

ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัด  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
Indicators of Organizational Culture for Personnel  
Under Mahamakut Buddhist University

สำราญ ศรีคำมูล

Samran Srikammul

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

Educational Administration, Mahamakut Buddhist University, Thailand

E-mail: Samransri2011@hotmail.com

Received : August 2, 2019

Revised : August 13, 2020

Accepted : August 17, 2020

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง (๒) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลในระดับพฤติกรรมตัวบ่งชี้ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลในระดับตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยและโมเดลในระดับองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (๓) เพื่อระบุองค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้และพฤติกรรมตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (๔) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี คือผสมผสานการวิจัยระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ในภาคสนาม ๔ ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการศึกษามีดังนี้ : (๑) จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยวิธีใช้ตารางสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย ตามทฤษฎีของ Bloom's Taxonomy of Educational Objective ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบย่อย ๑๒ ตัวบ่งชี้ และ ๔๘ พฤติกรรมบ่งชี้ และโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า ๓.๐๐ (๒) เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ๖๔๐ รูป/คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์

องค์ประกอบหลัก โดยโปรแกรมสำเร็จรูป โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ ๘๒.๑๘ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๔๒ ( $X^2/df = ๑.๙๕$ ) และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๘ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๖ และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๓๙ และ (๓) องค์ประกอบย่อยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงกว่าเกณฑ์ ๐.๕๐ ทุกตัวบ่งชี้และพฤติกรรมบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงกว่าเกณฑ์ ๐.๓๐ ทุกตัว % ๔. นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาบูรณาการเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ พร้อมกับยึดคติพจน์ของมหาวิทยาลัย คือ ระเบียบ สามัคคี บำเพ็ญประโยชน์ มาเป็นกรอบในการพัฒนา

**คำสำคัญ:** ตัวบ่งชี้; วัฒนธรรมองค์การ; มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## Abstract

The objectives of this research as to develop the Indicators of Organizational Culture for Personnel under Mahamakut Buddhist University. were as follows: (1) to study the appropriateness of Indicators of Organizational Culture for Personnel under Mahamakut Buddhist University for selecting indicators as specified criterion, (2) to test the congruence of developed model, and empirical data as specified criterion, (3) to investigate the factor loading as specified criterion and (4) to study the guidelines for the development of organizational culture for personnel under Mahamakut Buddhist University. Research methodology is mixed among documentary research and field qualitative research following up the research objectives. The research findings were as follows : (1) The objectives of this research as to develop the Indicators of Organizational Culture for Personnel under Mahamakut Buddhist University, the average value and distribution coefficient for selecting in the structural model of Organizational Culture indicators, as being appropriate as specified criterion: the average value was equal to or more than 3.00. (2) The elements of the model were consistent with empirical data with the Chi - Square ( $X^2$ ) value equaled to 82.18, the degrees of freedom (df) equaled to 42 ( $X^2/df = 1.95$ ), the P-value equaled to 0.00021, the goodness of fit index (GFI) was 0.98, the adjusted goodness of fit index (AGFI)

was 0.96, and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was 0.039. and (3) The major factor had factor loading was higher than 0.50 in very factor. The minor factor and indicator had factor loading in higher level than the criterion as 0.30 in every factor and indicator. (4) The application of Buddhist principles to integrate with modern science and also adhering to the university motto, namely regulations, unity, rendering services.

**Keyword:** Indicators; Organizational Culture; Mahamakut Buddhist University

## บทนำ

“วัฒนธรรมองค์การ” เป็นคำที่นิยมแพร่หลายอย่างมากของการบริหารในปัจจุบันและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ เพราะ “วัฒนธรรม” นั้น เป็นเสมือนจิตใจขององค์การ เป็นเครื่องชี้นำในการแสดงออกและตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม บ่งชี้ความเป็นเอกลักษณ์ และความสำเร็จขององค์การ<sup>๑</sup> ดังนั้น องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานราชการจะต้องมีการพัฒนา “วัฒนธรรมองค์การ” ขึ้นเป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละแห่งแตกต่างกันไป<sup>๒</sup> ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลาย ๆ อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การและมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์การโดยอาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนา การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้

Alvesson ได้กล่าวถึงเหตุผลของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การไว้ ๒ ประการ คือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์การเป็นวิธีสำหรับการส่งเสริมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประการที่สอง วัฒนธรรมองค์การเป็นจุดของการเข้าสู่ความเข้าใจอย่างกว้างๆ และเป็นการสะท้อนภาพของชีวิตและงานในองค์การ<sup>๓</sup> กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การไว้คล้ายคลึงกันว่า วัฒนธรรมมีบทบาทในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในลักษณะของค่านิยมความรู้สึกร่วมกันที่ดี การตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ดังนั้น การบริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึง

<sup>๑</sup> ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์, ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖.

<sup>๒</sup> สมโภชน์ นพคุณ, “วัฒนธรรมองค์การสำคัญอย่างไร”, วารสารข้าราชการ, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๓, (๒๕๔๑) : ๔๖-๕๒.

<sup>๓</sup> พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย, การปฏิรูประบบการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ระดับปริญญาตรี, (กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๔.

เหตุและผลต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดระบบบริหาร ตลอดจนเข้าใจว่า “ทำไมหลักการอย่างหนึ่ง แต่มีการปฏิบัติ ตัดสินใจในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับหลักการ” การเข้าใจวัฒนธรรมช่วยให้เราเข้าใจปัญหาของการบริหาร ที่แท้จริงนั่นเอง<sup>๔</sup>

วัฒนธรรมองค์การไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนออกมาเป็นสายลักษณะอักษร แต่สมาชิกสามารถรับรู้ และได้รับทราบจากความรู้สึกรู้สึกของตนเองเป็นอย่างดีถึงความเป็นส่วนหนึ่งของมันที่มีต่อองค์การได้ สมาชิกทุกคนภายในองค์การได้มีส่วนร่วมกิจกรรมของวัฒนธรรมเหล่านี้ กระบวนทัศน์เดิมที่ใช้ในการบริหารงาน บุคคลคือการบรรจุคนที่เหมาะสมลงในงาน (Put the right man to the right job) จึงไม่เพียงพอ ในการตอบสนองการจัดการที่เหมาะสมในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นกระบวนทัศน์ที่กว้างเกินไปและยังเป็น กระบวนทัศน์ที่มีอิทธิพลของสำนักเหตุผลนิยมครอบครองอยู่โดยการเน้นคุณค่าความสำคัญขององค์การ และงานให้อยู่เหนือผู้ปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรสามารถบรรลุความต้องการใหม่ๆ ของตนที่นำไปสู่ความ พึงพอใจในงานและเติมเต็มความหมายของชีวิตในสถานที่ทำงานได้ เมื่อได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มี วัฒนธรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมของตนเอง ส่งผลให้ทั้งองค์การและบุคลากรสามารถบรรลุความคาดหวัง และความปรารถนาของตนได้ แต่การคิดกลับด้านจากการให้ความสำคัญกับองค์การและระบบงานมากกว่า ผู้ปฏิบัติงานมาเป็นการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลเช่นนี้จะก่อให้เกิดความแตกต่างในทางผลลัพธ์ที่ ตามมาอย่างมาก ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การจะลดลงเมื่อมีความสอดคล้องระหว่าง วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล และโอกาสแห่งความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายย่อมเพิ่มสูงขึ้น<sup>๕</sup>

เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาของสงฆ์แห่งแรกของ ประเทศไทย ที่จัดการศึกษาในรูปแบบมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกที่เริ่ม ประยุกต์หลักพระพุทธศาสนาให้เข้ากับสังคมสมัยใหม่ และเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของกระทรวง ศึกษาธิการ ที่จัดการศึกษาสำหรับพระภิกษุพระภิกษุสามเณร และฆราวาส ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี จนถึง ระดับปริญญาเอก เป็นสถาบันอุดมศึกษาอีกแห่งหนึ่งของประเทศที่มีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลง ไปในทิศทางของโลกพร้อมกับการรักษาเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ของตนเอง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้ ดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้ การดูแลจัดการของกรมการศาสนา มหาวิทยาลัย และคณะสงฆ์มาตามลำดับจนกระทั่ง ปี พ.ศ. ๒๕๔๐ รัฐบาลได้เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย

<sup>๔</sup> ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน, “การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น”, *ปริญาครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, สาขาวิชา อุดมศึกษา, ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, (คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๕</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์, *การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๖.

มหาวิทยาลัยของรัฐสภาและได้รับการอนุมัติจากรัฐสภาให้ตราพระราชบัญญัติ ยกขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๔๐ เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยจึงต้องบริหารจัดการภายใต้แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย คือ (๑) ผลิตบัณฑิตทางพระพุทธศาสนา (๒) ให้บริการวิชาการแก่สังคม ชุมชน และท้องถิ่น (๓) วิจัยและพัฒนางานวิชาการเชิงลึกด้านพระพุทธศาสนา (๔) รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลด้านศาสนาและศิลปวัฒนธรรม<sup>๖</sup> โดยมีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง ๑ แห่ง ๒ ที่ตั้ง วิทยาเขต ๗ แห่ง วิทยาลัย ๓ แห่ง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีการบริหารจัดการภายใต้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน มีแผนยุทธศาสตร์ นโยบายการบริหารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีอธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุดทั้งในส่วนกลางและวิทยาเขต นับจากการมีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปี พ.ศ. ๒๕๔๐ เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย นับว่าเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่ต้องประสบปัญหาต่างๆ ทุกด้านอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ ปัญหาดังกล่าวนั้นเกี่ยวเนื่องสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน

ประเด็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันนั้นก็คือนโยบายด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับโครงสร้าง การปรับวัฒนธรรมองค์การ<sup>๗</sup> ซึ่งสอดคล้องกับการบรรยายพิเศษของพระเทพบัณฑิต ได้กล่าวในโครงการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณ-ราชวิทยาลัยว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมที่ตายตัวในรูปแบบเดิมทำให้องค์การปรับตัวได้ยาก ที่เป็นปัญหามากที่สุดของมหาวิทยาลัยคือโครงสร้างที่ไม่เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ ทำมาอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ไม่กระตือรือร้น ทำงานไม่มีความรอบคอบ ไม่มีการตรวจสอบ ต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรปฏิรูปตนเอง และปฏิวัติความคิดของตนเอง ทั้งส่วนกลางและวิทยาเขต ถ้ามีการปฏิรูปแนวคิดแล้ว มหาวิทยาลัยเราอาจมีวัฒนธรรมองค์การที่มั่นคงดีขึ้น

<sup>๖</sup> สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา, คู่มือประกันคุณภาพ, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕๕๑), หน้า ๓.

<sup>๗</sup> พระมหาสาคร ภักดีนอก, “ทิศทางของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๖๔)”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐๕.

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ จึงต้องการศึกษาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ อีกทั้งยังทดสอบโมเดลในระดับตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สุดท้ายเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จากข้อค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และเพื่อกำหนดจุดเด่นจุดด้อยในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับปัญหา เพื่อช่วยลดปัญหาความไม่มีคุณภาพของบุคลากรได้ และที่สำคัญลดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลได้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง

๒. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลในระดับพฤติกรรมตัวบ่งชี้ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลในระดับตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย และโมเดลในระดับองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

๓. เพื่อระบุองค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้และพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

๔. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## ขอบเขตการวิจัย

### ๑. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ทั้ง ๑ ส่วนกลาง ๗ วิทยาเขต ๓ วิทยาลัย จำนวน ๘๔๘ รูป/คน ซึ่งใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๖๔๐ รูป/คน

## ๒. ขอบเขตด้านเนื้อหา

วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านธรรมาภิบาล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านนวัตกรรม

## วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้สามารถแสดงได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ สร้างแนวคิด ทบทวนทฤษฎีวรรณกรรม วิเคราะห์องค์ประกอบย่อย โดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุป วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยวิธีใช้ตารางสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย (Content Analysis) ตามทฤษฎีของ Bloom's Taxonomy of Educational Objective ก็จะได้ตัวแปร องค์ประกอบตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ ๒ สร้างเครื่องมือวิจัย พัฒนาเครื่องมือ โดยการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ องค์ประกอบตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แบบสอบถาม โดยใช้วิธี IOC ได้แบบสอบถามตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ ๓ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ๖๔๐ รูป/คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป จะได้ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ ๔ ตรวจสอบตัวบ่งชี้ โดยที่ปรึกษาหลัก/ร่วม ได้ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เสนอรายงานการศึกษาวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการพิจารณา คุชชินพันธ์ จัดทำรูปเล่ม จะได้ได้คุชชินพันธ์เรื่องตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น ๓ ส่วนได้แก่ (๑) ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้วัฒนธรรม องค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดล ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า ๓.๐๐ (๒) ความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพฤติกรรมตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้เกณฑ์ค่าไค-สแควร์ (chi-square statistics) มีค่าต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีความน่าจะเป็นหรือค่า P-value สูงกว่า ๐.๐๕



ค่าดัชนีความกลมกลืนหรือค่า GFI (goodness-of-fit index) ค่าตั้งแต่ ๐.๙๐-๑.๐๐ และ (๓) ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ (๔) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตามเกณฑ์ ดังนี้ (๑) เท่ากับหรือมากกว่า ๐.๕ สำหรับองค์ประกอบย่อย และ (๒) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมตัวบ่งชี้มีเท่ากับหรือมากกว่า ๐.๓๐ สำหรับองค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ ผลการวิเคราะห์ในแต่ละส่วนมีดังนี้

#### ๑. ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้เป็นผลในการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ ๑ โดยศึกษาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงความเหมาะสมของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า ๓.๐๐ เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามลำดับต่อไป ผลการวิเคราะห์แยกออกเป็นแต่ละองค์ประกอบหลัก

#### ๒. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ โดยการทดสอบโมเดลในระดับพฤติกรรมตัวบ่งชี้ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและทดสอบโมเดลในระดับตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยและโมเดลในระดับองค์ประกอบย่อยของภาวะตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้โมเดลเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จำนวน ๔๘ ข้อ โดยโมเดลนี้มีลักษณะเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม (Third Order Confirmatory Factor Analysis) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๑. โมเดลการคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการคิดสร้างสรรค์ (Creative) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ ๘.๕๘ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๖ ( $\chi^2/df = ๑.๔๓$ ) และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๑.๐๐ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๘ และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๖

๒.๒ โมเดลธรรมาภิบาล (Good Governance) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลธรรมาภิบาล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า



ไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ ๒๖๖.๒๒ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๘๙ ( $X^2/df = ๒.๙๙$ ) และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๕ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๒ และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๕๖

๒.๓ โมเดลทำงานเป็นทีม (Team Work) ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้เชิงยืนยันของโมเดลทำงานเป็นทีม พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ ๑๗๙.๗๔ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๕๙ ( $X^2/df = ๓.๐๔$ ) และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๖ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๓ และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๕๗

๒.๔ โมเดลนวัตกรรม (Innovation) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลนวัตกรรม (Innovation) พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ ๓๕.๖๔ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๑๙ ( $X^2/df = ๑.๘๗$ ) และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๗ และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๓๗

**๓. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ข้อเสนอแนะของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open - ended)**

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้เป็นผลในการแจกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาและมีบุคลากรได้เห็นปัญหาและเสนอแนะ คือ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีวัฒนธรรมแบบพระสงฆ์ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้อาวุโสหรือผู้มีอายุพรรษามากกว่า ถ้าเป็นฆราวาสก็เป็นวัฒนธรรมแบบเครือญาติ มุ่งเน้นเฉพาะภายใน มีความยึดหยุ่นในการทำงานแต่ยึดหยุ่นเฉพาะในกลุ่มที่เป็นเครือญาติหรือพวกพ้องตนเองเท่านั้น เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคงและสงบภายใน มุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อความเรียบร้อยเรียบร้อยในการทำงาน เป็นลักษณะแบบอนุรักษ์นิยมที่ทำอะไรแบบเดิมๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ดังมีรายละเอียดด้านต่าง ๆ ดังนี้

๓.๑ ด้านการคิดสร้างสรรค์ บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีกระบวนการทำงานที่แปลกใหม่ ทำงานแบบเดิม ๆ ไม่กล้าทำงานแบบลองผิดลองถูก ไม่มีแนวความคิดการทำงานแบบออกนอกกรอบ ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานไม่สั่งการจะไม่ทำอะไร เพราะกลัวมาเพิ่มภาระการทำงานให้กับตัวเอง ไม่ค่อยมีการวางแผนในการทำงาน ไม่มีสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่มาพัฒนาองค์การเท่าที่ควร

๓.๒ ด้านธรรมาภิบาล บุคลากรส่วนใหญ่เป็นศิษย์เก่าจากสถาบัน ที่เป็นฆราวาสก็ได้ผ่านการบวชเรียนมาในเรื่องความโปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต จึงเป็นจุดเด่นขององค์การ แต่มีจุดที่ควรปรับปรุง

คือเนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุ งานหรือกิจกรรม/โครงการบางอย่างจึงยากต่อการควบคุม ติดตามและตรวจสอบได้ จึงควรมีกระบวนการที่ชัดเจน โดยทุกฝ่ายจะต้องเคารพกติการายาท รวมทั้ง กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยด้วย

๓.๓ ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีการทำงาน แบบมีส่วนร่วมน้อย การทำงานไม่ค่อยประสานงานซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างทำ เช่น ในส่วนกลาง กับวิทยาเขตจะทำไมเหมือนกัน ซึ่งเป็นปัญหาในงานประกันคุณภาพการศึกษา ควรมีการออกระเบียบหรือ ประกาศให้มีการปฏิบัติเหมือนกันทุกแห่ง บุคลากรในส่วนวิทยาเขตที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีบทบาท ในการทำงานร่วมกับส่วนกลางมากขึ้น

๓.๔ ด้านนวัตกรรม บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรหานวัตกรรมใหม่ๆมาบริหารจัดการ หรือ ในกระบวนการเรียนการสอน และการทำงาน นวัตกรรมบางอย่างอาจจะนำมาจากสิ่งเดิมๆ ของเราที่ บุรพาจารย์ท่านวางไว้ก่อนหน้านี้ เช่นหลักสูตรที่เน้นภาษาต่างประเทศ นำมา Reinnovation ใหม่ ควรพัฒนา นวัตกรรมที่เกี่ยวกับสื่อธรรมะ พัฒนาหลักสูตรการอบรมระยะสั้นที่เกี่ยวกับธรรม การปฏิบัติธรรมกรรมฐาน เป็นต้น

#### ๔. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ ดังมีรายละเอียดดังนี้

๔.๑ วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ไว้ว่า การปฏิบัติตัวตามบทบาท หน้าที่ของสมาชิกในองค์การ ที่จะต้องสอดคล้องกับความคิดสร้างสรรค์ คือการนำสิ่งใหม่ๆ เช่น กิจกรรม Monk Chat ของวิทยาเขตล้านนา ที่นำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ส่วนธรรมาภิบาล เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรได้นำมาบริหารจัดการในองค์การ การทำงาน เป็นทีม เน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนด้านนวัตกรรม ให้เน้นจัดทำหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเป็นแนวทางให้นักศึกษาและคณาจารย์นำมาประยุกต์ใช้ในการเรียน การสอน และชีวิตประจำวัน โดยบูรณาการเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ และที่สำคัญควรยึดปรัชญามหาวิทยาลัย คือความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา พร้อมด้วยอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ ระเบียบ สามัคคี บำเพ็ญประโยชน์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารงานในองค์การ

๔.๒ วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งมีจุดเด่น คือ ด้านโครงสร้าง มีการวางโครงสร้างไว้ชัดเจน ผู้บริหารสูงสุดจะต้องเป็นพระภิกษุที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ โดยไม่ทิ้งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งส่วนมากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ส่วนใหญ่ จะเป็นพระภิกษุ ด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน มีรายวิชาที่เป็น BU ทางพระพุทธศาสนา ๓๐ หน่วยกิต ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็น ปริญญาโท และปริญญาเอก ที่สำคัญก่อนจะรับใบปริญญามีระเบียบ

ปฏิบัติ จะต้องปฏิบัติกรรมฐานเป็นเวลา ๑๕ วัน ด้วย ส่วนการคิดสร้างสรรค์ บุคลากรส่วนใหญ่ มีการนำแนวคิดใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงาน การเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ชัดในการประกันคุณภาพการศึกษาทุกคณะ ทุกสาขาวิชา มีการปรับตัวมากขึ้น ทั้งคณาจารย์ นักศึกษา และบัณฑิต ส่วนธรรมาภิบาล คือ การบริหารจัดการที่ประกอบการทำดี มหาวิทยาลัยสงฆ์ทำทุกอย่างเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของมหาวิทยาลัย มุมมองทางพุทธศาสนา โดยใช้สุจริต ๓ มาเป็นฐาน มีการทำงานเป็นทีม การทำงานที่สอดรับกันในทุกฝ่าย เปรียบเสมือนการต่อจิ๊กซอว์ที่จะต้องสุขุมรอบคอบ ตรงไปตรงมาและชัดเจน ซึ่งให้ความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ส่วนนวัตกรรม คือสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ ได้บุคลากรพันธุ์ใหม่เกิดขึ้นในองค์กร

๔.๓ วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหาร จัดการและกระบวนการเรียนการสอน ธรรมาภิบาล คือ การนำธรรมะไปใช้ ไปทำ โดยมี ศีล สุจริต เป็นฐาน มีสติเป็นตัวกำกับ ควรร่วมมือกันทำ หมั่นประชุมสัมมนาอย่างเนืองนิตย์ รักและสามัคคีกัน ความคิดอะไรใหม่ๆ โดยมีพระสงฆ์เป็นผู้นำ การไม่ทิ้งหลักพระพุทธศาสนา และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย คือ ระเบียบ สามัคคี บำเพ็ญประโยชน์ ควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในเรื่องของการกระตือรือร้น การมาทำงานตรงเวลา

๔.๔ วัฒนธรรมองค์การ ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ถือว่าเป็นจุดเด่น นั่นคือมีการแข่งขันในการเข้าสู่ตำแหน่งทางบริหารน้อย โดยยึดหลักอุเบกขาธรรม ค่อยเป็นค่อยไปตามหลักอาวุโส ส่วนสิ่งที่น่าเป็นห่วงสำหรับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย คือไม่สามารถจะไปแข่งขันกับสถาบันอื่นที่เป็นสถาบันทางการศึกษาเช่นเดียวกัน การทำงานเป็นทีมสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การของ มมร. ที่มีพระสงฆ์เป็นผู้บริหารและองค์การพระอยู่ร่วมกัน เป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ นวัตกรรมเก่าและใหม่ นั่นคือบุคลากรที่ทรงคุณค่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยควรนำบุคลากรทั้ง ๒ ช่วงวัยมาผสมผสานเพื่อบูรณาการสิ่งเหล่านี้ให้เข้ากันได้ ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของหลักสูตร วิธีการสอน องค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น และควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในเรื่องของการกระตือรือร้น ควรนำหลักธรรมอื่นมาใช้ในการพัฒนาองค์การ นั่นคือ อธิปไตย ๔ มาใช้

๔.๕ วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่เด่นที่สุดของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่เห็นได้ชัดเจน คือ มีพระสงฆ์เป็นผู้ปกครอง มีความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม มีการคิดเพื่อสิ่งใหม่ๆ มาพัฒนาองค์การ มีการนำหลักธรรมาภิบาล ที่มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การเป็นหลักธรรมที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย นำมาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ใน ๑ ใน ๑๐ ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่มีความโปร่งใส ซึ่ง ปปช.เป็นหน่วยงานที่มาประเมินวิธีการนำเข้าสู่ตำแหน่งบริหารและวิชาการอย่างเป็นธรรม และวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ชัดเจน คือมีพระสงฆ์ปกครอง ในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดี

รองอธิการบดีบางตำแหน่งในส่วนกลาง รองอธิการบดีในวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการในแต่ละสำนัก ผู้ช่วยอธิการบดีบางตำแหน่ง เป็นต้น ในด้านกระบวนการเรียนการสอน มีการประยุกต์หลักธรรมเข้ามาสอนในทุกหลักสูตร ทุกสาขาวิชา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีระบบการเรียนการสอนแบบ พหุวัฒนธรรม ซึ่งเห็นได้ชัดเจนในเรื่องของการเรียนรวมกันระหว่างพระกับฆราวาส มีการทำงานเป็นทีมสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การของ มมร. ที่มีพระสงฆ์เป็นผู้บริหารและองค์การพระอยู่ร่วมกัน เป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่

๔.๖ วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ว่าเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ที่เน้นทางด้านพุทธศาสนาและปรัชญา สถานการณ์ปัจจุบันมีการปฏิรูปการศึกษา การบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอน มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย คือ การนำธรรมะไปใช้ไปทำ โดยมี ศีล สมาธิ ปัญญา และสุจริตเป็นฐาน มีสติเป็นตัวกำกับ บุคลากรควรร่วมมือกันทำ หมั่นประชุมสัมมนาอย่างเนืองนิตย์ รักและสามัคคีกัน สรรหาความคิดอะไรใหม่ๆ โดยมีพระสงฆ์เป็นผู้นำ การไม่ทิ้งหลักพระพุทธศาสนา และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย คือ ระเบียบ สามัคคี บำเพ็ญประโยชน์ ซึ่งผู้นำควรเน้น รวมทั้งมี พรบ.มหาวิทยาลัยเป็นตัวกำกับ ส่วนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น ควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในเรื่องของการกระตือรือร้น การมาทำงานตรงเวลา การปรับตัวจะต้องมี จะต้องปรับองค์กรเกี่ยวกับบริหารจัดการ ต้องปรับให้มีทิศทางที่ชัดเจน

## บทสรุป

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ (๑) ความเหมาะสมขององค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้และพฤติกรรมบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า ๓.๐๐ (๒) การทดสอบโมเดลในระดับพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน และทดสอบโมเดลในระดับตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย และโมเดลในระดับองค์ประกอบย่อยของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ การที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง และ (๓) การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลมาคัดเลือกพฤติกรรมตัวบ่งชี้ที่แสดงว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตามเกณฑ์ ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างก่อนจะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า ๓.๐๐ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ในระดับตัวบ่งชี้ทุกตัว ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ดังกล่าว ทั้งนี้ เหตุผลประการหนึ่ง อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบแล้วทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการหลายท่านเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่ชัดเจนและเหมาะสม และได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จึงทำให้ผลการวิจัยดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

๑. องค์ประกอบย่อยการคิดสร้างสรรค์ (Creative) จากผลการวิจัยพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละตัวพบว่า มีค่าเฉลี่ย ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้เข้ารับการอบรมสัมมนาในโครงการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิดแก่บุคลากรที่เน้นภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างหลากหลายมีความเป็นอิสระทางวิชาการ ทำให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนนำความรู้ไปใช้งานจริงและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้พอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาร์ รังสินนท์ ให้ความหมายการคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า การคิดสร้างสรรค์ คือ คิดจินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์คิดค้นพบใหม่ๆ ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดไม่ถึงหรือมองข้าม คิดหลากหลาย และคิดที่แก้ปัญหาและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเอง

๒. องค์ประกอบย่อยธรรมาภิบาล (Good Governance) จากผลการวิจัยการเปิดเผย มีสถานะที่ชัดเจน ชัดแจ้ง ไม่คลุมเครือ การแสดงความรับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบ รวมทั้งมีกระบวนการในการติดตามและประเมินผล มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ และนิสัยและเจตคติที่มุ่งใจให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต เคารพสิทธิของผู้อื่น มีความละเอียดรอบคอบ ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นรวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้นด้วย และการเปิดโอกาสให้คนทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การร่วมพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ และร่วมกันแก้ปัญหา สอดคล้องกับแนวความคิดของ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี ประกอบไปด้วยคุณสมบัติ ๗ ประการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นธรรมของคนดี ได้แก่ (๑) การรู้หลักและรู้จักเหตุ (๒) รู้หน้าที่ของตนเอง (๓) มีความสำนึกรับผิดชอบ (๔) ความมุ่งหมายและรู้จักผล (๕) รู้จักตนเอง (๖) รู้ประมาณ (๗) รู้จักพอดี

๓. องค์ประกอบย่อยทำงานเป็นทีม (Team Work) จากผลการวิจัยพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละตัวพบว่า มีค่าเฉลี่ย ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ตระหนักถึงสภาพจิตของมหาวิทยาลัย คือ ระเบียบ สามัคคี บำเพ็ญประโยชน์ เมื่อมีการทำงานร่วมกันในมหาวิทยาลัย บุคลากรมีความเป็นหนึ่งเดียวกันทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิชัย ปัญญโรจน์ ได้กล่าวไว้ในบทความ

เกี่ยวกับการเสริมสร้างกำลังใจ สถาบันพัฒนาบุคลากรว่า ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยกกัน ซึ่งหลักในการทำงานเป็นทีมที่ดีต้องมีองค์ประกอบดังนี้ (๑) เป้าหมาย กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมผู้ทำงานจะต้องมีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายของทีมสอดคล้องกัน (๒) บทบาทของผู้นำทีมและผู้ตาม ถ้าหากองค์กรใดมีผู้นำทีมที่เก่งและมีผู้ตามที่เก่ง องค์กรนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะเจริญก้าวหน้าไปข้างหน้า ซึ่งหลักในการทำงานร่วมกันเป็นทีมย่อมต้องมีความขัดแย้งกันเป็นธรรมดา ผู้นำทีมจะต้องเป็นนักบริหารความขัดแย้ง ในการทำงานของทีมอาจจะต้องใช้ขบวนการทำงานโดยหาความร่วมมือกับทีมงานมากขึ้น (๓) กระบวนการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน หากว่ามีกระบวนการทำงานที่ดี เป็นระบบ เป็นระเบียบ ก็จะช่วยประหยัดเวลาประหยัดค่าใช้จ่ายๆ ขององค์กรได้มาก (๔) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ต้องมีการเชื่อมโยงกันเป็นทีม เรื่องของมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน เพราะการทำงานเป็นทีม เราต้องทำงานกับคน ไม่ใช่ทำงานกับเครื่องจักร (๕) การเสริมสร้างกำลังใจ ก็เป็นสิ่งที่ควรต้องมี เพราะคนเรามักทำงานหรือไม่ทำงานโดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะต้องมีแรงกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นเงินทอง ชื่อเสียง เกียรติยศ ศักดิ์ศรี

๔. องค์ประกอบย่อยด้านนวัตกรรม (Innovation) จากผลการวิจัยพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละตัวพบว่า มีค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าเดิม สารัช โคกรักษ์ ได้กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง (๑) การนำวิธีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ และเปลี่ยนแปลงวิธีเดิมกลับมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ หรือ (๒) นำวิธีการที่คิดว่าไม่ใช่แล้วกลับมาพัฒนาขึ้นใหม่แล้วใช้อีกครั้ง (๓) เพื่อสร้างและเพิ่มศักยภาพของนวัตกรรมให้มีประโยชน์และมีคุณค่าเหมาะสมกับเศรษฐกิจ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว มีข้อเสนอแนะหลัก ๒ ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตดังต่อไปนี้

๑. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมควรส่งเสริมให้นาโมเดลที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสำหรับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้ ทั้งในระดับองค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการนำโมเดลไปใช้เป็นแนวทาง



การพัฒนานั้น ควรคำนึงถึงสำคัญขององค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ที่ผลการวิจัยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย

๒. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารที่ได้้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะดังนี้

๒.๑ ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยอาจนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นแนวทาง เช่น การพัฒนาในตัวบ่งชี้ที่พบว่า มีค่าเฉลี่ยมาก รวมถึงการพัฒนาองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก

๒.๒ ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา โดยใช้โมเดลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทาง เพื่อให้ได้โปรแกรมในการฝึกอบรมผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบบูรณาการอันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป

## บรรณานุกรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๔.

พระมหาสาคร ภักดีนอก. “ทิศทางของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๖๔)”. วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕.

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. การปฏิรูประบบการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ระดับปริญญาตรี. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

สมโภชน์ นพคุณ. “วัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร”. วารสารข้าราชการ. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๑) : ๔๖-๕๒.

สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา. คู่มือประกันคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕๕๑.

ศุภลักษณ์ วิริยะสุน. “การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น”. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.