



## วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์\*

เอกสารลักษณ์ นาคพ่วง<sup>1</sup>  
ไพบูล สารสรวิสุทธิ์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ 2) ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ และ 4) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์มีวัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบผุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นยังพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ มีการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการແສງหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวล และกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบร่วมกัน ด้วยทั้ง 2 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบญาติมิตร และวัฒนธรรมแบบปรับตัว นอกจากนั้นยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว นั้น มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นอันดับที่ 2 แต่อ่อนกว่า เนื่องจากความต่างของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีอิทธิพลในเชิงลบต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ/ การจัดการความรู้ / องค์การบริหารส่วนตำบล

\*วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ. 2554

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณบดีมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)



## Organizational Culture Affecting Knowledge Management of Subdistrict Administration Organization in Muang District, Nakhon Sawan Province<sup>\*</sup>

*Aekkalak nakphoung<sup>1</sup>*

*Paisarn Sansornwisut<sup>2</sup>*

### Abstract

The purposes of this study are to study organizational culture of local governments in Muang District, Nakhon Sawan Province, to study the relationship between organizational culture and knowledge management of local governments in Muang District, Nakhon Sawan Province, and to study knowledge Management of local governments in Muang District, Nakon Sawan Province.

The findings in the study are as follows :

1. Overall, the culture of the local governments in Muang District, Nakhon Sawan Province is of government, relative, adaptation and success oriented type at the high local. Besides, it was revealed that the local governments in Muang District, Nakhon Sawan Province have knowledge management in all 7 sections, namely knowledge indicators, building of and searching for knowledge, knowledge management system, compiling and selecting knowledge, access to knowledge, sharing and exchanging knowledge, and learning, overall, at the high level.

2. The result of analysis for influence of organization culture affecting knowledge management of local governments in Muang District, Nakhon Sawan Province revealed that the variable affecting knowledge management of local governments are those of government type, relative type and adaptation type Furthermore, that of government type and that of relative type show positive influence affecting knowledge management of local governments. Thai is realtive cultur ranks first in having influence affecting knowledge management while that of government type ranks second in having influence affecting knowledge management. However, it was revealed that adaptation type of culture has negative influence to negative affecting knowledge management of local governments.

**Keywords:** Organizational Culture / Knowledge Management / Subdistrict Administration Organisation

\* Research Article from the thesis for the Master of Public Administration degree, Nakhon Sawan Rajabhat University, Thailand 2011

<sup>1</sup> Student in Master of Public Administration, New Public Management Program, Nakhon Sawan Rajabhat University.

<sup>2</sup> Asst. Prof., Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Sawan Rajabhat University. (Thesis Advisor)



## ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีความมุ่งหวังที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ภาคเอกชนอาจดำเนินงานในรูปแบบของการช่วงชิงพื้นที่ทางการตลาด ในขณะที่ภาครัฐนั้นดำเนินในรูปแบบของการทำตามนโยบายในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้นั้น จะต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ (เกรียงศักดิ์ เพียรยิ่ง. 2543 : 3) หน่วยงานจะประสบความสำเร็จ หรือไม่ประสบความสำเร็จนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านทรัพยากรบุคคล แม้ว่าองค์กรนั้นจะได้รับการสนับสนุนทุนทางงบประมาณและ เครื่องมือมากเพียงใด แต่ถ้าขาดทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ปราศจากความเต็มใจในการปฏิบัติงานองค์กรนั้นก็จะไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (อรุณ รักธรรม และคณะ. 2527 : 1)

ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อหน่วยงาน เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้หน่วยงานดำเนินไปตามเป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากร มีความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติต่องค์กรอย่างไร ปัจจัยสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน ถ้ามีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมที่ดีบ่อมส่งผลดีกับองค์กร แต่ถ้ามีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมที่ไม่ดีแล้วบ่อมส่งผลเสียต่องค์กรได้ (เกรียงศักดิ์ เพียรยิ่ง. 2543 : 3) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นแบบอย่างที่ยึดถือปฏิบัติของกลุ่มชนและเป็นเครื่องมือในการบริหาร วัฒนธรรมอาจไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เช่นกฎหมาย หรือระเบียบ ข้อบังคับในองค์กร แต่เป็นที่ยึดถือในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์การจึงมีความหมายที่เป็นค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์การ และยังหมายถึงพฤติกรรม ประเพณีซึ่งกำหนดการกระทำการของบุคลากรในองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 311) องค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมที่มีลักษณ์ที่ต่างกันออกไป การที่องค์การจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์การและพนักงาน การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและต้องสร้างการเรียนรู้ไปในการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ในการให้บริการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ดังนั้น การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร ถือเป็นพฤติกรรมที่มีหลายรูปแบบ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและเรียนรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ ที่ เช่นเดียวกันที่ถือว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญและต้องคำนึงถึง เนื่องจากการรวมตัวของบุคลากรในหน่วยงานมีหลายรูปแบบ หากบุคคลรวมตัวกันเพื่อ สร้างงานและมีการประสานประโยชน์ต่อหน่วยงาน ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารจัดการและทำให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งสร้างความเข้มแข็งในให้กับหน่วยงานด้วย แต่ถ้าหากการร่วมตัวนั้นเป็นการรวมตัวที่เกิดจากการไม่พอใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือไม่พอใจในระบบงาน ไม่พอใจในเรื่องสวัสดิการต่างๆ ย่อมส่งผลเสียต่อหน่วยงานเป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ เป็นองค์กร



ปัจจุบันท้องถิ่นที่มีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม ทั้งภายในและภายนอก คือ มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ มีทักษะที่ดี และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ โดยเฉพาะในด้านของการให้บริการสาธารณสุขและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ โดยผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในสังกัดขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อที่จะได้ใช้เป็นข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุง การพัฒนาระบบงาน และการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนภายในท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
2. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
3. เพื่อศึกษาความตั้งใจของบุคลากรองค์การที่มีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

### สมมุติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบ bureaucratic มีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
2. วัฒนธรรมองค์การแบบ matriarchal เริ่มมีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
3. วัฒนธรรมองค์การแบบ patriarchal มีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
4. วัฒนธรรมองค์การแบบ paternalistic มีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์



## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่ 1 เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการบริหารจัดการบ้านเมืองของรัฐในระบบประชาธิปไตย โดยมุ่งลดบทบาทของรัฐส่วนกลางเหลือการกิจหน้าที่ที่ต้องทำเพื่อที่จะเป็น และให้ประชาชนได้มีส่วนในการบริหารงานชุมชนท้องถิ่นตามเจตนาของประชาชนมากขึ้น การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นจึงเป็นการจัดความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ใหม่ระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับสภาพการณ์บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปในสภาพที่สังคมมีกลุ่มที่หลากหลาย มีความต้องการ และความคาดหวังจากรัฐที่เพิ่มขึ้น และแตกต่างกัน ขัดแย้งกัน ในขณะที่รัฐเองมีขีดความสามารถ และทรัพยากรที่จำกัด ในการตอบสนองปัญหา ความต้องการ ที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่น ได้ทันต่อเหตุการณ์ และตรงกับความต้องการของท้องถิ่น (นครินทร์ เมฆ ไตรรัตน์ และคณะ. 2546)

แนวคิดที่ 2 เป็นแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Dafl L. Richard (1999) ที่อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว

แนวคิดที่ 3 เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ บุญฤทธิ์ บุญฤทธิ์ (2547 : 54) ประกอบด้วยการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

## ประเมินวิธีวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 16 แห่ง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวนสุรศรี รวมทั้งสิ้น จำนวน 258 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวนสุรศรี ซึ่งส่วนมากจำนวนประชากรดังกล่าวข้างต้น ได้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 162 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้านประกอบด้วยวัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว

ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับการจัดการความรู้ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วยการบ่งชี้ความรู้ การสร้าง และการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้



### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือก เกี่ยวกับ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เมือง จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบปรับตัว

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้การเรียนรู้

ในการทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มนักศึกษาที่มีความคล้ายคลึง กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์เฉลี่ยของ Cronbach ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .84 ซึ่งถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการเก็บข้อมูลได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมจากบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ถึงนายก องค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้
  2. ขอความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ในการดำเนินการแจก แบบสอบถาม แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล
  3. ตรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการเก็บข้อมูล

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ พบร่วมกับ ระดับของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมแบบญาติมิตร เป็นด้านที่สูงที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ตามลำดับ



2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีการจัดการความรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า มีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีดังนี้วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการในระดับต่ำมากโดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ  $-.266$  วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการในระดับต่ำ โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ  $-.340$  วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการในระดับต่ำมากโดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ  $.280$

4. ผลการวิเคราะห์ทดสอบของวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้ร้อยละ  $24 (R^2 = .239)$  ได้แก่ คือ วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการ วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตร และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว นอกจากนั้นยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการ และวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรนั้น มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร

### สรุปผลการวิจัย

1. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการในระดับต่ำมากโดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ  $-.266$  วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการใน



ระดับต่ำ โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ  $-0.340$  วัตถุนั้นรวมองค์การแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับวัตถุนั้นรวมองค์การแบบระบบราชการในระดับต่ำมาก โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ  $0.280$

4. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัตถุนั้นรวมองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถพยากรณ์วัตถุนั้นรวมองค์การกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้ร้อยละ  $24 (R^2 = .239)$  ได้อีก  $0.05$  และตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้แก่ วัตถุนั้นรวมองค์การแบบระบบราชการ วัตถุนั้นรวมองค์การแบบญาติมิตร และวัตถุนั้นรวมองค์การแบบปรับตัว

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์วัตถุนั้นรวมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะวัตถุนั้นรวมองค์การแบบระบบราชการ วัตถุนั้นรวมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ วัตถุนั้นรวมองค์การแบบญาติมิตร และวัตถุนั้นรวมองค์การแบบปรับตัว อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานราชการจึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์การต้องปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบปฏิบัติราชการจึงส่งผลให้มีลักษณะวัตถุนั้นรวมองค์การแบบปรับตัวอยู่ในระดับมาก และองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่มีนักการเมืองที่เข้ามายield>การเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นโดยตรง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการให้บริการสาธารณูปโภคที่ดี ที่สำคัญ ดังนั้นจึงส่งผลให้บุคลากรภายในองค์การปฏิบัติหน้าที่มุ่งมั่นและอย่างรวดเร็วจึงส่งผลให้มีลักษณะวัตถุนั้นรวมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก และองค์การบริหารส่วนตำบลยังเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับภาคประชาชนภายในท้องถิ่น จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมีความใกล้ชิดและเกิดความสนิมสนมกับประชาชนเปรียบเสมือนญาติมิตรจึงส่งผลทำให้มีลักษณะของวัตถุนั้นรวมองค์การแบบญาติมิตรอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับวัตถุนั้นรวมองค์การแบบปรับตัวที่อยู่ในระดับมากทั้งนี้เป็นเพราะการปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของประชาชนอยู่เสมอ ตลอดด้วยกับกันกันการณ์เพียงวาระ (2549) ได้ทำการศึกษาวัตถุนั้นรวมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า วัตถุนั้นรวมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าการจัดการความรู้ทั้ง  $7$  ขั้นตอนประกอบด้วยการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทุกด้านทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรดังนั้นผู้บริหารองค์กรและบุคลากร

ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลเจิงมีให้ความสำคัญกับการวิธีการค้นหาความรู้ใหม่ ๆ โดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนา และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารสนับสนุนต่าง ๆ และให้โอกาสของบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและสนับสนุนบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกันในระหว่างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานจึงส่งผลให้การจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก ลดคลื่นล้องกับผลการวิจัยของ นิชกานต์ สินานัน (2551) ได้ศึกษาการเรื่องจัดการความความรู้สำหรับการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพานจังหวัดเชียงราย ผลของการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้สำหรับการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้แก่

วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ซึ่งตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการ มีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของราชการส่วนกลางดังนั้นมีอิทธิพลต่อส่วนกลางออกคำสั่งหรือแนวทางการปฏิบัติราชการ องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะเป็นหน่วยงานภายใต้การปกครองซึ่งอยู่ในระบบราชการจึงต้องดำเนินงานในรูปแบบของระบบราชการกล่าวคือมีระบบสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดถึงผู้ปฏิบัติ มีการแยกส่วนงานอย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อส่วนกลางกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการความรู้เพื่อเป็นการจัดระบบในพัฒนาองค์กรและองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาจึงต้องปฏิบัติตาม ประกอบกับองค์การบริหารส่วนตำบลได้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ซึ่งส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับตีกัฟ สาคะระ(2546) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลระบบราชการที่มีต่อการบริหารสมาคมสันนิบาตมุนินิชิแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์มีการบริหารงานองค์กรในลักษณะที่เน้นการนำระบบราชการเป็นหลัก และระบบราชการเข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรคือมีการจัดรูปแบบตำแหน่งหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบและมีลักษณะการนำเสนิตามนโยบายและคำสั่งเป็นลำดับชั้นตึ้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงต่ำสุด

วัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การแบบญาติมิตรมีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานปฐมติงาไกส์ซิดกับชุมชนท้องถิ่นซึ่งมีความสนใจสนับสนุนเมื่อมีองค์การมิตรดังนั้นจึงทำให้



บุคลากรมีความรู้สึกต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่อยู่องค์กรเดียวกันและมีการประสานการทำงานด้วยกันเสมอ นิตรสหาย มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความอ่อนโยนต่ออื่น มีความร่วมมือต่อกันในการทำงาน เมื่อเกิดความร่วมมือและมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กรแล้วจะสามารถถูกเลือกให้เป็นภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีองค์กรมีการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อภารกิจในเรื่องของการจัดการความรู้ซึ่งได้รับความร่วมมือจากทุกคนภายในหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของลัชรี เดชโยธิน(2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอนแก่น เขต 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาพบว่าบุคลากรมีความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอ่อนโยนต่ออื่น

เข่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ซึ่งตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากร องค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นองค์กรบริหารส่วนตำบลมุ่งในวิธีการดำเนินงานโดยกระบวนการคิดหรือเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับการดำเนินงานในรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้ทันต่อการให้บริการแก่ประชาชนจึงทำให้ทุกคนในหน่วยงานได้มีโอกาสในการสร้างสรรค์เทคนิคการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเป็นการลดขั้นตอนของการดำเนินงานและสนองต่อผู้รับบริการ จึงทำให้บุคลากรมีการค้นคิดวิธีการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของพรเจริญ บัวพุ่ม (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งสู่การพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยได้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลต่อจัดการความรู้ของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่ละคนภายในองค์กรมุ่งที่จะทำงานตามคำสั่งหรือนโยบายของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายข้าราชการ การเมืองที่เข้ามามีบทบาทในการบริหารองค์กรและเข้ามายังกระบวนการบริหารและมีการมุ่งหมายของตนเอง จึงส่งผลให้บุคลากรรู้สึกกดดันในการทำงานและมุ่งสนองงานให้แก่ฝ่ายการเมืองมากกว่าสนองงานให้แก่องค์กร จึงส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ สอดคล้องกับที่นราวนิ สมฤทธิ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลทางการเมืองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่าอิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามา



แทรกแซงภายในหน่วยงานคือ ระบบอุปถัมภ์จึงทำให้เกิดการกดดันหรือบังการอยู่ในระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการพิจารณาความคิดความชอบและการเลื่อนขั้นที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถ และความสามารถ และผู้ทำประযิชน์ต่องค์กร โดยมีกระบวนการประเมินกล่าวคือ ประเมินโดยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ผู้ได้บังคับบัญชา และตัวของผู้ถูกประเมินให้มีโอกาสในการประเมินประสิทธิภาพตามความเป็นจริง
2. หน่วยการมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสู่การดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ กล่าวคือผู้บริหารควรจัดการประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ และแนวทางในการดำเนินนโยบายขององค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับ
3. หน่วยงานควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่ยึดติดการทำงานในระบบเดิมกล่าวคือ องค์การบริหารส่วนตำบลควรมีวิธีการทำงานที่ล็อกขั้นตอนการดำเนินงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน หรือการมาติดต่อเพื่อรับบริการจากเดิมประชาชนต้องมาด้วยตนเอง องค์การบริหารส่วนตำบลควรจัดหน่วยเคลื่อนที่เพื่อไปบริการให้กับประชาชนในท้องถิ่น
4. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลข่องเทคโนโลยีอยู่เสมอ กล่าวคือ ควรส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมในด้านของสื่อเทคโนโลยีเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อเป็นประยิชน์ต่องค์กร
5. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งในและนอกองค์กร โดยเฉพาะจากหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายกัน กล่าวคือองค์กรอาจสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในหน่วยงานและต่างหน่วยงาน เพื่อเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ แก่องค์กร
6. ควรมีวิธีการส่งเสริมให้บุคลากร มีการพูดคุย หรือสอบถามข้อมูลความรู้จากผู้ที่เชี่ยวชาญ กล่าวคือควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้เฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างและพัฒนาทักษะทางความรู้อยู่เสมอ
7. หน่วยงานควรมีการส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา และการประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นภายในองค์กรอยู่เสมอ
8. ผู้บังคับบัญชาควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นของบุคลากร ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่และการให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร



## เอกสารอ้างอิง

กนกวรรณ เพ็งวรรณ. (2549). วัฒนธรรมองค์การเทศบาลในจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต (การจัดการเชิงกลยุทธ์). ร้อยเอ็ด : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เกรียงศักดิ์ เกียรติ. (2543). การบริหารทรัพยากรัฐมนตรี. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น.

นกรินทร์ เมฆไตรรัตน์. (2546). ทิศทางการปกครองท้องถิ่นไทยและต่างประเทศเบรเยนที่ยืน.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิญญาณ.

นวิน สมฤทธิ์. (2553). อิทธิพลทางการเมืองที่มีผลต่อการปฏิบัติของข้าราชการสังกัดองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา จังหวัดพะเยา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
(รัฐประศาสนศาสตร์). พะเยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

นิชกานต์ สินานัน. (2551). การจัดการความรู้สำหรับการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต  
อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต (การปกครองท้องถิ่น).  
เชียงราย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2543). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : จิรวัฒน์  
เอ็กซ์เพรส.

พระเจริญ บัวพุ่น. (2553, มกราคม-เมษายน). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครสวรรค์. ปีที่ 5 (12) : 20-31

รติภัทร สาคарат. (2546). อิทธิพลระบบราชการที่มีผลต่อการบริหารสมาคมสันนิบาตมูลนิธิแห่ง  
ประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์).  
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ลัชรี เดชไยชิน. (2550). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของ  
บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลฯ เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศิริวรรณ เศรีรัตน์. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทชีร์ฟิล์ม.

อรุณ รักธรรม. (2527). กระบวนการประชุมวิจัยเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร

Daft.L.Richard (1999). **Leadership Theory and Practice**. New York: The Dryden Press.

\*\*\*\*\*