของถนนต่างๆ ชุมชนจึงทยอยห่างออกจากริมฝั่งน้ำและศูนย์กลางเดิมที่อยู่ติดริมฝั่งน้ำก็เสื่อมถอยลง แต่ในปัจจุบันเมืองท่าเรือและชุมชนริมฝั่งน้ำก็ได้ถูกฟื้นฟูและได้รับความสนใจ ในแง่ของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กระแสของการพัฒนาพื้นที่ริมฝั่งน้ำได้เพิ่มมากขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งจะเป็นการพัฒนา จากศูนย์กลางเมืองเป็นแนวแกน (CORE) นำมาสู่พื้นที่ริมฝั่งน้ำจนในปัจจุบันบริเวณนี้ สามารถตอบสนองของกิจกรรมทั้งบนบกและในน้ำโดยเป็นจุดเปลี่ยนกิจกรรมของการคมนาคม, การค้าและอุตสาหกรรม รวมไปถึงการสันนิบาตการค้าต่าง ๆ

ในบทความหนึ่งของระบบโลกาภิวัตน์การค้าและการพาณิชย์ระหว่างประเทศได้ขยายตัว อย่างมากในปัจจุบันและส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่การขนส่งสินค้าใน กิจกรรมนี้ยังคงพึ่งพาการขนส่งทางทะเลเป็นอย่างมาก โดยไม่มีการขนส่งสินค้าที่ประหยัดและสะดวกไปกว่านี้อีกแล้ว ด้านทางขนส่งทางบกโดยทางรถยนต์และทางรถไฟ จะมีขีดจำกัดที่จะขนส่งได้ในเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียงที่มีพรมแดนติดต่อกัน

ท่าเรือสากลในปัจจุบัน จะได้รับผลกระทบโดยตรงจากกฎบัตรการค้าเสรีและเทคโนโลยีการขนส่งทางเรือ ซึ่งพัฒนาให้มีขนาดใหญ่และบรรจุสินค้าต่อเที่ยวได้มากขึ้น และการพัฒนาของเรือสินค้า ปัจจุบันใช้ระบบคอนเทนเนอร์ที่สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ท่าเรือต่างๆจึงต้องปรับปรุงให้ทันสมัยที่สามารถใช้งานกับระบบใหม่ต่างๆ นี้ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการขนถ่ายสินค้า

ในอดีตท่าเรือใหญ่ๆ จะทำการก่อสร้างในบริเวณที่มีการพัฒนาย้อยและมักจะห่างไกลจากบริเวณชุมชน อย่างไรก็ตามการที่ท่าเรือได้ขยายตัวและเพิ่มปริมาณการขนถ่ายสินค้า อย่างมากทำให้ชุมชนขยายตัวขึ้นจนเข้าไปเกี่ยวโยงกับศูนย์กลางเมืองเดิม ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมประมาณปี 1950-1970 วงการท่าเรือได้เกิดกรณีบูมรุ่งเรือง "The Long Boom" ที่ปริมาณการขนส่งทางทะเลเพิ่มขึ้น 600% การสร้างท่าเรือน้ำลึกแห่งใหม่ ที่ทันสมัยได้เกิดขึ้นทั่วโลก เพื่อรองรับการขนถ่ายสินค้าจากท่าเรือเดิมที่ขาดประสิทธิภาพ และล่าช้าในการขนถ่าย

บทความนี้เน้นการศึกษาเมืองใหม่ที่มีท่าเรือและอุตสาหกรรมเป็นฐานเศรษฐกิจ ที่จะเรียกต่อไปว่า "เมืองใหม่ท่าเรือ NEW PORT

TOWN" ด้วยมีวัตถุประสงค์จะทำการศึกษาระบบปรับปรุงโครงสร้างของเมือง URBAN STRUCTURE โดยสันหาวิทยาการแขนงใหม่เพื่อจะลดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการขาดการประสานงานของบุคลากรหรือองค์กรในการบริหารและวางแผนเมืองใหม่ท่าเรือ ช่องว่างเหล่านี้จะเกิดจากความคิดเห็นแปลกแยกแตกต่าง ในเรื่องของโครงสร้างเมือง (เน้นระบบถนนส่ง) และการประสานงานระหว่างท่าเรือกับการบริหารเมือง ช่องว่างของนักวิชาการและนักปฏิบัติการสายอาชีพจะมีมุมมองในเมืองท่าเรือที่ต่างกันไป แม้กระทั่งหน่วยงาน ของรัฐบาลเอง ก็ยังขาดการประสานงานในทางปฏิบัติการ ที่สำคัญที่สุดและมักเกิดปัญหาค้นทั่วโลกก็คือ ฝ่ายรัฐบาลมองข้ามความคิด ความเห็นของประชาชนในเมืองท่าเรือ ซึ่งพวกเขาได้รับผลกระทบโดยตรงจากการก่อสร้าง ท่าเรือและโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่นั้น

ประเด็นต่างๆ ในเมืองใหม่ท่าเรือซึ่งจะเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างท่าเรือกับชุมชนในศตวรรษหน้า ในขณะที่บางท่าเรือเช่นแหลมฉบังได้กำหนดให้รองรับเฉพาะสินค้าที่ไม่ทำให้เกิดมลภาวะ บางแห่งจะเป็นท่าเรือโดยสาร ในขณะที่บางแห่งกำหนดเฉพาะกิจกรรมพิเศษตามเป้าหมายเท่านั้น ท่าเรือเหล่านี้ก็จะสามารถอยู่ใกล้กับชุมชนกลางเมืองได้มากกว่าท่าเรือที่มีปริมาณสินค้ามหาศาลทั้งมีมลภาวะและไม่มียมลภาวะ ซึ่งมักจะอยู่ห่างไกลจากชุมชนและจัดเตรียมระบบคมนาคมขนส่งเชื่อมกับตัวเมืองเป็นต้น

การวางแผนและผังของเมืองท่าเรือ

แบ่งเป็น 5 คอนเซ็ปต์ที่จะอธิบาย

กระบวนการและแนวความคิดใหม่ในการออกแบบ, วางแผนและผัง รวมทั้งหลักการบริการเมืองท่าเรือที่เป็นแนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21 นี้คือ

- ขาดมุมมองของประชากรวัย, ทฤษฎีดั้งเดิมและข้อมูลของเมืองใหม่ท่าเรือในศตวรรษที่ 21
- ผลของผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆและของราชการในการออกแบบโครงสร้างของเมืองใหม่ท่าเรือ
- ผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ในการออกแบบระบบโครงสร้างของเมือง
- ผลกระทบจากการใช้ระบบโครงสร้างของเมือง

ผู้เขียนมีจุดประสงค์ เพื่อรวบรวมกระบวนการต่างๆ ของการค้นหาคำตอบของผลลัพธ์จะเป็นการค้นหาคำตอบที่เป็นสากลของเมืองใหม่ท่าเรือ ในการตอบปัญหาที่ว่า "อะไรคือแบบแผนของการออกแบบความสัมพันธ์ระหว่างท่าเรือกับสภาพแวดล้อม ของเมืองโดยรอบ และแบบแผนของการวางเครือข่ายการคมนาคมของเมืองใหม่ท่าเรือ"

ในขั้นแรกจะเป็นการสรุปปัญหาของเมืองท่าเรือ ซึ่งมีมากมายหลายองค์ประกอบในลักษณะของชุมชนเมืองท่าเรือ โดยใช้กระบวนการพัฒนาของหลายวิชาชีพเข้ามาประกอบกันเพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ชัดเจนในปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหานั้น กระบวนการของ การออกแบบชุมชนเมืองจะเป็นหลักในการวิเคราะห์ ผสมผสานด้วยการวางแผน ทางการคมนาคมและบางส่วนของ การวางผังเมือง ทั้งนี้เพราะโดยปกติแล้วการวางแผนสาธารณูปโภค สำคัญของรัฐจะวางแผนโดยรัฐบาลลงสู่ท้องถิ่น การวางแผนเมืองท่าเรือในยุคใหม่นี้ควรจะให้

ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นี่เป็นหลักการสำคัญของการออกแบบชุมชนเมือง

ดังนั้นความร่วมมือประสานงานกันระหว่างนักวิชาการและผู้วางแผนต่างๆ จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในโครงสร้างของเมืองท่าเรือมากขึ้น แผนต่างๆ ในงานวิจัยนี้มีได้มุ่งประเด็นเพื่อจะชี้นำกระบวนการทางโครงสร้างของชุมชนท้องถิ่น แต่จะเน้นในเรื่องโครงสร้างของเมืองท่าเรือที่รวมทั้งเครือข่ายถนนและการคมนาคม ในมุมมองของนักวางแผนเมืองโดยจะแบ่งโครงสร้างของเมืองท่าเรือออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้คือ

- ระดับภูมิภาคซึ่งเป็นระดับที่กว้างขวาง โดยดวงกับท่าเรือ นานาชาติ
- ระดับมหภาค เป็นโครงสร้างทั่วทั้งเมือง
- ระดับจุลภาค เป็นโครงสร้างเฉพาะจุดภายในเมือง

จุดสำคัญจะเน้นระดับมหภาคเป็นหลัก ส่วนระดับอื่นๆ นั้นจะนำมาขยายระดับโครงสร้างมหภาค เท่านั้น ความสัมพันธ์และการกระทบกระทั่งในแต่ละระดับจะแสดงในกรณีศึกษาเมืองท่าเรือ ส่วนเนื้อหาของแบบแผนและกฎเกณฑ์ที่จะศึกษาในเมืองท่าเรือนั้น จะมุ่งประเด็นที่โครงสร้างระบบเครือข่ายถนน และความสัมพันธ์ระหว่างท่าเรือกับเมือง

การศึกษาจะวางโครงร่างของทฤษฎี และใช้กฎเกณฑ์ที่มีอยู่ของท้องถิ่น, เงื่อนไขทางกายภาพ และความคิดเห็นของประชาชนเป็นหลัก ผสมกับระบบการเมืองเพื่อหาระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบต่างๆ และประเมินค่าจากความเห็นของพวกเขาประเด็นสำคัญที่จะทำการศึกษาจะอยู่ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1

- 1.1 ลักษณะของเมืองใหม่ท่าเรือ
- 1.2 เป้าหมายของเมืองใหม่ท่าเรือ
- 1.3 ขนาดของเมืองใหม่ท่าเรือ
- 1.4 โครงสร้างในสภาพภูมิศาสตร์
- 1.5 การพัฒนาแบบยั่งยืน
- 1.6 แผนกลยุทธ์
- 1.7 แผนการใช้ที่ดิน
- 1.8 แผนการบริหารสังคม

ตอนที่ 2

- 2.1 การมีส่วนร่วมของประชาชน
 - 2.1.1 ผลประโยชน์ของท้องถิ่น
 - 2.1.2 จุดอ่อนบางประการในการทำประชาพิจารณ์
 - 2.1.3 ขั้นตอนต่างๆของการพัฒนาท่าเรือ
- 2.2 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
 - 2.2.1 ระดับมหภาคและจุลภาค
 - 2.2.2 ระดับรัฐบาลและเอกชน
 - 2.2.3 ท่าเรือ, อุตสาหกรรมและการปกครองท้องถิ่น
 - 2.2.4 ระบบการบริหารโดยอิสระ
 - 2.2.5 กฎหมายและข้อบังคับพิเศษสำหรับเมืองท่าเรือ

ตอนที่ 3

- 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายภูมิภาคและโครงสร้างเมือง
- 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของเมืองกับถนนภายในเมือง
- 3.3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของเมืองท่าเรือ
 - 3.3.1 การพัฒนาของท่าเรือ
 - 3.3.2 การพัฒนาของเมืองท่าเรือ

3.3.3 การพัฒนาอุตสาหกรรม

3.3.4 ผังแม่บทเมืองใหม่ท่าเรือ

3.3.5 ระบบโครงสร้างของเมือง
ท่าเรือ

3.4 ความสัมพันธ์ของการใช้ที่ดิน

3.5 คุณภาพของระบบถนนในโครงสร้าง
ของเมือง

3.6 ความสะดวกในการเข้าถึงระบบ
โครงสร้างของเมือง

3.7 การประสมประสานระหว่างโครงสร้าง
ของเมืองกับการคมนาคมอื่น

3.7.1 การประสมประสานกับทาง
รถไฟ

3.7.2 การประสมประสานกับรถ
ไฟฟ้า

3.7.3 การประสมประสานกับบริการ
รถเมล์

3.8 การจัดแบ่งการจราจร

3.8.1 ลักษณะของการแบ่งการจราจร
ในระบบโครงสร้างเมืองสามารถสรุปลักษณะ
การแบ่งการจราจรในเมืองท่าเรือออกเป็น 5 สาย
ดังนี้

1. เส้นทางส่วนภูมิภาค
2. เส้นทางรถไฟ
3. เส้นทางขอบเขตของเมือง
4. เส้นทางรถบรรทุก
5. เส้นทางถนนภายในเมือง

3.8.2 การกระจายสินค้า

3.8.3 อุบัติเหตุและความคับคั่งการ
จราจร

3.9 ความสัมพันธ์กับการบริการทางสังคม

3.9.1 สวนสาธารณะ

3.9.2 ศูนย์บริการสาธารณสุข

3.9.3 ศูนย์บริการศึกษา

3.9.4 รวมศูนย์หรือกระจายศูนย์

การขนส่งทางทะเลนั้นก็เป็กิจกรรม
การขนถ่ายสินค้าที่มีความสำคัญและเป็นราย
ได้หลักของประเทศ ผลประโยชน์อันมหาศาล
ของกิจกรรมต่อเนื่องเช่นการสร้างท่าเรือ
พาณิชย์ต่าง ๆ นั้น สามารถทำให้เกิดชุมชน
ขนาดใหญ่กลายเป็นเมืองท่าเรือหรือแม้ด่จะ
พัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเมืองใหญ่และเมือง
หลวงของหลายประเทศ ความสำคัญของการ
เป็นเมืองแบบพิเศษเช่นเมืองท่าเรือ ทำให้
ประเทศพัฒนาแล้วเริ่มทำการศึกษาและพัฒนา
เมืองชนิดนี้เป็นพิเศษ การศึกษานี้จะเน้นไปที่
การรวบรวมสาระความรู้ของการฟื้นฟูหรือ
พัฒนาเมืองท่าเรือและชุมชนริมฝั่งน้ำ โดยจะ
พิจารณาองค์ความรู้และตัวอย่างที่มีการพัฒนา
ในประเทศตะวันตกที่จะปรับปรุงกระบวนการ
ศึกษาทางการบริหาร เมืองท่าเรือโดยเน้นที่การ
ศึกษาจากโครงสร้างของเมืองใหม่ท่าเรือโดยมี
จุดประสงค์ที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจในการ
บริหาร การจัดการและการออกแบบเมืองท่าเรือ
เพื่อเกิดการศึกษาแลกเปลี่ยนทัศนคติอันจะนำ
มาซึ่งการปรับปรุงทางกายภาพของเมืองพิเศษ
ประเภทนี้ และเป็นข้อมูลในการพัฒนาเมือง
ท่าเรือในอนาคตให้เกิดประโยชน์ต่อภูมิภาค
และประเทศชาติต่อไป

BIBLIOGRAPHY

- Banister, David, (Ed.), (1995). *Transport and urban development*. London : E & FN Spon.
- Breen, Ann and Rigby, Dick, (1994). *Waterfronts : cities reclaim their edge*. New York : McGraw-Hill.
- Dapree, Harry, (1987). *Urban transportation : the new town solution*. Aldershot, Hants, England : Gower.
- Ekins, J.D.E. (1998). *Transport policies and programme, 1999-2000*. London : Hampshire County Council.
- The Evaluation events of the transport pattern in United Kingdom*. (1992). London : Association the South East Economic Development Strategy (A-SEEDS).
- Faulks, Rex William, (1990). *Principles of transport*. (4th ed.) London [England] : McGraw-Hill.
- Hanson, S. (1995). *The Geography of Urban Transportation*. London : The Guilford Press.
- Hoyle, Brian, (ed.), (1996). *Cityports, coastal zones, and regional change : international perspectives on planning and management*. New York : John Wiley & Sons.
- Hoyle, B.S. and Pinder, D.A. (Eds.), (1992) *European port cities in transition*. London : Belhaven Press in association with the British Association for the Advancement of Science.
- Lung, Joh T. (1994). *Urban design : the American experience*. New York : Van Nostrand Reinhold.
- Laem Chabang Global Access Centre, Thailand*. (1995). Bangkok, Thailand : The Industrial Estate Authority of Thailand (IEAT).
- Laem Chabang Port : In Search of Excellence*. (1998). Bangkok, Thailand : Laem Chabang Port (LCP).
- National Economic & Social Development Board. (1995). *Thailand 2000 : Government Plan and Strategy for Nation Development, Thailand*. Bangkok, Thailand : National Economic & Social Development Board, Office of the Prime Minister.
- A New Deal for Transport Better for Everyone, White paper*. (1998). London : Department of the Environment, Transport and the Regions.
- Pearson, Roy and Fossey, John, (1983). *World deep-sea container shipping : a geographical, economic, and statistical analysis*. Aldershot, Hants [England] : Gower.
- Port as Urbanisation and City Re-Development*. (2000). Kobe [Japan] : the 3rd District Port Construction Bureau, Ministry of Transport.
- The Port of Hong Kong*. (2000). Hong Kong : Hong Kong Marine Information Center.
- Ports and Harbours in Japan*. (1998). Kobe [Japan] : Port and Harbours Bureau (PHB), Ministry of Transport.
- Revision of planning policy guidance note 13 : Transport, Public consultation draft*. (1999). London : Department of the Environment, Transport and the Regions.
- Simmonds, Roger and Hack, Gary, (Eds.), (2000). *Global city regions : their emerging forms*. London : Spon Press.
- 6th Cities & Ports international conference, November 18-22 th, 1997, Montevideo, Punta del Este*. (1998). Le Havre : International association cities & ports.
- Yanagiya, K. (1993). *The Summarise of the Master Plan of the Bangkok Port, Thailand*. Japan : Japan Institute Co-operation Agency.



SUDDHIPARITAD

DHURAKIJ PUNDIT UNIVERSITY JOURNAL

Vol. 19 No. 58 May-August 2005 ISSN 0857-2670

● Asst. Prof. Dr. Lertporn Parasakul

● Dr. Cheraporn Ruangcherachuporn

● Pawat Panphae

● Jarunee Boonyavichit

● Asst. Prof. Anchali Thongaime

● Warunpun Kongsom

● Aswin Sangpikul

● Pramote Jangisarakul

● Dr. Rahuth Rodjanapradeid

● Tourists' Interest in Visiting Tourism Sites in the Four Provinces
Bordering Thailand and Cambodia : Sakaeo, Buriram, Surin and
Sisaket.

● Organizational Culture and Survival

● Leader's and Organizations' Culture

● Service Excellence Strategy

● English Loan Words in Thai Language

● The Development of the Dormitory Quality Indicator

● Manager and the Role as a Researcher in the Organization

● Measurements of Characteristic Impedance, Attenuation and
Reflection for Coaxial Line

● Port City Planning