



บทเรียนวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ
องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กรณีศึกษา: องค์กรภาคประชาชนจังหวัดเชียงราย
The Lesson of Organizational Culture on Good Governance of
Non-profit Organization: A Case Study of Public Sector Organization
in Chiang Rai Province

ณัฐธิดา จุมปา^{1*}

สุภัทณี เปี่ยมสุวรรณกิจ² สุทธิพร เปี่ยมสุวรรณกิจ²

¹อาจารย์ วิทยาลัยนานาชาติภูมิภาคแม่น้ำโขง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

²อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

Natthida Jumpa^{1*}

Supattanee Piamsuwannakit² Sutthiporn Piamsuwannakit²

¹Lecturer of International College of Mekong Region, Chiang Rai Rajabhat University

²Lecturer of Faculty of Management Sciences, Chiang Rai Rajabhat University

peace_bew@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงรายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน และหาแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในกลุ่มองค์กรภาคประชาชนในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการดำเนินงานอย่างละ 2 องค์กร โดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและสนทนากลุ่มย่อยกับประธานหรือแกนนำองค์กร กรรมการ สมาชิกองค์กร และตัวแทนเจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละและการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ผลการศึกษาพบว่า

(1) ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกับสมาชิกและผู้นำ มีผู้นำ



ที่มาจากภาคประชาชน องค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการเกษียณอายุที่มีบทบาทสำคัญในชุมชน จึงทำให้องค์กรมีพลังในการขับเคลื่อนกิจกรรมและผู้นำองค์กรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในหลักการอุดมการณ์และการบริหารงานขององค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (2) ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการดำเนินงาน แขนงนำมีความเห็นต่างกัน ขาดความสมดุลในการจัดสวัสดิการ สมาชิกขาดการกระตุ้นอุดมการณ์และหลักการขององค์กร ไม่สามารถขยายสมาชิกเพิ่มได้ และขาดกิจกรรมสวัสดิการที่ดึงดูดให้สมาชิกเข้าร่วมองค์กร (3) บทเรียนการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการดำเนินงาน มีผลจากตัวแปร เช่น แขนงนำองค์กร สมาชิกองค์กร ทักษะการบริหารองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องเชื่อมประสานทุกฝ่ายอย่างเป็นองค์รวมเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ระดับสูงมาก ($r = .90$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และตัวแปรหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานในระดับสูง ($r = .83$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และตัวแปรหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ระดับสูง ($r = .82$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการดำเนินงาน พบว่า ตัวแปรหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและตัวแปรปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานที่ระดับต่ำมาก ($r = .17$) และตัวแปรปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลักธรรมาภิบาลในทิศทางบวกในระดับต่ำ ($r = .42$) โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรคือ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิก สร้างผู้นำที่มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารสืบทอดเชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กรเข้ากับชุมชนโดยแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นภาคีการทำงานหนุนเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร หลักธรรมาภิบาล องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

Abstract

The aims of this research were: 1) to investigate the characteristics of organization culture, the relationship among different types of



organization culture, factors favoring operation and good governance of non-profit organization in Chiang Rai province in regard to success and unsuccessful organizations; and 2) to develop the guidelines promoting implementation of good governance principles. The data was collected from two successful organizations and two unsuccessful organizations. The research instruments were interview, questionnaire, and focus group discussion with chair or head of the organization, committee, members, and representatives from government agencies. The data was analyzed by frequency, percentage, and correlation coefficient. The findings were showed as follows.

1. The key characteristics of successful organization were that they received support and mentorship from organization located in the area by undertaking the tasks together with members and leaders in the community. There were leaders from various social groups such as civilian, sub-district local administrative organization, and retired government officials holding influential roles in the community. Also, leaders of organization understood principles underlying vision and good governance in operation the organization.

2. The key characteristics of unsuccessful organization were that the key leaders held different opinion imbalance welfare management, and lack of motivation on ideology and organization principles.

3. Lessons learned from the successful and unsuccessful operation of non-profit organization in Chiang Rai Province were resulted in various factors such as organization leaders, members, organizational management skills, related agencies, and co-operation mechanisms which were coherently united for the operation of organization in the same direction.

The relationship between organization culture and factors promoting the operation and good governance of successful non-profit organization indicated that the factors promoting the operation showed relatively high level of positive relationship with organization culture at the significance



level of .01 ($r = .90$). Also, good governance showed high level of positive relationship with factors promoting the operation at the significance level of .01 ($r = .83$). Likewise, good governance showed high positive relationship with organization culture at the significance level of .01 ($r = .82$). The relationship between organization culture and factors promoting the operation and good governance of unsuccessful organization indicated that good governance showed relatively low positive relationship with organization culture and factors promoting the operation ($r = .17$). The factors promoting the operation also showed low positive relationship with good governance with no statistical significance ($r = .42$).

The guidelines promoting the implementation of good governance in operation of organization were cultivation of organizational culture in all members; creation of organization leaders with good governance principles for heritage and operation of organization's activities by involvement of community participation and also seeking for cooperation with the related agencies so that these interdependent networking mechanisms could work together effectively.

Keywords : Organization Culture, Good Governance,
Non-profit Organization

บทนำ

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในภาคประชาชนเปรียบเสมือนตัวแทนจากประชาชนในแต่ละท้องถิ่นมารวมกลุ่มกันทำงานเพื่อสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ถือว่าเป็นผลผลิตที่ดำรงและมีความสำคัญอย่างมากในสังคมปัจจุบัน เพราะกว่าที่จะมาเป็นองค์กรได้ย่อมมีรากฐานด้านตัวบุคคลและองค์กรจนกระทั่งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวหล่อหลอมให้เกิดขบวนการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะสังคมไทยที่เต็มไปด้วยทุนทางสังคมด้านองค์กรชุมชนที่หลากหลายและกำลังได้รับอิทธิพลภายใต้กระแสการพัฒนาระบบการจัดการองค์กรให้มีความน่าเชื่อถือและเกิดความยั่งยืนในสถานการณ์ปัจจุบัน



การศึกษาบทเรียนวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กรณีศึกษา : องค์กรภาคประชาชนจังหวัดเชียงรายจึงเป็นการศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงบทบาทของประชาสังคมอย่างเด่นชัดในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวคือ กิจกรรมทางสังคมและการพัฒนาต่างๆ เป็นช่วงเวลาแห่งการขับเคลื่อนสังคมร่วมกันระหว่างกลไกภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน นับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในระดับท้องถิ่น การศึกษาถึงบทเรียนวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานองค์กรเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางการการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอันเป็นจุดเด่นที่มีอยู่จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์และผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลและส่งผลให้เป็นกลไกการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมและเกิดความเข้มแข็งขององค์กรในชุมชนท้องถิ่นระดับฐานรากนำไปสู่ความมั่นคงของสังคม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการดำเนินงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
3. เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงรายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน และหาแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในกลุ่มองค์กรภาคประชาชนจังหวัดเชียงรายในพื้นที่ปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) จังหวัดเชียงราย



ที่มีการจัดตั้งมาแล้ว ยังคงสถานภาพอยู่ และหยุดสภาพการดำเนินงานรวมจำนวน 249 องค์กร ผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้ ดุลยพินิจของผู้วิจัยจากฐานข้อมูลการจดทะเบียนรับรององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในกลุ่ม องค์กรภาคประชาชนในพื้นที่ปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) จังหวัด เชียงราย จำนวน 249 องค์กร ตามเขตพื้นที่การศึกษาและการเลือกตั้ง 4 เขต (ข้อมูล สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดเชียงราย กันยายน 2558) ที่มี สถานภาพการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จำนวน 2 องค์กร และองค์กรที่ประสบความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงานจำนวน 2 องค์กร จำแนกได้ดังนี้

1. องค์กรที่ประสบความความสำเร็จในการดำเนินงาน

ชื่อองค์กร	เขตพื้นที่การศึกษาและการเลือกตั้ง
1. กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลศรีเมืองชุม อำเภอแม่สาย	เขต 3 อำเภอแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอดอยหลวง
2. กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลป่าหุง อำเภอพาน	เขต 2 อำเภอพาน อำเภอป่าแดด อำเภอแม่สรวย อำเภอเวียงป่าเป้า

2. องค์กรที่ประสบความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงาน

ชื่อองค์กร	เขตพื้นที่การศึกษาและการเลือกตั้ง
1. กองทุนสวัสดิการชุมชน ตำบลป่าอ้อดอนชัย อำเภอเมือง	เขต 1 อำเภอเมือง อำเภอแม่ลาว อำเภอเวียงชัย และ อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย
2. กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลตับเต่า อำเภอเทิง	เขต 4 อำเภอเชียงของ เวียงแก่น อำเภอเวียงแก่น อำเภอเมือง อำเภอขุนตาล อำเภอพญาเม็งราย



เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1. **แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง** สำหรับสัมภาษณ์ประธาน/แกนนำองค์กรฯ ละ 2 คน ที่เข้าใจบริบทโดยรวมขององค์กรดีที่สุดเพื่อเก็บข้อมูลปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน

2. **แบบสอบถาม** ใช้กับกรรมการองค์กรฯ ละ 3 คนและสมาชิกองค์กรฯ ละ 2 คน เพื่อเก็บข้อมูลลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลที่ยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว และข้อมูลระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

3. **การสนทนากลุ่มย่อย** กับประธานองค์กร 1 คน กรรมการองค์กร 2 คน สมาชิกองค์กร 2 คน ตัวแทนเจ้าหน้าที่หน่วยงานราชการ 1 คน รวม 4 องค์กรฯ ละ 6 คน เพื่อร่วมถอดบทเรียนและหาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ประธานองค์กร แกนนำ กรรมการกลุ่ม และตัวแทนเจ้าหน้าที่หน่วยงานราชการ จะทำการแจกแจงและจัดกลุ่มข้อมูลในตารางเปรียบเทียบ (Comparative Table) เพื่อหาคำตอบอธิบายตามรายวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. **ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการดำเนินงาน**

จังหวัดเชียงรายมีองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในกลุ่มองค์กรภาคประชาชนในพื้นที่ปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีการจัดตั้งมาแล้วยังคงสภาพอยู่และล้มเลิก ในปัจจุบัน จำนวน 249 องค์กร ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในกลุ่มองค์กรภาคประชาชนที่ทำงานด้านสวัสดิการชุมชนทั้งหมด 4 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จำนวน 2 องค์กร ได้แก่

1. กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลศรีเมืองชุม อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย
2. กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลป่าหุ่ง อำเภอดอยคำ จังหวัดเชียงราย



และองค์กรที่ประสบความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงาน จำนวน 2 องค์กร ได้แก่

1. กองทุนสวัสดิการชุมชน ตำบลป่าอ้อดอนชัย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
2. กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลตับเต่า อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ในการทำความเข้าใจ และเป็นพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนองค์กรกับสมาชิกและผู้นำชุมชน เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล หน่วยงานราชการและสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) โดยมีรูปแบบสวัสดิการพื้นฐานด้านการเกิด รักษาพยาบาล การส่งเสริมอาชีพ สวัสดิการคณะทำงาน การเสียชีวิต และสวัสดิการเกี่ยวกับการพัฒนาสังคม มีผู้นำทั้งที่มาจากภาคประชาชน องค์กรบริหารส่วนตำบล และข้าราชการเกษียณอายุที่มีบทบาทสำคัญในชุมชน จึงทำให้องค์กรมีพลังในการขับเคลื่อนกิจกรรม อีกทั้งผู้นำองค์กรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในหลักการอุดมการณ์ และการบริหารงานขององค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงรายที่ประสบความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงาน

องค์กรส่วนใหญ่มีจุดเริ่มต้นมาจากฐานกลุ่มอาชีพในชุมชนและพัฒนาสถานะกลุ่มมาเป็นกองทุนสวัสดิการชุมชน แกนนำมีความเห็นต่างกันระหว่างแกนนำที่เป็นชาวบ้าน และแกนนำองค์กรที่มาจากสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการจัดสวัสดิการก็ไม่มี ความสมดุล สมาชิกขาดการกระตุ้นอุดมการณ์และหลักการขององค์กรจึงไม่สามารถขยาย สมาชิกเพิ่มได้ และขาดกิจกรรมสวัสดิการที่ดึงดูดให้สมาชิกเข้าร่วมองค์กรส่งผลให้เกิด ปัญหาด้านการบริหารจัดการจึงไม่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ นำไปสู่การหยุดสภาพการดำเนินงานในที่สุด

ผู้วิจัยได้สรุปบทเรียนการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในพื้นที่จังหวัด เชียงรายที่ประสบความสำเร็และล้มเหลวในการดำเนินงาน มีผลมาจากตัวแปรต่างๆ ที่ต้องเชื่อมประสานทุกฝ่ายอย่างเป็นองค์รวมเพื่อให้งานขององค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทาง เดียวกัน อันนำไปสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคนในชุมชน การแก้ไขปัญหาของชุมชน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนี้



1. ด้านผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ต้องมีความเสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาและอุดมการณ์ขององค์กรมีการเพิ่มทักษะการบริหารจัดการองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ถ่ายทอด และหาแกนนำองค์กรเพื่อมาสานต่อกิจกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการเป็นสมาชิก ผู้นำองค์กรต้องทำความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ขององค์กรปลูกฝังให้สมาชิกรู้คุณค่าของการเข้าเป็นสมาชิกองค์กร สรรค์สร้างกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกทำร่วมกันอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ความรักสามัคคีและช่วยเหลือกันและกัน

3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร ควรจัดสวัสดิการในองค์กรด้วยความสมดุล แสดงสถานะทางการเงินให้สมาชิกอย่างเปิดเผย กระตุ้นอุดมการณ์และหลักการขององค์กรให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการสำหรับแกนนำองค์กรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร

4. ด้านองค์กรภายนอก องค์กรควรทำงานเชิงบูรณาการกับชุมชนและองค์กรภายนอกเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

2.1 องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

2.1.1 ตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อปัจจัยการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จในระดับมากที่สุด 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านการยึดหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่น และยึดถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมาคือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่น และยึดถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.63$) และปัจจัยที่สนับสนุน ให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.62$) ตามลำดับ

2.1.2 ตัวแปรรายด้านที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จ

1) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่นและยึดถือปฏิบัติ

พบว่า มีปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการสร้างความรักความสามัคคี ($\bar{X} = 4.80$) รองลงมา ปัจจัยด้านคุณค่าในองค์กร (Core Value) คือ วิถีคิด หรือหลักการสำคัญที่องค์กรกำหนดขึ้นมาให้คนในองค์กรทุกคน



ยึดถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.70$) และความภาคภูมิใจในประวัติความเป็นมา คือ รู้อุดมการณ์และความเป็นมาขององค์กร อันนำไปสู่ความเข้าใจในวัฒนธรรมและแนวทางการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.70$) ตามลำดับ

2) ตัวแปรด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติ

พบว่าปัจจัยด้านทัศนคติอุดมการณ์และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมีความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร (ความรู้ ความสามารถและความเสียสละ) ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากบุคคล/องค์กรภายนอก ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$)

3) ตัวแปรด้านหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติ

พบว่า ปัจจัยด้านหลักการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านความโปร่งใส และปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านหลักนิติธรรม และหลักคุณธรรมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$)

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

พบว่า ตัวแปรปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ ที่ระดับสูงมาก ($r = .90$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และตัวแปรหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติในระดับสูง ($r = .83$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และตัวแปรหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติที่ระดับสูง ($r = .82$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2.2 องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความสำเร็จและหยุดสภาพการดำเนินงาน

2.2.1 ตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ภาพรวมองค์กรมีการบริหารงานในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.81$) โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด คือ ตัวแปรด้าน



หลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่น และยึดถือปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) รองลงมาคือด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) และตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่น และยึดถือปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.29$) ตามลำดับ

2.2.2. ตัวแปรรายด้านที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร ไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงาน

2.2.2.1 ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่น และยึดถือปฏิบัติ

พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.29$) และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อห้องกรประชุมความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงาน คือ ปัจจัยด้านสร้างความต่อเนื่อง คือการดำเนินกิจกรรมหรืองานขององค์กรอย่างต่อเนื่องในระดับน้อยมาก ($\bar{X} = 1.50$) และปัจจัยด้านการสร้างกำลังใจ คือ ความผูกพันของสมาชิก การมีกิจกรรมสานความสัมพันธ์ ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.90$) ตามลำดับ

2.2.2.2 ตัวแปรด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติ

พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากบุคคล/องค์กรภายนอกในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.80$) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อห้องกรประชุมความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.90$)

2.2.2.3 ตัวแปรด้านหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่น และยึดถือปฏิบัติ

พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) ตัวแปรสำคัญที่ทำให้ห้องกรประชุมความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงานมี 2 ปัจจัย ที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.90$) คือ ปัจจัยด้านหลักนิติธรรม และปัจจัยด้านหลักการมีส่วนร่วม

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานและหลักธรรมาภิบาลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงรายที่ประสบความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงาน

พบว่า ตัวแปรหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมั่น และยึดถือปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ



เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติ และตัวแปรปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติที่ระดับต่ำมาก ($r = .17$) และตัวแปรปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติในทิศทางบวกในระดับต่ำ ($r = .42$) โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

พบว่า มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำองค์กรและสมาชิกองค์กรที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรปฏิบัติงานตามกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำองค์กรจะต้องบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ขณะเดียวกันต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิก เพราะวัฒนธรรมองค์กรช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางดังกล่าวคือวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยที่มีการสร้างผู้นำองค์กรที่มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลเพื่อมาบริหารองค์กรสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ขณะเดียวกันก็มีการเชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กรเข้ากับชุมชนโดยแสวงความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นภาคีการทำงานหนุนเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงราย ที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจังหวัดเชียงรายที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานส่วนใหญ่มีผลมาจากตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่งได้แก่

ด้านผู้นำ แกนนำหรือคณะกรรมการขององค์กรในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สังเกตได้ว่าคณะกรรมการองค์กรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในหลักการอุดมการณ์ และใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ยึดถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถถ่ายทอดและปลูกฝังให้สมาชิกในองค์กรได้ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน

สมาชิกองค์กร มีความยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรที่แกนนำหรือคณะกรรมการองค์กรปลูกฝัง ซึ่งประกอบด้วย คุณค่าในองค์กร สมาชิกมีความเข้าใจในอุดมการณ์และรู้ประวัติความเป็นมาขององค์กร เชื่อมั่นและเชื่อฟังแกนนำองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและร่วมกันคิดหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา



ซึ่งสอดคล้องกับ สุภารัตน์ โยธาภิบาล (2554: 25) ได้ศึกษาไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการภายในองค์กร นโยบายองค์กรและกลยุทธ์องค์กร มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการถ่ายทอด ค่านิยมและความเชื่อ ให้กับสมาชิกในการดำเนินงาน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 7-9) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นรูปธรรม สามารถควบคุมหรือจัดการได้ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นมาได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการองค์กร สามารถทำหน้าที่ถ่ายทอด สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กรไปสู่บุคลากรทุกระดับ

การสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์กร อยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง ให้กำลังใจ แก่นนำหรือคณะกรรมการองค์กร เอาใจใส่สมาชิก มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของแก่นนำและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ตลอดจนการเชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กรกับชุมชน ทำให้สามารถขยายสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว และจะทำให้องค์กรและชุมชนเป็นหนึ่งเดียว จึงทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

3. ด้านการบริหารองค์กรและองค์กรภายนอก เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ได้แก่ ภาคประชาชน หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวแทนจากหน่วยงานราชการ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร ต่างฝ่ายต่างหนุนเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีหลักธรรมาภิบาลที่ ศตวรรษ พุทธาวงศ์ (2551: 44) ได้ศึกษาไว้คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วม การมุ่งฉันทามติ การมีสำนึกรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนองประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่มในชุมชน โดยที่หน่วยงานของรัฐเป็นผู้วางรากฐานและรักษากฎระเบียบต่างๆ ภายใต้กฎหมายและนโยบายที่โปร่งใสตรวจสอบได้

ขณะที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงใหม่ที่ประสบความล้มเหลวและหยุดสภาพการดำเนินงานไป พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด คือ ตัวแปรด้านหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$)

ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื่อมั่น และยึดถือปฏิบัติพบว่า ปัจจัยด้านสร้างความต่อเนื่อง คือการดำเนินกิจกรรมหรืองานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ในระดับน้อยมาก ($\bar{X} = 1.50$) และปัจจัยด้านการสร้างกำลังใจ คือ ความผูกพันของสมาชิก การมีกิจกรรมสานความสัมพันธ์ ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.90$)



ตัวแปรด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรยึดมั่นแนวทางปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากบุคคล/องค์กรภายนอกในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.80$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.90$)

ตัวแปรด้านหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมนั้น และยึดถือปฏิบัติ พบว่า ตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและหยุดสภาพการดำเนินงานมี 2 ปัจจัยที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.90$) คือ ปัจจัยด้านหลักนิติธรรม และปัจจัยด้านหลักการมีส่วนร่วม

จะเห็นได้ว่าองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ประสบความสำเร็จและหยุดสภาพการดำเนินงานไปในภาพรวมมีหลักธรรมาภิบาลที่สมาชิกให้ความสำคัญ เชื้อมนั้น และยึดถือปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านหลักนิติธรรมและปัจจัย ด้านหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งการที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้าผู้นำหรือคณะกรรมการองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร รวมถึงการปลูกฝังให้สมาชิกองค์กรมีความเข้าใจเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร และกิจกรรมองค์กรต้องมีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่เน้นสร้างความผูกพันให้สมาชิกหล่อหลอมสมาชิกเป็นกลุ่มเดียวกันมีเป้าหมายและอุดมการณ์เดียวกันเชื่อมโยงคนในชุมชน องค์กรในชุมชน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนให้เข้ามา มีบทบาทในองค์กรดึงดูดเชิงของแต่ละส่วนงานมาบริหารองค์กรให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชนต่อไป

ในขณะที่บทเรียนสำคัญอย่างยิ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในจังหวัดเชียงราย ควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรเริ่มจากแก่นนำหรือคณะกรรมการองค์กรต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาศักยภาพ ทักษะการเรียนรู้ต่างๆ โดยเฉพาะด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร และทักษะการเขียนโครงการต่างๆ รวมถึงการสร้างแก่นนำรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดการทำงานองค์กรจากรุ่นสู่รุ่น มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรร่วมกับชุมชน ขยายสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ให้สมาชิกองค์กรมีบทบาทมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม รวมถึงการตรวจสอบสถานะการเงินขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานของ กัญญา วงศ์อุตร (2549: 48-52) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้สมาชิกองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ ทิศทางและวิธีการทำงานขององค์กรให้องค์กรสามารถฟันฝ่าสภาวะปัญหาต่างๆ ตอบสนองความต้องการของสมาชิกองค์กร สามารถหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรให้ดำเนินไปทิศทางเดียวกัน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาวិจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานราชการของจังหวัดเชียงราย เช่น สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุข สามารถนำฐานข้อมูลงานวิจัยไปออกแบบกิจกรรมโครงการเพื่อการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพองค์กรสู่ความยั่งยืนในมิติต่างๆ

1.2 สถาบันการศึกษาสามารถนำไปต่อยอดศึกษาและพัฒนาองค์กรทางสังคมในประเด็นที่กว้างขวางขึ้น

1.3 ภาคประชาสังคมและองค์กรเอกชน นำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นข้อเด่นเพื่อการพัฒนาให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและการปรับปรุงข้อผิดพลาดจากบทเรียนองค์กรตัวอย่างที่ได้จากการศึกษา เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย

2.2 การส่งเสริมศักยภาพแกนนำองค์กรภาคประชาชนในการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา วงศ์อุดร. (2549). การสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา: บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. สำนักพิมพ์โพธิ์เพช. กรุงเทพฯ.
- ศตวรรษ พุทธวงศ์. (2551). ประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาล: ศึกษากรณี สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ.
- สุภารัตน์ โยธาภิบาล (2554). วัฒนธรรมองค์กรการกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมือง นครปฐม. คณะสังคมศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.วารสารวิทยบริการ. ปีที่ 22 ฉบับที่ 2.