

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครู
และบุคลากรทางการศึกษา สำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย

The Influence of Organizational Culture on the Job
Satisfaction of Teachers and Educational Personnel:
A Case Study of the Educational Office,
Chiang Rai Municipality

ธนพนธ์ อูปธิ^{1*}, วราดวง สมณาศักดิ์¹, และประยูร อิมิวัตร์¹

Thanapon Aupathi^{1*}, Waraduang Sommanasak¹, and Prayoon Imiwat¹



¹ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 57100

¹ Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University, 57100, Thailand

*Corresponding author: E-mail address: 668970022@crju.ac.th

(Received: August 24, 2024; Revised: November 4, 2024; Accepted: November 8, 2024)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 2) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย และ 3) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำนวน 232 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพและความน่าเชื่อถือแล้ว สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับปัจจัยความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย อยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงรายโดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งทั้งสามปัจจัยนี้มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสุขในการทำงาน โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสุขในการทำงานได้ถึง 49.90% ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการเพิ่มความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร ความสุขในการทำงาน บุคลากรทางการศึกษา

Abstract

This research article aimed to 1) investigate the level of organizational culture factors, 2) examine the level of job satisfaction factors among teachers and educational personnel at the Education Office, Chiang Rai Municipality, and 3) analyze the specific aspects of organizational culture that influence job satisfaction among teachers and educational personnel at the Education Office, Chiang Rai Municipality. The study's population comprised 232 teachers and educational personnel from various schools under the Chiang Rai Municipality, selected through simple random sampling. The data collection tool used was a questionnaire that had been validated for quality and reliability. Statistical analysis methods included stepwise multiple regression analysis and correlation analysis. The results revealed that 1) the level of organizational culture factors was at the highest level, 2) the level of job satisfaction factors among teachers and educational personnel at the Education Office, Chiang Rai Municipality, was also at the highest level, and 3) the analysis of organizational culture's influence on job satisfaction, particularly adaptive culture, clan culture, and outcome-oriented culture, showed that these three factors significantly and positively impacted job satisfaction, explaining up to 49.90% of the variance. This underscored the importance of developing organizational culture to enhance job satisfaction and efficiency among teachers and educational personnel.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Educational Personnel

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดที่บุคลากรทุกคนในองค์กรยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมนี้ถูกสร้างขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์และการปฏิบัติงานที่สืบทอดมาจากรุ่นสู่รุ่นเป็นการสะท้อนถึงค่านิยม สมมติฐาน และวิถีปฏิบัติที่ถูกยึดถือและนำมาใช้ในทุก ๆ ด้านของการทำงาน [1] ในองค์กรการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญยิ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การที่บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนและส่งเสริมความสุขในการทำงาน จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความยืดหยุ่น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว [2] การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงต้องอาศัยความร่วมมือและการยึดมั่นในค่านิยมและแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในวงกว้างภายในองค์กร

สำหรับองค์กรการศึกษาเช่นเทศบาลนครเชียงราย การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา [3] วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารและความร่วมมือระหว่างกัน รวมทั้งการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับผลการดำเนินงานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาภายใต้สังกัดเทศบาลนครเชียงรายมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างด้านงบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานศึกษาเหล่านั้น [4] ความเหลื่อมล้ำเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อแรงจูงใจและความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา อาทิ การมีภาระงานที่มากเกินไป ความเครียดจากการประสานงานกับผู้ปกครอง และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร [5] ดังนั้น การสร้างความสุขในการทำงานจึงเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากความสุขในการทำงานไม่เพียงแต่ช่วยลดความเครียดและส่งเสริมสุขภาพจิตและกายของบุคลากร แต่ยังเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วย

วัฒนธรรมองค์กรในบริบทนี้สามารถมองได้ว่าเป็นกลไกที่ควบคุมและสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินงานและความสุขของบุคลากร การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากสถานศึกษาภายใต้สังกัดเทศบาลนครเชียงรายมีบริบทที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในด้านงบประมาณ ทรัพยากร และบุคลากร ความเหลื่อมล้ำเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา การศึกษานี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน แต่ยังสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปปรับใช้เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เข้มแข็งและมีความสุข ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต [6, 7] การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย โดยผล

ที่คาดว่าจะได้รับคือ ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย
2. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย
3. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ใช้สถิติการถดถอยเชิงเส้นและถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ต่อความสุขในการทำงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำนวน 549 คน จาก 8 โรงเรียนในเครือเทศบาล ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ศรีเกิด) โรงเรียนเทศบาล 2 (หนองบัว) โรงเรียนเทศบาล 3 (ศรีทรายมูล) โรงเรียนเทศบาล 4 (สันป่าก่อ) โรงเรียนเทศบาล 5 (เด่นห้า) โรงเรียนเทศบาล 6 (นครเชียงราย) โรงเรียนเทศบาล 7 (ฝั่งหมิ่น) และโรงเรียนเทศบาล 8 (บ้านใหม่)

เนื่องจากข้อเสนอนี้ให้แยกศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละโรงเรียน ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากแต่ละโรงเรียน โดยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละโรงเรียน ตามสูตรของ Taro Yamane [8] ที่กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 232 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละโรงเรียนได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การนำเสนอแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงประเด็นมากขึ้นตามข้อเสนอแนะ

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามที่แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

- 1) ข้อมูลประชากรศาสตร์ มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราวัดแบบ Nominal Scale ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง และใช้ Ordinal Scale สำหรับการวัดลำดับขั้นของตัวแปร อายุ และประสบการณ์ในตำแหน่ง
- 2) วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีจำนวนด้าน 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (2) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

(3) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (4) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และ (5) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีจำนวนประเด็นความคิดเห็นโดยรวมทั้งหมด 25 ข้อ โดยกำหนดความคิดเห็นไว้ ประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert's scale) ที่มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดค่าระดับคะแนน เป็น 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

3) ความสุขในการทำงานมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีจำนวนด้าน 8 ด้านประกอบด้วย (1) สุขภาพดี (Happy Body), (2) น้ำใจงาม (Happy Heart), (3) สังคมดี (Happy Society), (4) การผ่อนคลาย (Happy Relax), (5) หาความรู้ (Happy Brain), (6) ทางสงบ (Happy Soul), (7) ใช้เงินเป็น (Happy Money) และ (8) ครอบครัวดี (Happy Family) มีจำนวนประเด็นความคิดเห็นโดยรวมทั้งหมด 32 ข้อ โดยกำหนดความคิดเห็นไว้ ประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) ที่มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดค่าระดับคะแนนเป็น 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

การทดสอบเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเริ่มต้นด้วยการทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค [9] ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.933 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (มากกว่า 0.80) และมีค่าความสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) มากกว่า 0.70 [9] แสดงถึงความ แม่นยำและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยแจกจ่าย แบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยขอความร่วมมือให้กรอกข้อมูลตามความเป็นจริง เมื่อได้ แบบสอบถามครบถ้วนแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มต้นด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ของ กลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ (วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ) และตัวแปรตาม (ความสุขในการทำงาน) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์สมการ ถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแบบ โดยใช้ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ที่ต้องมีค่าไม่เกิน 5 และค่า Tolerance ที่ต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.2 เพื่อป้องกันความสัมพันธ์ เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Multicollinearity) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ถูกนำมาใช้เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่มีความสำคัญและสร้างสมการพยากรณ์ โดยสมการที่ได้ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละด้านกับความสุขในการทำงานตาม ในสร้างตัวแบบของ แบบสอบถาม โดยกำหนดสมการ (1) ดังนี้

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e \quad (1)$$

แทนค่า	Y	= ความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น
a		= ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
b_1, b_2, b_3, b_4, b_5		= ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์
X1		= วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ
X2		= วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ
X3		= วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว
X4		= วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ
X5		= วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
e		= ค่าความคลาดเคลื่อน

สรุปผล

1. ผลศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเชิงกลยุทธ์ กับความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย มีลักษณะเฉพาะที่สะท้อนถึงความเป็นตัวตนที่ชัดเจนของกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาค้นคว้า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 76.73) ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของบุคลากรในสายการศึกษาที่มีส่วนเพศหญิงสูง อายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 21-30 ปี (ร้อยละ 38.79) ซึ่งเป็นวัยที่เต็มไปด้วยพลังงานและความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และมีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี (ร้อยละ 44.83) ที่สะท้อนถึงความมั่นคงและความเชี่ยวชาญในหน้าที่การงาน ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรและมีความสุขในการทำงาน เพราะลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายทางด้านประสบการณ์และอายุ ส่งผลต่อการรับรู้และการตอบสนองต่อวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พนักงานในช่วงอายุที่น้อยอาจมีการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวหรือแบบสร้างสรรค์มากขึ้น ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์มากอาจมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการหรือแบบมุ่งผลสำเร็จ นอกจากนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงยังบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่วัฒนธรรมองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสุขในการทำงาน ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและมีความสุขในการทำงาน แต่ยังให้ข้อบ่งชี้ที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและพัฒนานโยบายที่เหมาะสมต่อไปได้

โดยระดับวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการสำรวจองค์ประกอบ 5 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ แบบราชการ แบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ และแบบสร้างสรรค์ ในส่วนของความสุขในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำหลักความสุข 8 ประการของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) มาใช้เป็นกรอบการศึกษา ประกอบด้วย สุขภาพดี น้ำใจงาม สังคมดี การผ่อนคลาย การหาความรู้ ความสงบ ใช้เงินเป็นและครอบครัวดี ผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 1-2

Table 1 The results of the analysis of the level of opinions on organizational culture in the work of teachers and educational personnel at the Office of Education, Chiang Rai Municipality

In terms of corporate culture	Mean ($\bar{X}$)	SD	Interpretation
1) Family-based corporate culture	4.56	0.544	Highest
2) Bureaucratic organizational culture	4.50	0.560	Highest
3) Adaptive corporate culture	4.58	0.542	Highest
4) Achievement-based corporate culture	4.46	0.560	Highest
5) Creative corporate culture	4.48	0.558	Highest
Mean of all items	4.52	0.462	Highest

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาของวัตถุประสงค์ที่หนึ่งเพื่อศึกษาระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครเชียงรายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่าภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, SD = 0.462) ซึ่งบ่งชี้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวได้รับความคิดเห็นในระดับสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.58, SD = 0.542) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในสายตาของพนักงาน รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ($\bar{X}$ = 4.56, SD = 0.544) ที่เน้นความสัมพันธ์และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กร สำหรับวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ($\bar{X}$ = 4.50, SD = 0.560) มีระดับความคิดเห็นในระดับที่สูงเช่นกัน แต่มีความเข้มงวดในระเบียบวินัยและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งอาจส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานในแง่ของความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.48, SD = 0.558) ได้รับความคิดเห็นในระดับที่ค่อนข้างสูง แสดงถึงความสำคัญของการนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร สุดท้ายคือวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.46, SD = 0.560) ซึ่งได้รับความคิดเห็นในระดับสูง แต่ยังคงต่ำกว่ารูปแบบอื่น ๆ แสดงถึงความต้องการในการมุ่งเน้นผลลัพธ์และความสำเร็จในงาน ซึ่งอาจไม่ได้เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในปัจจุบัน

Table 2 Results of the analysis of the happiness factors at work of teachers and educational personnel at the Office of Education, Chiang Rai Municipality, overall

Factors of happiness at work	Mean ($\bar{X}$)	SD	Interpretation
1) Happy Body	4.50	0.609	Highest
2) Happy Heart	4.46	0.568	Highest
3) Happy Society	4.62	0.520	Highest
4) Happy Relax	4.41	0.656	Highest
5) Happy Brain	4.49	0.532	Highest
6) Happy Soul	4.70	0.352	Highest
7) Happy Money	4.54	0.457	Highest
8) Happy Family	4.57	0.462	Highest
Mean of all items	4.53	0.394	Highest

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาของวัตถุประสงค์ที่สอง เพื่อศึกษาระดับปัจจัยความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย พบว่าภาพรวมของความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.394$) แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและรู้สึกมีความสุขในสภาพแวดล้อมการทำงานของตนเองในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความสุขในการทำงานในด้าน “ทางสงบ” (Happy Soul) มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 4.70$, $SD = 0.352$) ซึ่งบ่งชี้ว่าพนักงานให้ความสำคัญกับความสงบและความสมดุลในจิตใจเป็นอย่างมาก การมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสงบภายในจิตใจทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขมากขึ้น ด้าน “สังคมดี” (Happy Society) ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.520$) ได้รับความสำคัญในลำดับถัดมา แสดงถึงความสำคัญของการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและการมีสังคมที่สนับสนุนภายในองค์กร ความสามัคคีและการทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืนเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงาน สุดท้ายคือด้าน “ครอบครัวดี” (Happy Family) ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.57$, $SD = 0.462$) บ่งบอกถึงความสำคัญของการมีครอบครัวที่แข็งแกร่งและได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวในการทำงาน ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัวเป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความสุขในการทำงานและความพึงพอใจในชีวิตโดยรวมของพนักงาน

2. ผลศึกษาวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงรายได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และด้านความมีจริยธรรม

สถิติที่คณะผู้วิจัยใช้ทดสอบ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ 5 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย แบบราชการ แบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ และแบบสร้างสรรค์ ในส่วนของความสุขในการทำงาน ดังตารางที่ 3

Table 3 Correlation coefficient between the independent variables of organizational culture affecting the happiness of teachers and educational personnel at the Office of Education, Chiang Rai Municipality

Organizational culture variables	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1.00				
X2	0.70**	1.00			
X3	0.66**	0.54**	1.00		
X4	0.53**	0.53**	0.67**	1.00	
X5	0.60**	0.52**	0.66**	0.72**	1.00

** Statistically significant at the 0.01 level

จากตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์สูงสุดกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ($r = 0.72$) การสหสัมพันธ์ในระดับสูงนี้ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการมุ่งเน้นผลสำเร็จในองค์กรกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในงาน องค์กรที่เน้นผลสำเร็จมักจะกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ [10] ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานนั้นไม่เกิน 0.80 ซึ่งเป็นระดับที่ยอมรับได้ในงานวิจัย เพื่อป้องกันปัญหาความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Multicollinearity) ที่อาจส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของการวิเคราะห์เชิงถดถอย [11] ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นการนำตัวแปรเข้าไปในตัวแบบ (Model) ทีละตัว เพื่อทำนายความสุขในการทำงานได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ คณะผู้วิจัยได้นำตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ X1: วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย, X2: วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ, X3: วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว, X4: วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ, และ X5: วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย (y) โดยพิจารณาจากค่าความเหมาะสมของตัวแบบข้างต้น รวมถึงค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ที่มีค่ามากที่สุด ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถแสดงในตารางที่ 4

Table 4 Analysis of organizational culture patterns and strategic patterns that affect the happiness of teachers and educational personnel at the Office of Education, Chiang Rai Municipality

Strategic organizational culture that influences happiness at work	B	S.E.	Beta	T	p-value	Tolerance	VIF
Constant	1.882	0.177		10.612	0.000***		
Adaptive corporate culture	0.186	0.054	0.256	3.448	0.001***	0.397	2.516
Family-based corporate culture	0.248	0.046	0.342	5.420	0.000***	0.551	1.815
Achievement-based corporate culture	0.150	0.047	0.213	3.226	0.001***	0.503	1.988
$R = 0.706, R^2 = 0.499, \text{Adj } R^2 = 0.492, \text{SE} = 0.281, \text{D.W.} = 1.804, F = 75.72, \text{p-value} = 0.000^{**}$							

Remark : The optimum VIF value should not exceed 5.00; Tolerance should not be less than .20.
 ** Statistically significant at the 0.01 level

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาของวัตถุประสงค์ที่สาม เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย ผลการวิเคราะห์สรุปยังพบว่า ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบพบว่าค่า R เท่ากับ 0.706 และค่า R^2 เท่ากับ 0.499 หมายถึงตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ถึง

49.90% ค่า Adjusted R^2 เท่ากับ 0.492 ซึ่งเป็นค่าที่ปรับปรุงแล้วของ R^2 โดยลดความคลาดเคลื่อนในการทำนาย ค่า Std. Error of the Estimate เท่ากับ 0.281 หมายถึงค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการทำนาย ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.804 แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงเส้นที่ไม่เป็นอิสระระหว่างความคลาดเคลื่อน โดยค่า Durbin-Watson อยู่ในช่วง 1.5 ถึง 2.5 แสดงให้เห็นว่าความคลาดเคลื่อนในการทำนายไม่มีความสัมพันธ์เชิงลำดับ (Autocorrelation) การตรวจสอบค่า Tolerance และ VIF ยังยืนยันว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Multicollinearity) สมการการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคุณสามารถแสดงในรูปแบบสมการได้ดังนี้

$$Y = 1.882 + 0.186X_1 + 0.248X_2 + 0.150X_3$$

โดยที่

Y คือ ความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา

X1 คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว

X2 คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย

X3 คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

สมการนี้แสดงให้เห็นว่าเมื่อค่าสัมประสิทธิ์ของวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสุขในการทำงานจะเพิ่มขึ้น 0.186 หน่วย เมื่อค่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสุขในการทำงานจะเพิ่มขึ้น 0.248 หน่วย และเมื่อค่าวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสุขในการทำงานจะเพิ่มขึ้น 0.150 หน่วย ค่าเฉลี่ยเริ่มต้นของความสุขในการทำงาน (Constant) คือ 1.882

การทดสอบสมมติฐานที่ได้แสดงให้เห็นว่าทั้งสามปัจจัยนี้มีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งบ่งชี้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความสุขในสภาพแวดล้อมการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับตัว ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถนำไปสู่การเพิ่มความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคุณในรูปแบบสมการมาตรฐาน (Standardized Equation) สามารถแสดงได้ดังนี้

$$Z = 0.256X_1 + 0.342X_2 + 0.213X_3$$

โดยที่

Z คือ ความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา

X1 คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว

X2 คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย

X3 คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

ในสมการมาตรฐานนี้ ค่า Beta สำหรับวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย (X2) เท่ากับ 0.342 แสดงให้เห็นว่ามีผลเชิงบวกที่สำคัญต่อความสุขในการทำงานมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (X1) และวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (X3) มีค่า Beta เท่ากับ 0.256 และ 0.213 ตามลำดับ ซึ่งแสดงถึงผลกระทบเชิงบวกต่อความสุขในการทำงานในระดับที่แตกต่างกันออกไป

สมการมาตรฐานนี้ช่วยให้เราเข้าใจได้ว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานมากที่สุด โดยกำจัดปัญหาความแปรปรวนที่อาจเกิดขึ้นในสมการเดิม ซึ่งทำให้ผลการทดสอบสมมติฐานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มความสุขในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย” คณะผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นสำคัญโดยนำมาอภิปรายผลการศึกษาดตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย มีความสมดุลระหว่างความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์แบบครอบครัว ความเป็นระบบ และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะวัฒนธรรมแบบปรับตัวและแบบเครือข่ายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.58$ และ $= 4.56$ ตามลำดับ) การผสมผสานระหว่างความยืดหยุ่นและความสัมพันธ์เชิงครอบครัวช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และในขณะเดียวกันยังรักษามาตรฐานและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนี้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและแบบเครือข่ายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดนั้น เป็นการสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาได้ดีขึ้น ในขณะที่วัฒนธรรมแบบเครือข่ายส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กรและสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน

เมื่อพิจารณาผลการศึกษานี้ในบริบทของงานวิจัยอื่น ๆ พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง และคณะ [12] ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบปรับตัวมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ การที่องค์กรสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการเป็นระบบและการยืดหยุ่น ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thien [13] ที่ศึกษาในประเทศมาเลเซีย ซึ่งพบว่าการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือและความยืดหยุ่น มีผลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและเน้นความร่วมมือกันช่วยให้องค์กรการศึกษาสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของครูและนักเรียนได้ดีขึ้น

ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gu et al. [14] ในประเทศจีน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ผสมผสานระหว่างความยืดหยุ่น การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และความเป็นระบบ มีผลเชิงบวกต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความพึงพอใจของครู ความสามารถในการปรับตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทำให้องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสมดุลและผสมผสานระหว่างมิติต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของบุคลากร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนทั้งความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ที่ดี และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ช่วยเสริมสร้างความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

2. ผลการศึกษาระดับปัจจัยความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย พบว่า พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย มีระดับความสุขในการทำงานในระดับที่สูง โดยเฉพาะในมิติ “ทางสงบ” (Happy Soul) ที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) การที่มีมิติทางสงบมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสะท้อนให้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานในองค์กรนี้เอื้อต่อการสร้างสมาธิและความสงบในจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข การมีความสุขสงบในจิตใจทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย ไม่ถูกกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและมีความสามารถในการรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

การที่พนักงานมีความสุขภายในจิตใจยังเป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อวัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งอาจเกิดจากการที่องค์กรมีนโยบายที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสมดุลระหว่างการทำงานและการดูแลสุขภาพจิตใจของพนักงาน อีกทั้งยังส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญ ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของและความสำคัญในองค์กร

นอกจากนี้ การที่มีมิติ “สังคมดี” (Happy Society) และ “ครอบครัวดี” (Happy Family) ได้ค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.62$ และ $= 4.57$ ตามลำดับ) สะท้อนถึงความสำคัญของการมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในที่ทำงานและในครอบครัว ความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากครอบครัวมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานไม่เพียงแต่ช่วยลดความตึงเครียดในที่ทำงาน แต่ยังส่งเสริมความร่วมมือและความสามัคคีในทีมงาน ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

ในส่วนของ “ครอบครัวดี” การที่พนักงานรู้สึกว่ามีค่าสนับสนุนจากครอบครัวเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานสามารถจัดการกับภาระงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีครอบครัวที่เข้าใจและสนับสนุนในการทำงาน ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งระหว่างบทบาทการทำงานและบทบาทในครอบครัว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน

การที่มีมิติ “ทางสงบ” ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดแสดงให้เห็นว่า พนักงานให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีสมาธิและความสงบในจิตใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การที่องค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างความสงบทางจิตใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัว ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนในทุกด้านของชีวิต ทำให้พวกเขามีความสุขและพึงพอใจในงานที่ทำ

การสนับสนุนในมิติที่สำคัญเหล่านี้สะท้อนถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิสัยทัศน์และเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรแบบองค์รวม การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสงบทางจิตใจและความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในที่ทำงานและในครอบครัว ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความสุขในการทำงานของพนักงาน แต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

โดยสรุป ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสงบทางจิตใจ ความสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงาน และการสนับสนุนจากครอบครัว มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสมดุลและสนับสนุนความสุขในทุกมิติจะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และมีความพึงพอใจในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรมล จันทรสวรรณ และคณะ [15] ที่ศึกษาปัจจัยทำนายความสุขในการทำงานของอาจารย์พยาบาล พบว่า การสนับสนุนทางสังคมในองค์กร บรรยากาศองค์กร และคุณลักษณะงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเราที่พบว่ามิติ “สังคมดี” และ “ครอบครัวดี” มีค่าเฉลี่ยสูง แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน และการสนับสนุนจากครอบครัวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความสุขในการทำงาน ความสัมพันธ์เชิงบวกนี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดความตึงเครียดในที่ทำงาน แต่ยังส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสุขในการทำงาน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Stafyla et al. [16] ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของครูในกรีซ โดยพบว่าความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานและการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเราที่พบว่ามิติ “สังคมดี” และ “น้ำใจงาม” มีค่าเฉลี่ยสูง แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนซึ่งกันและกันในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสุขในการทำงานและประสิทธิภาพของบุคลากร

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alotaibi et al. [17] ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูในซาอุดีอาระเบีย พบว่าปัจจัยด้านจิตวิญญาณในที่ทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความมั่นคงทางการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเราที่พบว่ามิติ “ทางสงบ” ด้าน “ครอบครัวดี” และด้าน “ใช้เงินเป็น” มีค่าเฉลี่ยสูง การที่องค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว รวมถึงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนจิตวิญญาณและความมั่นคงทางการเงินของพนักงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานและความสุขในการทำงาน

ผลการเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษามีความคล้ายคลึงกันในบริบทที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และปัจจัยด้านจิตวิญญาณ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรแบบองค์รวมในการเสริมสร้างความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา การที่ผลการวิจัยสามารถเชื่อมโยงกับงานวิจัยอื่น ๆ ในบริบทที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

3. ผลการวิเคราะห์ของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย พบว่าการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย

พบว่าสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ มีผลเชิงบวกและมีความสำคัญต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสมมติฐานเหล่านี้ได้รับการยอมรับ การที่ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีผลต่อความสุขในการทำงานในระดับที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในที่ทำงาน ส่งผลให้พวกเขามีความสุขในการทำงานมากขึ้น

ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสุขในการทำงาน การที่พนักงานรู้สึกว่าการตนเองได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ช่วยให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่มีผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในที่ทำงาน การที่พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้พวกเขารู้สึกมีความหมายและมีความสุขในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการและลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ไม่ได้ส่งผลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งทำให้สมมติฐานทั้งสองนี้ถูกปฏิเสธ การที่ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการไม่ได้ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน อาจเป็นเพราะลักษณะดังกล่าวมักเน้นที่กฎระเบียบและความเป็นระบบ ซึ่งอาจไม่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและสนับสนุนการมีความสุขในการทำงาน ในขณะที่ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ไม่ได้มีผลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นเพราะการมุ่งเน้นที่การสร้างสรรคนวัตกรรมและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อาจทำให้เกิดความกดดันในที่ทำงานได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

ผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระประภา อัครบวร และคณะ [18] ที่พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยของ Warr and Nielsen [19] ยังยืนยันว่าความยืดหยุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความสุขและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม เช่น สถาบันการศึกษา นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Belias and Koustelios [20] ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม การปรับตัว และการมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขทั้งในงานและความสุขของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยปัจจุบันที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว เครือญาติ และมุ่งผลสำเร็จมีผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงาน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ความยืดหยุ่นในการปรับตัว และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา การที่วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติส่งผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงานมากที่สุด เมื่อเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและแบบมุ่งผลสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การที่พนักงานรู้สึกว่าการตนเองได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจส่งผลให้พวกเขามีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งในท้ายที่สุดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน

- แนะนำให้มีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ผสมผสานระหว่างความยืดหยุ่น การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และความเป็นระบบในสถานศึกษา
- การผสมผสานนี้มีความสำคัญต่อการเพิ่มความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

1.2 การวิจัยเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร

- ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ
- เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน
- ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการออกแบบนโยบายและกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของบุคลากร

1.3 การนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษา

- สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการออกแบบและพัฒนาโครงการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน
- โดยเฉพาะการส่งเสริมด้านทางสงบ (Happy Soul) และด้านสังคม (Happy Society) ซึ่งเป็นมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
- โครงการเหล่านี้ควรได้รับการสนับสนุนในเชิงนโยบาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 การศึกษาปัจจัยเชิงลึกที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

- ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา
- โดยเน้นการสำรวจด้านทางสงบ (Happy Soul) และด้านสังคม (Happy Society)
- เพื่อทำความเข้าใจกลไกและวิธีการส่งเสริมปัจจัยเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ
- การวิจัยนี้จะช่วยสร้างแนวทางในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทางการศึกษา

2.2 การวิจัยเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Study)

- ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาของจังหวัดต่าง ๆ ในประเทศไทย
- เพื่อวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในบริบทที่แตกต่างกัน

- การศึกษานี้จะช่วยให้ผู้บริหารและนักการศึกษามีความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น

2.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)

- แนะนำให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและความสุขในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่เดียวกัน

- การวิจัยนี้จะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการออกแบบและประเมินผลของโครงการ

- ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน

References

- [1] Kotanka, N. (2018). Creating happiness in the workplace to enhance performance. *Journal of Educational Administration*, 12(1), 15-27. (In Thai)
- [2] Srisuk, A. (2021). Organizational culture and operational success. *Journal of Administrative Research*, 8(2), 44-58. (In Thai)
- [3] Nitiwasin, S. (2019). Impact of work-related stress on teachers' health. *Journal of Medicine*, 45(4), 200-213. (In Thai)
- [4] Tanaphas, K. (2019). New context of teacher management. *Journal of Educational Administration*, 15(2), 66-79. (In Thai)
- [5] Taitaisong, P. (2018). Managing organizations with happiness. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 19(3), 75-90. (In Thai)
- [6] Poowitayapant, A. (2013). *Creating organizational culture to increase productivity*. Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- [7] Kasirum, Y. (2020). Developing organizational commitment through organizational culture. *Journal of Human Resource Development*, 13(1), 50-62. (In Thai)
- [8] Taro Yamane. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. Harper & Row.
- [9] Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). Harper & Row.
- [10] Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- [11] Vatcheva, K.P., Lee, M., McCormick, J.B. & Rahbar, M.H. (2016). Multicollinearity in regression analyses conducted in epidemiologic studies. *Epidemiology*, 6, 227.
- [13] Thien, L. M. (2019). School culture and its influence on academic performance in Malaysia. *Educational Research and Reviews*, 14(3), 89-98.
- [12] Khiewying, K., Kondee, N., & Bansri, N. (2022). Organizational culture of educational

institutions under the Office of the Secondary Education Service Area, Roi Et. *Journal of Mahachulalongkornrajavidyalaya University*, 9(5), 197-211.

- [14] Gu, Q., Jiang, Z., & Wang, Q. (2023). Organizational culture and school performance in China: A comparative study. *Journal of Educational Administration*, 61(2), 130-148.
- [15] Chanthasuwan, N., Ketpichawatana, J., & Kaewmanee, P. (2023). Factors predicting happiness in the work of nursing teachers. *Songklanagarind Journal of Nursing*, 43(1), 142-156.
- [16] Stafyla, A., Kalamatianou, A., & Spyropoulos, T. (2023). Job satisfaction and its impact on teacher performance in Greece. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 520-538.
- [17] Alotaibi, F. G., Alturaigi, A. A., & Alshehri, A. S. (2022). Work-life balance and job satisfaction among teachers in Saudi Arabia. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1154-1168.
- [18] Akraborn, J., et al. (2021). A study of organizational culture that affects the happiness of employees in state higher education institutions. *Journal of Business Administration*, 10(1), 1-20.
- [19] Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Well-being and job performance: The role of organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 432-454.
- [20] Belias, D., & Koustelios, A. (2014). *The impact of organizational culture on job satisfaction and performance: An empirical study*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480-487.