

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการให้บริการประชาชน : กรณีศึกษาเปรียบเทียบเทศบาลตำบลยางเน็ง กับ เทศบาลตำบลสารภี อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่

Organizational culture that affecting the public services: a comparative case study of Yang Noeng and Saraphi district municipalities, Chiang Mai

อารีรัตน์ นวลน้อย

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290

โทรศัพท์: 089-9568795 E-mail: micky_eaw@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการให้บริการประชาชน : กรณีศึกษาเปรียบเทียบเทศบาลตำบลยางเน็ง กับ เทศบาลตำบลสารภี อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางเน็ง กับ เทศบาลตำบลสารภี จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านงานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลยางเน็ง 2 คน และเทศบาลตำบลสารภี 2 คนรวมทั้งสิ้น 4 คน โดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางเน็ง พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เด่น คือวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ส่วนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว รองลงมาจากลักษณะสร้างสรรค์ 2. วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลสารภี พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เด่น คือ ลักษณะสร้างสรรค์กับลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ส่วน ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว รองลงมาจากลักษณะสร้างสรรค์กับลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา 3. เปรียบเทียบลักษณะองค์กรของทั้งสองเทศบาลจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ของเทศบาลตำบลยางเน็งกับเทศบาลตำบลสารภี มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ที่เด่นเหมือนกัน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ของเทศบาลตำบลยางเน็งจะมีอยู่บ้างแต่ไม่ชัดเจน แต่เทศบาลตำบลสารภีจะมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาที่เด่นกว่าชัดเจนกว่าเทศบาลตำบลยางเน็ง และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ทั้งสองเทศบาลมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้อยู่พอสมควรเช่นเดียวกัน

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร การให้บริการ เทศบาล

Abstract

The study of organizational culture that affecting the public services: a comparative case study of Yang Noeng and Saraphi district municipalities, Chiang Mai province, aimed to analyze the organizational culture characteristics of such district municipalities that affecting the public services. The population samples and the tool used in this study were 2 registration officers of each district municipality (n = 4) and the semi-structure interview. The results of study found that 1) The organizational culture of Yang Noeng district municipality showed having dominant characteristics, defensive- apathetic and defensive - aggressive characteristics were the first and creative characteristic was second, 2) The organizational culture of Saraphi district municipality showed having

dominant characteristics, creative and defensive-apathetic characteristics were the first and defensive - aggressive characteristic was second, 3) With respect to comparison of organizational characteristics between Saraphi and Yang Noeng district municipalities, it revealed that there were the same dominant creative characteristic. In addition, it showed that there were some dimensions of defensive - apathetic characteristic found in the organizational culture of Yang Noeng district, but there would be almost dimensions of defensive - apathetic characteristic in Saraphi district municipality much more dominant than Yang Noeng district municipality. It also found that there was also the moderate defensive - aggressive characteristic of organizational culture in both municipalities.

Keywords: Organizational culture, Services, Municipalities,

1. บทนำ

ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจมักให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรและการมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ตามมาคือทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็งและจะกลายเป็นกฎเกณฑ์บรรทัดฐานให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกันจนเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง “วัฒนธรรมการให้บริการ” ที่ให้ความสำคัญ กับ การตอบสนองลูกค้า องค์กรจึงต้องเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในงานบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จและสามารถยืนหยัดสร้างรากฐานที่มั่นคงลักษณะขององค์กรซึ่งเป็นบุคลิกหรือนิสัยขององค์กรเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งในทางการบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบต่อถึงผลงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน องค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมและแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และให้องค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรม การบริหาร จึงต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การแสดงออก และสนองตอบต่อสิ่งต่าง ๆ ขององค์กรนั้นจะเกี่ยวเนื่องกับการให้บริการ ซึ่งการให้บริการสำหรับภาครัฐก็คือ การบริการสาธารณะ โดยการให้บริการสาธารณะ ถือเป็นภารกิจที่

สำคัญประการหนึ่งที่รัฐจะต้องจัดทำเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

การให้บริการสาธารณะในอดีตที่ผ่านมา รัฐจะเป็นผู้จัดทำ โดยมีหน่วยงานราชการ ที่รับผิดชอบทั้งในส่วนกลางหรือมอบอำนาจให้ ส่วนภูมิภาคเป็นตัวแทนรัฐบาลกลาง เป็นผู้ให้บริการและอาจจะมี หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นบ้าง ที่เป็นหน่วยงานให้บริการสาธารณะ ระดับท้องถิ่นต่อมาเมื่อสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น มีการพัฒนาในด้านต่างๆ และมีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ทำให้ประชาชนมีความต้องการสิ่ง ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตมากขึ้นเรื่อยๆ รัฐไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง รัฐซึ่งเป็นผู้ ให้บริการต้องแก้ไขปัญหา โดยจัดตั้งรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นใน รูปแบบต่างๆ ขึ้น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การ บริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา เป็นต้น เพื่อเป็น การแก้ไขปัญหาการบริการสาธารณะให้ทั่วถึงจึงมอบอำนาจให้ หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นเหล่านี้เป็นผู้ให้บริการสาธารณะแทนรัฐ ซึ่งสามารถบริการได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วยิ่งขึ้นสำหรับการให้บริการ ด้านทะเบียนราษฎร และบัตรประจำตัวประชาชนถือว่าเป็น การ ให้บริการสาธารณะประเภทหนึ่ง การจัดให้บริการโดยสำนักทะเบียน อำเภอ และ กิ่งอำเภอเท่านั้นต่อมาได้มีการจัดให้บริการของสำนัก ทะเบียนท้องถิ่น โดยให้เทศบาลขนาดใหญ่ เปิดให้บริการเฉพาะงาน ทะเบียนราษฎรสำหรับประชาชนที่อยู่ในเขตเทศบาลเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การให้บริการของภาครัฐนั้นจะมีไม่ เพียงพอ และไม่ทั่วถึงประชาชนผู้มารับบริการ รวมถึงการให้บริการที่ ไม่ค่อยดีเนื่องจากข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้จัดให้บริการแก่ประชาชนนั้น มักจะยึดติดกับแนวคิดแบบดั้งเดิม คือจะต้องเป็นเจ้านาย ของ ประชาชน ผู้มาใช้บริการยึดติดกับระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไปโดยไม่มี การผ่อนปรน ซึ่งการให้บริการของภาครัฐนี้จะแตกต่างกับการให้บริการ ของภาคเอกชนอย่างสิ้นเชิง จึงทำให้การให้บริการของรัฐมักไม่เป็นที่พึง พอใจของผู้มาใช้บริการ แต่การมาขอรับบริการจากสำนักทะเบียน อำเภอ และสำนักทะเบียนท้องถิ่นที่เป็นของเทศบาล ผู้รับบริการ จำเป็นจะต้องมารับบริการโดยไม่มีทางเลือกอื่นเลย เนื่องจากมี กฎหมายบังคับ [1]

ปัญหาการให้บริการของรัฐนั้นมีมาเป็นเวลานานแล้ว ภาครัฐก็พยายามแก้ไขปรับปรุงมาตลอด เช่น มีการปฏิรูประบบ ราชการ ทั้งนี้ เพื่อจะปรับปรุงระบบของราชการให้ดีขึ้นสามารถจะ ให้บริการแก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้มารับบริการได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจสูงสุดและพยายามปรับปรุง ประสิทธิภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้มีระเบียบ สำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนผู้รับ บริการของรัฐ ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้ เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนร่วมโดยการอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน ตามคู่มือปฏิบัติงานตามกฎหมาย การทะเบียนราษฎร [2] เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการงานทะเบียนได้ยึด ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงานทะเบียนแล้วอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ น่าจะเป็นตัวสำคัญในการดำเนินงานในองค์การให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน มีจุดมุ่งหมายจะพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องสำคัญ คือเรื่องของการให้บริการประชาชนนั่นก็คือการมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี วัฒนธรรมองค์การที่สืบทอดกันมาปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่องขององค์การ แต่ละแห่งเพื่อที่จะเป็นตัวนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานให้เกิด คุณภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นการให้บริการมากขึ้น คุณภาพที่ดีสุด

สำนักทะเบียนทุกแห่ง จึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่จะพัฒนาคุณภาพการ ให้บริการ เช่นเดียวกับการบริการของเทศบาลตำบล ยางหนึ่ง กับเทศบาลตำบลสารภี ทั้ง 2 องค์การ ต่างก็ต้องการพัฒนา คุณภาพการบริการแก่ประชาชน เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับ ประชาชนผู้มาใช้บริการนั้นจะต้องมีปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จใน การให้บริการ เพราะฉะนั้นองค์การควรเล็งเห็นความสำคัญของ วัฒนธรรมองค์การของแต่ละแห่ง เพราะจะเป็นแนวทางในการ ดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนนั้นมีความพึงพอใจซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ต้องการ จะเปรียบเทียบให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมและปัจจัยที่ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการบริการให้ประชาชนนั้นเกิดความพึงพอใจ แล้วนำมาเปรียบเทียบว่าเทศบาลตำบลยางหนึ่งกับเทศบาลตำบลสารภี เทศบาลไหนที่บริการประชาชนได้ดีกว่ากันเพื่อนำผลการวิจัย ดังกล่าวนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงานทั้งสองให้มีคุณภาพ ของการบริหารองค์การตามวัฒนธรรมองค์การรวมถึงการให้ ความสำคัญกับการบริการที่ดีกว่าเดิมมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบล ยางหนึ่ง กับเทศบาลตำบลสารภี ที่ส่งผลต่อการให้บริการประชาชน

3. วิธีดำเนินงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการกำหนดหัวข้อที่ต้องการศึกษาไว้ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูล ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้วิจัยแบบเป็นกันเอง ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจาก การพูดคุยในรายละเอียดที่ผู้วิจัยต้องการ

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ที่ ให้บริการด้านงานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลยางหนึ่ง และ เทศบาลตำบลสารภี

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการ พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปีในการบริการด้านงาน ทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลยางหนึ่ง 2 คน และเทศบาลตำบล สารภี 2 คนรวมจำนวนทั้งสิ้น 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยคำถามครอบคลุมใน ประเด็นที่ทำการศึกษา ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรม องค์การของเทศบาลตำบลยางหนึ่ง กับ เทศบาลตำบลสารภี เพื่อทำการ วิเคราะห์ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีลักษณะอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured interview) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์สาระเนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ผลจำแนก ตามประเด็นข้อคำถาม แล้วนำผลมาเรียบเรียงเป็นข้อมูลและบทสรุป โดยนำเสนอในลักษณะของการพรรณนา

4. ผลการศึกษา/การทดลอง

ด้วยเหตุที่วัตถุประสงค์ครั้งนี้ต้องการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลยางเนิ้ง กับ เทศบาลตำบลสารภี เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน ดังนั้นจึงใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากกลุ่มประชากรซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ในการบริการด้านงานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลยางเนิ้ง และเทศบาลตำบลสารภี ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลยางเนิ้ง กับ เทศบาลตำบลสารภี โดยวิเคราะห์จากลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke, Robert A. และคณะ ใน 3 ลักษณะ 12 มิติ [3] ประกอบด้วย

1. ลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วย มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้นมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าจากที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการด้านงานทะเบียนราษฎรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าส่วนเจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลยางเนิ้งและเทศบาลตำบลสารภีต่างมีความคิดเห็นในลักษณะสร้างสรรค์มากถึงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ เรื่องการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล [4] พบว่า จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ดังนั้นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงว่าเทศบาลตำบลยางเนิ้งนั้นเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุน ซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบความสำเร็จกับการทำงานซึ่งส่งผลให้เห็นถึงความให้ความสำคัญในทั้ง 4 มิติในลักษณะสร้างสรรค์ว่ามีครบทุกมิติ ส่วนเทศบาลตำบลสารภีจะมีเพียงบางมิติเท่านั้นที่แตกต่างกับเทศบาลตำบลยางเนิ้งอาทิเช่น มิติเน้นสัจการแห่งตนและมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ที่มีน้อยกว่าเทศบาลตำบลยางเนิ้งเพราะว่าเจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลสารภีจะค่อนข้างไม่เน้นการทำงานร่วมกันสักเท่าไรคือทำงานในตำแหน่งของตนเองไม่สนใจผู้ร่วมงานคนอื่นสักเท่าไรและในส่วนการทำงานจะมีความไม่ค่อยมั่นใจกับงานที่ทำว่าถูกต้องและมีประสิทธิภาพทำให้ไม่มีความคาดหวังในงานที่ทำ

2. ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา ประกอบด้วย มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบมิติเน้นการพึ่งพา มิติเน้นการหลีกเลี่ยง ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลยางเนิ้งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา ว่าองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในลักษณะการปกป้องตนเองและตั้งรับ เพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน เหมือนกันแต่ไม่มากนัก ส่วนเจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลสารภีนั้นให้ความสำคัญกับองค์การในการปฏิบัติงานอยู่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือ

กฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในลักษณะการปกป้องตนเองและตั้งรับ เพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคง ปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงานอย่างมาก เพราะคิดว่าการทำตามระบบที่ผู้บริหารวางไว้นั้นคืออยู่แล้วจึงได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนั้นจะเห็นว่าเจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลยางเนิ้งกับเทศบาลตำบลสารภีมีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมองค์การลักษณะลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชาอย่างเห็นได้ชัดว่าเทศบาลตำบลสารภีให้ความสำคัญและปฏิบัติตามผู้นำ คล้อยตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ตามมติเน้นการพึ่งพาและมติเน้นการเห็นพ้องด้วย ส่วนเทศบาลตำบลยางเนิ้งจะยึดปฏิบัติตามกฎเหมือนกัน ในมติเน้นการพึ่งพาและมติเน้นการเห็นพ้องด้วยแต่จะให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมีส่วนร่วมมากกว่าคือการทำงานของผู้บังคับบัญชากับลูกน้องเหมือนคนในครอบครัวเดียวกันให้ทุกคนมีสิทธิเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็น

3. ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว ประกอบด้วย มิติเน้นการเห็นตรงข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลยางเนิ้งกับเทศบาลตำบลสารภีมีความคิดเห็นตรงกันว่าองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นมีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งเจ้าระเบียบ อยู่ในระดับปานกลางคือมีความคิดเห็นว่าองค์การของตนที่ปฏิบัติงานอยู่มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว เหมือนกันแต่ไม่มากนักเพราะว่าอาจมีบางมิติที่องค์การของตนไม่ค่อยให้ความสำคัญอาทิเช่น มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิกา อินนุพัฒน์ [5] เรื่องวัฒนธรรมองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการตำรวจ ด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิที่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวของด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม ซึ่งเทศบาลตำบลยางเนิ้งกับเทศบาลตำบลสารภีมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางที่องค์การมีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมากที่ผู้ร่วมงานมักมีการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือมีกลุ่มบางกลุ่มในหน่วยงานต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่น

จากผลการวิจัยของวัฒนธรรมองค์การนั้นก็คือ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทศนคติรวมตลอดจนถึงความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกองค์การ และใช้ สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การอันทำให้วัฒนธรรมองค์การถือเสมือนเป็นบุคลิกภาพ หรือจิตวิญญาณขององค์การที่ทำให้ตัวตนขององค์การหนึ่ง แตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์การนี้ส่วนใหญ่จะสะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์หรืออาจจะเป็นภารกิจหรือพันธกิจของผู้ก่อตั้งองค์การที่คาดหมายและจินตนาการถึงลักษณะหรือมีความเป็นตัวตนที่จะมุ่งมั่นไว้ตั้งแต่แรกการก่อตั้งองค์การหรืออาจพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับยุคสมัยที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมก็เป็นได้ ดังนั้นการที่จะทำให้คนในองค์การนั้นเข้าใจและร่วมมือกันผลักดันวัฒนธรรมองค์การที่จะทำให้คนในองค์การนั้นเข้าใจและร่วมมือกันผลักดันวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งได้เป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลา วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสัญลักษณ์หรือเครื่องมือเพื่อโน้มนำ

นำให้พนักงานและผู้บริหารมีพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่จะร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตนเองและต่อผู้อื่นในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งนโยบายและงบประมาณเพื่อวางแนวทางการสื่อสารให้พนักงานทราบ” สาเหตุที่อาจทำให้วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลยางเน็งกับเทศบาลตำบลสารภีไม่ได้มีเฉพาะวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ที่เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ทุกองค์การใฝ่ฝัน นั้นมาจากการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพบว่า “ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทมากในการประชาสัมพันธ์แต่ผู้นำไม่สามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์การไปสู่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้อย่างทั่วถึง เจ้าหน้าที่บางคนก็ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจมาตรฐานหรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง หากไม่ได้เข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพราะมีการประชาสัมพันธ์อย่างไม่ต่อเนื่องหรือไม่มีเทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่ดี และทันสมัยเท่ากับองค์การเอกชนและถูกจำกัดด้วยงบประมาณ” จึงแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์การต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้และการซึมซับวัฒนธรรมองค์การอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลยางเน็งกับเทศบาลตำบลสารภีจะเข้มแข็งมากกว่าที่เป็นอยู่จนมีความพร้อมในการปรับตัวได้ก็ต้องใช้เวลานานพอสมควรและส่วนหนึ่งในงานวิจัยของวุฒิสรรพ สุวรรณศิริ [6] ที่ได้ทำการศึกษา “วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาลศึกษารณมีเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา” ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาลนครยะลา พบว่าลักษณะงานหน่วยงานแห่งสุดท้ายก่อนปฏิบัติงานที่สำนักงานเทศบาลนครยะลา คือ รับราชการ มีผลทำให้บุคลากรได้มีการซึมซับวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการมาก่อนแล้วจึงมีการปฏิบัติตามนั้น เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ให้บริการด้านงานทะเบียนราษฎรท้องถิ่นของเทศบาลตำบลยางเน็งกับเทศบาลสารภีพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ “อายุ” และ “ระยะเวลา” ในการปฏิบัติในองค์การนั้นๆ เพราะช่วงอายุ 28-40 ปี เป็นช่วงอายุที่กำลังอยู่ในวัยทำงานที่มีการเก็บเกี่ยวประสบการณ์และกำลังซึมซับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน ส่วน ระยะเวลาในการทำงาน จะสะท้อนให้เห็นว่าในช่วง 1 -5 ปีเป็นช่วงเริ่มต้นในการเรียนรู้และซึมซับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน ดังนั้นจากผลการวิจัยบุคลากรจึงมีแนวโน้มที่จะสามารถรับรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การได้ดีเป็นไปอย่างรวดเร็วซึ่งไม่น่าจะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกันได้ ถึงแม้จะมีการประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การที่ไม่ดีพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอังฉรวาตี มณีวรรณ [7] พบว่า “เนื่องจากผู้มีอายุน้อยจะสามารถรับรู้ ทำความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้รวดเร็ว” แต่ถึงอย่างไรไม่ว่าจะเป็นงานทะเบียนราษฎรของเทศบาลยางเน็งและเทศบาลตำบลสารภีอาจจะมีความวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ได้อยู่ในลักษณะสร้างสรรค์อย่างเดียวนอกจากเกิดความประพฤติที่ไม่เหมาะสมไม่ถูกต้อง มาจากบุคลากรเพียงบางคนในองค์การเท่านั้น ที่มี “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ที่อาจผิดเพี้ยนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อเกิดการยอมรับหรือเลียนแบบตามกัน จึงเกิดเป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นภาพลักษณ์ขององค์การที่ไม่ดีนัก ดังที่สมคิด บางโม [8] กล่าวว่า ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรกล่าวว่า ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อการอีกด้วย เช่น ในระยะที่องค์การก่อตั้งใหม่ย่อมจะมีแต่คนหนุ่มสาวเข้าทำงาน พอผ่านไประยะหนึ่ง คนหนุ่มสาวเหล่านั้นอายุสูงขึ้นความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในองค์การที่

ต้องใช้ระยะเวลาในการถ่ายทอดและปลูกฝัง “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ขององค์การระหว่างนี้อาจทำให้เกิดความผิดเพี้ยนไปจากมาตรฐานที่ดีได้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พบว่า เมื่อมีบุคลากรเข้ามาใหม่ บุคลากรที่ทำงานมาก่อนจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานด้วยการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง โดยมีการถ่ายทอดเทคนิคการอำนวยความสะดวกให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่เพื่อบริการประชาชน จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเทศบาลตำบลยางเน็งกับเทศบาลตำบลสารภีได้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่มีความเหมือนและแตกต่างกัน ดังกล่าวให้แก่บุคลากรแต่ละคนของงานทะเบียนราษฎรท้องถิ่นของทั้งสองเทศบาล แต่ถึงอย่างไรทั้งสองเทศบาลต่างต้องการจะพัฒนาองค์การของตนเองสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการประชาชนเช่นกันแต่ถึงอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับวิธีการรับรู้และวัฒนธรรมองค์การที่เด่นของแต่ละองค์การ ส่วนแนวทางหรือวิธีการแก้ไขให้งานทะเบียนราษฎรท้องถิ่นของเทศบาลตำบลยางเน็ง กับงานทะเบียนราษฎรท้องถิ่นของเทศบาลตำบลสารภี มีวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้น นั่นก็คือการพัฒนาองค์การในที่นี้ไม่ใช่เพียงองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น แต่รวมถึงองค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนเองมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ ก็คือการพัฒนาองค์การจะมีลักษณะต่างๆ หลายประการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและทีมที่ปรึกษาจะต้องพิจารณาควบคู่กันไป เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Cultural), ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกข้อคิด (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงสุดและ คณะกรรมการบริหาร จะต้องให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวัดประสิทธิภาพที่ได้จากการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การจะต้องใช้เทคนิค และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และมุ่งจัดความขัดแย้งในองค์การ โดยการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบที่ควรมีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อให้เห็นช่องว่างของความแตกต่างระหว่างองค์การในปัจจุบันกับองค์การที่ ควรจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การโดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาว่าองค์การที่จะพัฒนาเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด ถ้าเป็นองค์การแบบเปิด ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมแก้ปัญหาหรือรับผิดชอบ

สรุป : วัฒนธรรมองค์การ ก็คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ และปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมในองค์การ ได้แก่

1. บุคลากรภายในองค์การมักจะคิดว่าองค์การของเขาดีอยู่แล้ว ไม่เห็นจะมีปัญหาตรงไหนเลย
2. บุคลากรขาดสำนึกในการให้บริการต่อหน่วยงานภายในหรือหน่วยงานที่ติดต่อจากภายนอก
3. บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่คิดที่จะพัฒนางานหรือการบริการใหม่ ๆ ออกมาเพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้มาใช้บริการ

4. บุคลากรจะรอให้ผู้บังคับบัญชา สั่งงานเพียงอย่างเดียว คอยแต่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่เคยคิดที่จะพัฒนางานในแบบเชิงรุก

5. ผู้บริหารและบุคลากรคิดแต่จะทำงานด้านปฏิบัติการ หรือธุรการเป็นงานหลัก โดยไม่คำนึงถึงด้านธุรกิจขององค์กรว่าจะ เป็นไปในทิศทางใดเพื่อตอบสนองผู้มาใช้บริการ

6. ผู้นำในองค์กรเชิงซ้ำและเสียเวลามากกับการจ้ำจี้จ้ำไช บุคลากรที่ขาดคุณภาพหรือบุคลากรที่ทำงานไม่ดีทำให้ไม่มีเวลาไปใส่ใจ กับบุคลากรที่ทำงานดีเพราะคิดว่าเขาทำงานดีอยู่แล้ว

7. ผู้นำในองค์กรไม่เข้าใจและไม่สามารถนำ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในองค์กรได้ โดยมักจะงุนงง สงสัย เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รอบตัว โดยไม่สามารถวางแผนเพื่อ ปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับปัญหาข้างต้น...อาจพูดได้ว่า "องค์กรสะท้อนผู้นำ" เช่นเดียวกับ...แม่ปู่กับลูกปู่...โดยแม่ปู่เดินไม่ตรง แล้วโดนจะสอนให้ลูกปู่เดินตรงได้...

วัฒนธรรมองค์กรที่ถือปฏิบัติสืบต่อกันมาที่เป็นข้อดีหรือ เป็นจุดแข็ง ได้แก่

1. ความรับผิดชอบและสำนึกในความรับผิดชอบต่องานที่ ได้รับมอบหมาย

2. สำนึกในการให้บริการต่อผู้มาใช้บริการ โดยคำนึงถึง ความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก

3. การทำงานเป็นทีม ได้แก่ การประสานงานกันภายใน องค์กร

4. ยึดถือระบบคุณธรรม โดยพยายามจัดระบบเส้นสาย พวกฟ้องออกไป และพิจารณาในเรื่องความรู้ความสามารถของ บุคลากรเป็นหลัก

5. ส่งเสริมในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร เพราะนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ภายในองค์กร

6. การสร้างความรวดเร็วในการทำงาน ทั้งในการ ปฏิบัติงานภายในและความรวดเร็วในการให้บริการต่อผู้มาใช้บริการ

7. การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้น

8. ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความจริง

9. การสื่อสารที่ดีในองค์กร

เพราะฉะนั้น การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะ เปรียบเสมือน เป็นการฝังรากปะนอนอยู่ด้วย ถ้าสร้างวัฒนธรรมในทางที่ ดีจะทำให้องค์กรนั้นมีรากที่มั่นคง แต่ถ้าบุคลากรในองค์กรสร้าง วัฒนธรรมที่ไม่ดีจะทำให้การฝังรากนั้นเป็นไปในด้านไม่ดี ดังนั้น จึงเป็น หน้าที่ของผู้นำในทุกระดับขององค์กรจะต้องส่งเสริม รมรณรงค์ และ กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกในการร่วมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างแท้จริง

การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากผู้นำหมายเลขหนึ่งขององค์กรไม่ให้ความร่วมมือและไม่ยอม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่ คาดหวังไว้ในอนาคต เพราะไม่มีอะไรในโลกนี้ ที่มนุษย์ทำไม่ได้ อยู่ที่ ทำหรือยังไม่ดีเท่าเท่านั้น วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นสิ่งที่สร้างได้และเมื่อ สร้างได้ก็ย่อมสามารถที่จะพัฒนาได้เช่นกัน การสร้าง วัฒนธรรม องค์กรจะว่าเป็นเรื่องยาก ก็ว่ายาก แต่ถ้าจะให้พูดเป็นเรื่องง่าย ก็ง่าย สรุปลึคือ ถ้าเราเชื่อมั่นว่าทำได้ ก็ต้องทำได้ หัวใจของการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรนั้นคือความเชื่อมั่นของ บุคลากรในองค์กรจริง ๆ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรือเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ ถ้าเราไม่มี จุดมุ่งหมายร่วมกันแล้วแต่ละคน ก็เดินกันไปคนละทาง ถ้าเรา สามารถสร้างการวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) ให้เกิดขึ้นได้ สำเร็จ ก็จะไปปรับเปลี่ยนมาเป็นค่านิยมหลักขององค์การ (Core Values Organization) และ พัฒนามาเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ในที่สุดวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือน ตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือแบบแผนในการ ปฏิบัติของ บุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สำเร็จหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ในองค์กร ฉะนั้น บุคลากรทั้งในส่วนกลางและส่วนของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องเกิดความตระหนักและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเอง สำหรับเป็น พลังขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาองค์กรของเราในอนาคตต่อไป

5. การอภิปรายผล

ด้วยเหตุที่วัตถุประสงค์ครั้งนี้ต้องการวิเคราะห์วัฒนธรรม องค์กรของเทศบาลตำบลยางเนิ้ง กับ เทศบาลตำบลสารภีว่ามี ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใดและมีความเหมือนหรือ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากกลุ่มประชากรซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่ น้อยกว่า 1 ปี ในการบริการด้านงานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบล ยางเนิ้ง 2 คน และเทศบาลตำบลสารภี 2 คนรวมทั้งสิ้น 4 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางเนิ้ง พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เด่น คือวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ สร้างสรรค์ ส่วนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว รองลงมาจากลักษณะสร้างสรรค์ 2. วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาล ตำบลสารภี พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เด่น คือ ลักษณะสร้างสรรค์กับ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ส่วน ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว รองลงมาจาก ลักษณะสร้างสรรค์กับลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา 3. เปรียบเทียบลักษณะ องค์กรของทั้งสองเทศบาลจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ สร้างสรรค์ ของเทศบาลตำบลยางเนิ้งกับเทศบาลตำบลสารภีมีลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรที่เด่นเหมือนกัน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา ของเทศบาลตำบลยางเนิ้งจะมีอยู่บ้างพอสมควร แต่เทศบาลตำบลสารภีจะมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่เด่นกว่า ชัดเจนกว่าเทศบาลตำบลยางเนิ้ง และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว ทั้งสองเทศบาลมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้อยู่ พอสมควรเช่นเดียวกัน

จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า รูปแบบ วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางเนิ้ง เป็นรูปแบบผสมผสานที่มี วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะอื่นเพราะเทศบาลตำบลยางเนิ้งมีโครงสร้างในการเล็งเห็น ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรในการพัฒนาตนเอง เพื่อจะได้นำไป พัฒนาการของตนรวมถึงเน้นการทำงานอย่างมีส่วนร่วมทุกคนมี สิทธิมีเสียงเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น บริหารจัดการ ทำงาน แบบเครือญาติให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นครอบครัวเดียวกันมากกว่า จะมองว่าเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวจะอยู่ใน ระดับรองจากลักษณะสร้างสรรค์คือมีบ้างแต่ไม่มากเท่าวัฒนธรรม องค์กรแบบลักษณะสร้างสรรค์เพราะค่านิยมของเทศบาลตำบล

ย่างเนิ่งมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดี เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเนื่องจากมีรูปแบบขององค์กรที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรและระบบการบริหารงานที่เน้นการทำงานแบบเครือข่ายเพื่อบุคลากรจะได้รู้สึกเป็นกันเองกล้าคิดกล้าแสดงออกในการพัฒนาองค์กรได้อย่างอิสระ ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลสารภี เป็นรูปแบบผสมผสานเช่นเดียวกับเทศบาลตำบลยางเนิ่งแต่มีลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันในส่วนของเทศบาลตำบลสารภีนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา เพราะค่านิยมของเทศบาลตำบลสารภีมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจหรือความสำเร็จเป็นหลัก โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเนื่องจากมีรูปแบบขององค์กรที่เน้นความมั่นคงในอาชีพและระบบการบริหารงานที่เน้นระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการทำงานน้อยกว่าแบบเอกชนที่มีสภาวะการแข่งขันกันมาก ส่วนลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลสารภีก็มีเหมือนกันแต่ไม่มากนัก เนื่องจาก เทศบาลตำบลสารภีเป็นระบบที่ถูกควบคุมปลุกฝัง ลักษณะค่านิยม ระเบียบการทำงานต่างๆ ซึ่งในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ที่จัดอยู่ในระดับมากพอๆกับลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์เป็นรูปแบบที่ทุกองค์กรพึงประสงค์อยากให้องค์กรของตนมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ และเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีประกอบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีบริการที่ดีด้วย และจะทำให้ประชาชนผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจเพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรนั้นๆที่มีการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จที่ดีนั่นเอง

จากการศึกษาพบว่าผลสัมฤทธิ์มีความแตกต่างกันเพราะเทศบาลตำบลยางเนิ่งกับเทศบาลตำบลสารภีมีลีลาการบริหารองค์กรที่แตกต่างคือ เทศบาลตำบลยางเนิ่งมีการบริหารองค์กรแบบระบบครอบครัวเดียวกัน แต่เทศบาลตำบลสารภีมีการบริหารองค์กรแบบระบบราชการ เหตุที่มีความแตกต่างกันเพราะแต่ละองค์กรต่างมีแนวคิด ค่านิยมที่เป็นของตนเองในการนำมาบริหารองค์กรของตนถึงแม้ว่าทั้งสองเทศบาลจะมีบริบท สิ่งแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันก็ตามก็ไม่ได้ทำให้ทั้งสองหน่วยงานมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่ง ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กร ที่เรียกว่ารู้รูปแบบอย่างแท้จริง เพราะการปรับโครงสร้างเป็นเพียงแค่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่แต่แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันไป เพราะ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กรของแต่ละที่มีแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กรที่ต่างกันไป และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ และที่สำคัญคือการ

ให้บริการที่จะตอบสนองให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของแต่ละที่นั่นเอง

6. สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการงานทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนท้องถิ่นโดยการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละที่เพื่อเป็นตัวกำหนดการทำงานในองค์กรอย่างเป็นระบบและเล็งเห็นความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ เทศบาลตำบลยางเนิ่ง กับเทศบาลตำบลสารภี ควรเล็งเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องเป็นแกนนำที่แข็งแกร่งเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรของตนให้เจริญรุ่งเรืองขึ้น สิ่งสำคัญก็คือความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรทุกคนที่จะช่วยกันพัฒนาและดำเนินตามหลักการขององค์กรที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมในองค์กรอาจพูดได้ว่า "องค์กรสะท้อนผู้นำ" เช่นเดียวกับแม่ปูกับลูกปู โดยแม่ปูเดินไม่ตรงแล้วไขนจะสอนให้ลูกปูเดินตรงได้ ดังนั้นทั้งสองเทศบาลควรใส่ใจพัฒนาองค์กรของตนโดยเฉพาะเรื่องของการให้บริการด้านงานทะเบียนราษฎรเพราะเทศบาลถือเป็นองค์กรที่คอยให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพราะฉะนั้นควรยึดหลักในการนำไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

- 1.กำหนดเป้าหมาย (Goal Sating) ควรมีการประจักษ์ อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา
 - 2.ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
 - 3.การปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ(Improving Relations) การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในองค์กรถือเป็นผลพลอยได้ขององค์กร แต่ไม่ควรมีคนในองค์กรจะมีสัมพันธ์ภาพ ที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น
 - 4.ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลยภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้นๆ
 - 5.การเชื่อมโยง(Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุดเช่น การกำหนดเป้าหมาย ความเข้าใจในสถานการณ์ การปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ ให้ทุกคนเข้ามามีส่วน และการเชื่อมโยง รวมไปถึงการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานด้วยการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง เพื่อจะนำไปพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบระเบียบบรรลุไปถึงการพัฒนาตนเองเพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จต่อไปในอนาคตข้างหน้า และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อรับสิ่งใหม่ๆเข้ามาให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป เช่นควรศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการงานทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนท้องถิ่น ในกรอบแนวคิดที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่และการพัฒนาประเทศ

7. กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ที่ปรึกษาของวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ให้คำแนะนำ และความรู้ในการทำการศึกษาในครั้งนี้ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎรท้องถิ่นของเทศบาลตำบลยางเนิ้ง กับเทศบาลตำบลสารภีที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำการศึกษาในครั้งนี้ด้วย และที่สำคัญขอขอบพระคุณทางมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นอย่างยิ่งที่เปิดโอกาสให้นำเสนอ เผยแพร่ผลงานชิ้นนี้

8. การอ้างอิง

- [1] กรมการปกครอง. “กฎหมายระเบียบข้อบังคับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อสาธาร์กซ์ ดินแดน, 2542
- [2] วินัส สีสุข . “คู่มือปฏิบัติงานตามกฎหมาย การทะเบียนราษฎร เล่ม 1”. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, 2553
- [3] นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง. “วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่”: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ . 2543
- [4] วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์. “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล”. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สถาบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2538

- [5] กรรณิกา อินุพัฒน์ . “วัฒนธรรมองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” . สารนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกริก. 2553
- [6] วุฒิสรรพ์ สุวรรณศิริ. “วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาล ศึกษากรณีเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา. ภาคนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .2550
- [7] อัจฉราวดี มณีวรรณ. “ประสิทธิภาพในการให้บริการของสำนักทะเบียนอำเภอ : ศึกษากรณีอำเภอป่าแดด จังหวัดเชียงราย” .ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์. 2549
- [8] สมคิด บางโม. “องค์การและการจัดการ”. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทย์พัฒนา. 2551