

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหาร
สังกัดกรมเสนาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม*
Organizational Culture Affecting the Work of Military Officials Under Office of
The Permanent Secretary of Defence

ธิดากานต์ สินจิตร**

Tidakarn Sinjit

6414830002@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมเสนาธิการ 2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสนาธิการ 3) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสนาธิการ 4) ศึกษาประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ เสนอวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ 214 กลุ่มตัวอย่าง และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่า t-test ค่า F-test และ Linear regression analysis ผลการวิจัยพบว่า 1.ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 2.ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการแตกต่างกัน 3.วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ 4.ประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสนาธิการ ได้แก่ ด้านความจับใจ ด้านความถูกต้องแม่นยำ และด้านประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ 1.วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ 2. ประสิทธิภาพการทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสนาธิการ

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ; ประสิทธิภาพและประสิทธิผล; กรมเสนาธิการ

Keyword: Culture Organization; Efficiency and Effectiveness; Office of The Permanent Secretary of Defence

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสนาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่พิจารณาเสนอโยกย้าย อำนวยความสะดวก ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานการกำลังพล ตลอดจนการดำเนินการ กำลังพลที่อยู่ในอำนาจของปลัดกระทรวงกลาโหมและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม การควบคุมกำกับดูแล การปฏิบัติของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามนโยบายด้านการกำลังพลที่กระทรวงกลาโหม กำหนด การศึกษาอบรมในประเทศ การสวัสดิการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง การสารบรรณ ราชการประจำทั่วไปของกระทรวงกลาโหมและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการทหาร ทั้งนี้ข้าราชการทหารกรมเสมียนตราเป็นส่วน สนับสนุนหลักที่ดูแลงานด้านกำลังพลโดยตรงให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและหน่วยขึ้นตรง กระทรวงกลาโหม ส่งผลให้หน่วยงานจะต้องมีความเข้มแข็งและเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นในองค์กรให้ สามารถปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยในการปฏิบัติงานของกรมเสมียนตราจะมีความใกล้ชิดกับชีวิต ของกำลังพลทุกนายเป็นอย่างมาก ความสำคัญของการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในการกำหนดรูปแบบการทำงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และเกิด ประสิทธิภาพตามมา และยิ่งไปกว่านั้นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งช่วยให้หน่วยงานมีความพร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขัน และพัฒนาเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ด้วยการเป็นหน่วยงานทางการทหารดังกล่าว ทศนคติของคนทั่วไปจึงมองว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรม ภายในที่วางอยู่บนฐานของระบบสายการบังคับบัญชา และมีลักษณะเป็นองค์กรแบบเฉพาะที่ไม่ค่อยเปิดเผย เรื่องราวภายในของหน่วยงานโดยให้เหตุผลด้านความมั่นคงและความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร ทศนคติของ สังคมต่อองค์กรทหารจึงวางอยู่บนฐานของค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน มุมมอง รวมถึงทัศนคติทางพฤติกรรมที่ ปราบกฏมายาวนาน การศึกษานี้จึงเป็นการสำรวจเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกรมเสมียนตรา

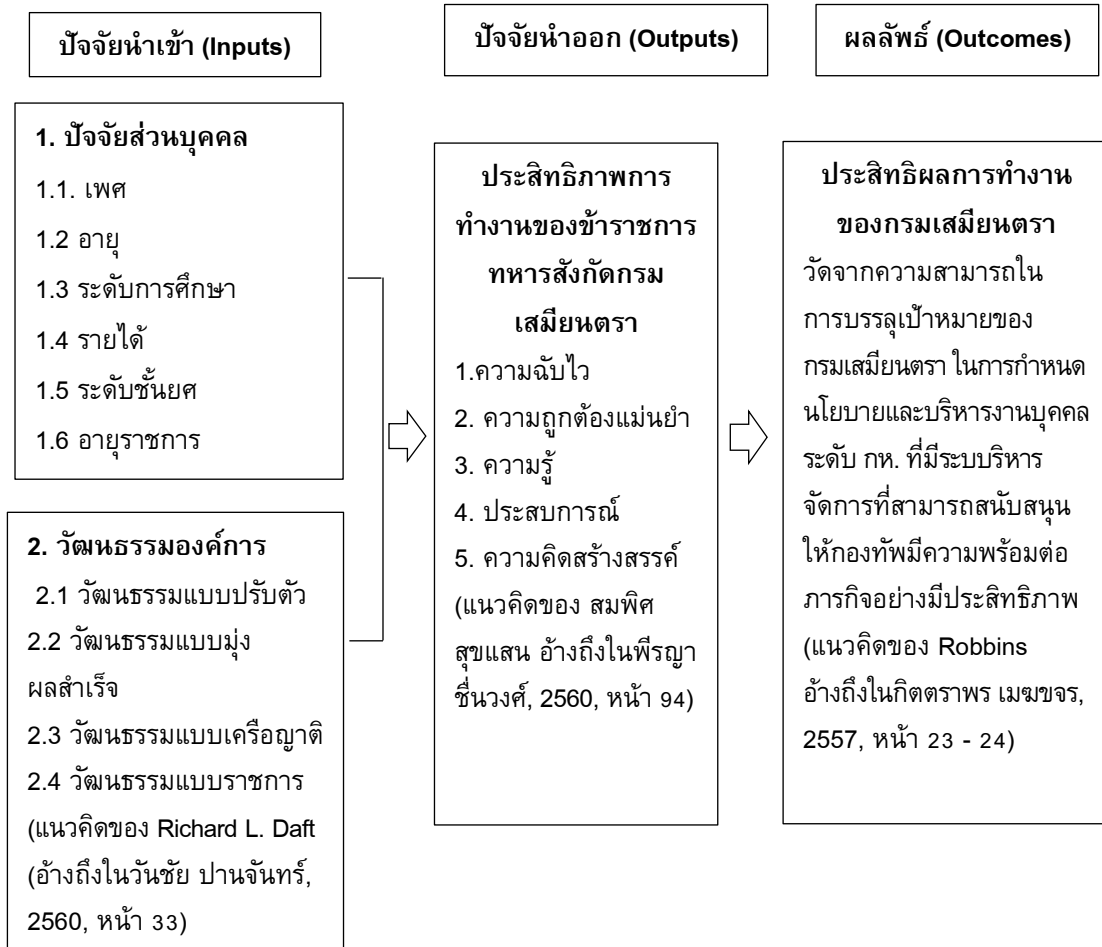
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของกรมเสมียนตรา
- 2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา
- 3) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา
- 4) ศึกษาประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา

สมมติฐานการวิจัย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของกรมเสมียนตราแตกต่างกัน
- 2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรม เสมียนตราแตกต่างกัน
- 3) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา
- 4) ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของ กรมเสมียนตรา

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน กลุ่มประชากรที่ใช้คือ ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา ประกอบด้วย นายทหารชั้นประทวนและนายทหารชั้นสัญญาบัตร 214 กลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนข้าราชการทหารทั้งหมด 460 คน ตามการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสูตรทาโร ยามาเน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมรับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างไม่เกิน 0.05 โดยการสุ่มแบบอย่างง่ายในการตอบแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการกองงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกลาโหม กรมเสมียนตรา จำนวน 1 คน ชั้นยศระดับ พ.อ.พิเศษ รองผู้อำนวยการกองบริการกำลังพล สำนักงานกำลังพล กรมเสมียนตรา จำนวน 1 คน ชั้นยศ พ.อ. นายทหารประจำกรมเสมียนตรา จำนวน 1 คน ชั้นยศระดับ พ.อ. และประจำแผนกเตรียมการ กองงานคณะกรรมการข้าราชการทหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกลาโหม กรมเสมียนตรา จำนวน 1 คน ชั้นยศ พ.ต. ซึ่งเป็นผู้มีส่วนประสมการณ์ทำงานกับกรมเสมียนตรามากกว่า 10 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถามในการวิจัย ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยจะเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบสอบถามวัดระดับวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของกรมเสนาธิการ

ส่วนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

และการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสอบถามกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เกณฑ์ในการวัดระดับ

ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ใช้ในการวัดระดับวัฒนธรรมองค์การ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| ค่าเฉลี่ย | ความหมาย |
|-----------------------|---------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 | ระดับความสำคัญในระดับน้อยที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 | ระดับความสำคัญในระดับน้อย |
| ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 | ระดับความสำคัญในระดับปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 | ระดับความสำคัญในระดับมาก |
| ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 | ระดับความสำคัญในระดับมากที่สุด |

เกณฑ์การอ่านค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ถ้าค่า R มีค่าเท่ากับ 0.00 แปลว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่า R มีค่าต่ำกว่า 0.40 แปลว่า มีความสัมพันธ์น้อย

ค่า R มีค่า 0.40 ถึง 0.60 แปลว่า มีความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่า R มีค่า 0.60 ขึ้นไป แปลว่า มีความสัมพันธ์มาก

การทดสอบเครื่องมือ

นำแบบทดสอบให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงเนื้อหา จากนั้นมาประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยกำหนดค่า IOC แต่ละข้อมากกว่า 0.6 ขึ้นไป มีความแม่นยำตรงด้านเนื้อหาที่ยอมรับได้ (อ้างถึงในเฉลิมพล ศรีหงษ์, 2565, หน้า 113 - 115) ซึ่งผลที่ได้ค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไปทุกข้อ และทดสอบหาความน่าเชื่อถือแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกันกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 คน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค ทั่วไปยอมรับมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จะถือว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (อ้างถึงในเฉลิมพล ศรีหงษ์, 2565, หน้า 119-121) จากการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามในการวิจัยนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.965 แสดงให้เห็นว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงใช้เก็บข้อมูลจริงได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เก็บจาก โดยนำคำตอบจากแบบสอบถามมาลงรหัสข้อมูล และใช้คอมพิวเตอร์ประมวลผลค่าสถิติ ประกอบด้วย

1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และค่าความถี่

1.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ ค่า t-test (Independent sample t-test), ค่า F-test (One-way Analysis of Variance) และ วิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นตรง (Linear regression analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่ออธิบายและยืนยันข้อมูลประเด็นเพิ่มเติม

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 214 กลุ่มตัวอย่าง

| | ตัวแปร | จำนวน | ค่าร้อยละ |
|-------------------------|---------------------------------|-------|-----------|
| เพศ | ชาย | 100 | 46.7 |
| | หญิง | 114 | 53.3 |
| อายุ | ต่ำกว่า 30 ปี | 42 | 19.6 |
| | 31 – 40 ปี | 84 | 39.3 |
| | 41 – 50 ปี | 45 | 21.0 |
| | 51 ปีขึ้นไป | 43 | 20.1 |
| ระดับการศึกษา | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 26 | 12.1 |
| | ปริญญาตรี | 110 | 51.4 |
| | ปริญญาตรีขึ้นไป | 78 | 36.4 |
| รายได้เฉลี่ยต่อเดือน | น้อยกว่า 15,000 บาท | 37 | 17.3 |
| | 15,001 - 25,000 บาท | 72 | 33.6 |
| | 25,001 - 35,000 บาท | 38 | 17.8 |
| | 35,001 - 45,000 บาท | 32 | 15.0 |
| | มากกว่า 45,001 บาท ขึ้นไป | 35 | 16.4 |
| ระดับชั้นยศ | ส.ต., จ.ต. - ส.อ., จ.อ. | 39 | 18.2 |
| | จ.ส.ต., พ.จ.ต. - จ.ส.อ., พ.จ.อ. | 35 | 16.4 |
| | ร.ต. - ร.อ. | 70 | 32.7 |
| | พ.ต., น.ต. - พ.อ., น.อ. | 53 | 24.8 |
| | พ.อ.พิเศษ, น.อ.พิเศษ ขึ้นไป | 17 | 7.9 |
| อายุราชการที่ปฏิบัติงาน | ต่ำกว่า 3 ปี | 23 | 10.7 |
| | 3 – 5 ปี | 33 | 15.4 |
| | 5 – 10 ปี | 47 | 22.0 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 111 | 51.9 |

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.3 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.4 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 25,000 บาท คิดเป็น ร้อยละ 33.6 มีระดับชั้นยศ ร.ต. - ร.อ คิดเป็นร้อยละ 32.7 และมีอายุราชการที่ปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.9

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม

| วัฒนธรรมองค์การ ของกรมเสมียนตรา | ระดับ | | |
|------------------------------------|-----------|-------|----------|
| | \bar{X} | SD | ความหมาย |
| วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว | 3.78 | 0.660 | มาก |
| วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ | 3.95 | 0.624 | มาก |

| | | | |
|-----------------------------|-------------|--------------|------------|
| วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย | 3.89 | 0.702 | มาก |
| วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ | 4.24 | 0.630 | มากที่สุด |
| รวม | 3.97 | .0576 | มาก |

ตาราง 2 ระดับวัฒนธรรมองค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด คือวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมาวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน โดยภาพรวม

| ประสิทธิภาพการทำงาน | ระดับ | | |
|----------------------|-------------|--------------|------------|
| | \bar{X} | SD | ความหมาย |
| 1. ความฉับไว | 4.07 | 0.665 | มาก |
| 2. ความถูกต้องแม่นยำ | 4.04 | 0.644 | มาก |
| 3. ความรู้ | 4.00 | 0.679 | มาก |
| 4. ประสิทธิภาพ | 3.97 | 0.671 | มาก |
| 5. ความคิดสร้างสรรค์ | 3.86 | 0.657 | มาก |
| รวม | 3.99 | 0.586 | มาก |

ตาราง 3 ระดับประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ ภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 โดยด้านความฉับไว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4.07 รองลงมา คือ ด้านความถูกต้องแม่นยำ ด้านความรู้ ด้านประสิทธิภาพ และด้านความคิดสร้างสรรค์

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการทำงาน

| ประสิทธิผลการทำงานของกรมเสนาธิการ | ระดับ | | |
|---|-------------|--------------|------------|
| | \bar{X} | SD | ความหมาย |
| 1. องค์การสามารถดำเนินการด้านกำลังพล สารบรรณ ธุรการ และพิธีการ ให้สำเร็จตามพันธกิจของหน่วยงาน | 4.13 | 0.704 | มาก |
| 2. องค์การส่งเสริมให้เกิดการทำงานให้สำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย | 4.15 | 0.723 | มาก |
| 3. องค์การปฏิบัติงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน เช่น งานด้านนโยบายและแผนการกำลังพล การดำเนินการในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับ และแบบธรรมเนียมทหาร การดำเนินการเกี่ยวกับงานคณะกรรมการข้าราชการทหาร การพัฒนาระบบงานกำลังพล การบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังพล หรืองานศาสนพิธี | 4.23 | 0.707 | มากที่สุด |
| 4. มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วย | 3.95 | 0.743 | มาก |
| 5. องค์การมีแนวทางและภาพความสำเร็จในการทำงานที่ชัดเจน | 4.14 | 0.705 | มาก |
| รวม | 4.12 | 0.613 | มาก |

ตาราง 4 ระดับประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตราในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ซึ่งในข้อ “องค์การปฏิบัติงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน เช่น งานด้านนโยบายและแผนการกำลังพล การดำเนินการในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับและแบบธรรมเนียมทหาร การดำเนินการเกี่ยวกับงานคณะกรรมการข้าราชการทหารการพัฒนาระบบงานกำลังพล การบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังพล หรืองานศาสนพิธีต่าง ๆ” อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การกรมเสมียนตราที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมเสมียนตรา จำแนกตาม เพศ

| วัฒนธรรมองค์การกรมเสมียนตรา | เพศ | | | | t | Sig. (2-tailed) |
|-----------------------------------|-----------|------|-----------|------|--------|--------------------|
| | ชาย | | หญิง | | | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 1. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว | 3.80 | 0.68 | 3.77 | 0.64 | 0.395 | 0.693 |
| 2. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ | 3.95 | 0.66 | 3.94 | 0.58 | 0.124 | 0.901 |
| 3. วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย | 3.88 | 0.66 | 3.91 | 0.68 | -0.317 | 0.752 |
| 4. วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ | 4.20 | 0.67 | 4.28 | 0.59 | -1.013 | 0.312 |
| รวม | 3.96 | 0.61 | 3.97 | 0.54 | -0.226 | 0.821 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 5 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก มีค่า Sig. = 0.821

ตาราง 6 ผลการเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมเสมียนตรา จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับชั้นยศ และอายุราชการที่ปฏิบัติงาน

| แหล่งความแปรปรวน/ ปัจจัยส่วนบุคคล | อายุ | | ระดับการศึกษา | | รายได้เฉลี่ยต่อเดือน | | ระดับชั้นยศ | | อายุราชการที่ปฏิบัติงาน | |
|--------------------------------------|---------------------------|-------|---------------|------|----------------------|------|-------------|-------|-------------------------|------|
| | F | Sig. | F | Sig. | F | Sig. | F | Sig. | F | Sig. |
| | วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | .721 | .540 | .169 | .844 | 2.138 | .077 | 4.661 | .001* | .431 | .731 |
| วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 1.227 | .301 | .128 | .880 | 1.138 | .340 | 3.282 | .012* | 1.153 | .329 |
| วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 2.671 | .048* | .233 | .792 | 1.588 | .179 | 4.748 | .001* | .392 | .759 |
| วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 1.878 | .134 | 1.119 | .329 | 1.962 | .102 | 4.899 | .001* | 1.796 | .149 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------|-------|------|------|------|-------|------|-------|--------------|------|------|
| โดยภาพรวม | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 1.878 | .134 | .163 | .849 | 1.801 | .130 | 5.608 | .000* | .887 | .449 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 สรุปได้ดังนี้

1. ด้านอายุ ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ด้านระดับการศึกษา ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig = .849

3. ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีระดับวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig = .130

4. ด้านระดับชั้นยศ ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากมีค่า Sig = .000*

5. ด้านอายุราชการที่ปฏิบัติงาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีอายุราชการที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig = .449

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา แตกต่างกัน

ตาราง 7 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา จำแนกตาม เพศ

| ประสิทธิภาพการทำงาน | เพศ | | | | t | Sig. (2-tailed) |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------------------|
| | ชาย | | หญิง | | | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 1. ความนับใจ | 4.00 | 0.74 | 4.13 | 0.58 | -1.373 | 0.171 |
| 2. ความถูกต้องแม่นยำ | 4.03 | 0.71 | 4.05 | 0.58 | -0.181 | 0.857 |
| 3. ความรู้ | 3.98 | 0.73 | 4.02 | 0.63 | -0.429 | 0.668 |
| 4. ประสบการณ์ | 3.98 | 0.70 | 3.97 | 0.64 | 0.100 | 0.920 |
| 5. ความคิดสร้างสรรค์ | 3.85 | 0.66 | 3.86 | 0.65 | -0.455 | 0.649 |
| รวม | 3.97 | 0.64 | 4.00 | 0.53 | -0.455 | 0.649 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 7 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก มีค่า Sig. = 0.649

ตาราง 8 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับชั้นยศ และอายุราชการที่ปฏิบัติงาน

| แหล่งความ แปรปรวน ปัจจัยส่วนบุคคล | อายุ | | ระดับการศึกษา | | รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน | | ระดับชั้นยศ | | อายุราชการ ที่ปฏิบัติงาน | |
|---|-------|-------|---------------|------|--------------------------|-------|-------------|-------|-----------------------------|-------|
| | F | Sig | F | Sig | F | Sig | F | Sig | F | Sig |
| ความจับใจ | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 3.770 | .011* | 1.007 | .367 | 2.741 | .030* | 7.106 | .000* | 1.269 | .286 |
| ความถูกต้องแม่นยำ | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 1.977 | .119 | .228 | .797 | 2.191 | .071 | 4.707 | .001* | 2.060 | .107 |
| ความรู้ | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 3.836 | .011* | 1.285 | .279 | 3.365 | .011* | 6.145 | .000* | 2.815 | .040* |
| ประสบการณ์ | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 1.879 | .134 | 2.250 | .108 | 1.177 | .322 | 2.938 | .022* | 1.591 | .193 |
| ความคิดสร้างสรรค์ | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 1.796 | .149 | 1.591 | .206 | 2.531 | .042* | 3.454 | .009* | .615 | .606 |
| โดยภาพรวม | | | | | | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 2.704 | .046* | 1.460 | .235 | 2.284 | .061 | 5.605 | .000* | 1.368 | .254 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 8 สรุปได้ดังนี้

1. ด้านอายุ ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความถูกต้องแม่นยำ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านความจับใจ และความรู้ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. ด้านระดับการศึกษา ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก มีค่า Sig. = 0.235
3. ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านความถูกต้องแม่นยำ ประสบการณ์ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านความจับใจ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. ด้านระดับชั้นยศ ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านความจับใจ ความถูกต้องแม่นยำ ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
5. อายุราชการที่ปฏิบัติงาน ข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่มีอายุราชการที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านความจับใจ ความถูกต้องแม่นยำ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา

ตาราง 9 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา ในภาพรวม

| ตัวแปร | ประสิทธิภาพการทำงาน | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|------|--------------|-------|-------|
| | Unstandardized | | Standardized | | |
| | Coefficients | | Coefficients | | |
| | B | S.E. | Beta | t | Sig. |
| ค่าคงที่ | .527 | .156 | | 3.385 | .001 |
| X1 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว | .195 | .054 | .220 | 3.630 | .000* |
| X2 วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ | .275 | .065 | .292 | 4.199 | .000* |
| X3 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย | .156 | .054 | .186 | 2.881 | .004* |
| X4 วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ | .243 | .059 | .261 | 4.112 | .000* |

R = 0.847, R² = 0.718, Adjusted R² = 0.712, SE_{Est} = 0.314 F = 132.899, p = .000^b

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 ทั้ง 4 วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (X2) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารกรมเสนาธิการมากที่สุดมี B = .275 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (X4) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (X1) และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (X3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) หรือมีความสัมพันธ์มากถึง 0.847 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการได้ร้อยละ 71.20 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนาย เท่ากับ 0.314

และจากการสัมภาษณ์ วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ โดยการทำงานตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา 10 ปี ในกรมเสนาธิการ ได้ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทแวดล้อมให้มีความทันสมัย สะดวกรวดเร็วมากขึ้น และผู้นำมีบทบาทสำคัญในกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ในการทำงานให้ข้าราชการทหาร แต่ความเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบราชการยังคงมีอยู่เรื่อยมา โดยยึดกฎระเบียบ ขอบบังคับ กฎหมาย และแบ่งงานกันทำงาน รวมไปถึงมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายยังเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ

ตาราง 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสนาธิการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสนาธิการ ในภาพรวม

| ตัวแปร | ประสิทธิผลการทำงาน | | | | |
|----------------------|--------------------|------|--------------|-------|-------|
| | Unstandardized | | Standardized | | |
| | Coefficients | | Coefficients | | |
| | B | S.E. | Beta | t | Sig. |
| ค่าคงที่ | .830 | .183 | | 4.546 | .000 |
| X1 ความฉับไว | .191 | .072 | .207 | 2.656 | .009* |
| X2 ความถูกต้องแม่นยำ | .344 | .080 | .361 | 4.277 | .000* |

| | | | | | |
|----------------------|------|------|------|-------|-------|
| X3 ความรู้ | .013 | .081 | .015 | .166 | .868 |
| X4 ประสิทธิภาพ | .217 | .066 | .237 | 3.264 | .001* |
| X5 ความคิดสร้างสรรค์ | .053 | .067 | .057 | .797 | .427 |

$R = 0.787, R^2 = 0.620, \text{Adjusted } R^2 = 0.611, SE_{Est} = 0.382, F = 67.822, p = .000^b$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่ส่งผลประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตราอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความฉับไว, ด้านความถูกต้องแม่นยำ และด้านประสิทธิภาพ โดยด้านความถูกต้องแม่นยำ (X2) มีค่า $B = .344$ ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตรามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพ (X4) และสุดท้ายด้านความฉับไว ยกเว้นด้านความรู้ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) หรือมีความสัมพันธ์มากถึง 0.787 และประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงาน ร้อยละ 61.10 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนาย เท่ากับ 0.382

และจากการสัมภาษณ์ ประสิทธิภาพการทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตรา โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานโดยหล่อหลอมทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานเป็นสิ่งที่ผ่านการปลูกฝัง และให้ความรู้จากผู้ที่ทำงานมาก่อนถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา และยังคงมีความถูกต้องแม่นยำ เพราะ กรมเสมียนตราปฏิบัติงานยึดถือตามกฎหมาย รวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานต้องเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กับตนเองอยู่เสมอ และเมื่อข้าราชการทหารปฏิบัติงานไปช่วงเวลาหนึ่งจะเกิดเป็นประสบการณ์การทำงาน จะเห็นถึงจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือคงไว้ในการทำงานทำให้งานผิดพลาดน้อยลง สุดท้ายองค์การควรส่งเสริมให้ข้าราชการได้สร้างสรรคงานเพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ

อภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมเสมียนตราแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของกรมเสมียนตราไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และระดับชั้นยศแตกต่างกัน ซึ่งระดับวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันเป็นความหลากหลายที่แต่ละบุคคลได้เคยมีประสบการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดความหลากหลายของพนักงาน (Diversity) ของ Bell (2007), Canas & Sondak (2011) และ Gardenswatz & Rowe (2003) (อ้างถึงในบุษกร วัชรศรีโรจน์, 2561, หน้า 190-193) ที่จำแนกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติองค์กร มิติภายนอก มิติภายใน สุดท้ายมิติบุคลิกภาพเฉพาะบุคคล ที่ความแตกต่างจะส่งผลต่อความคิด คุณค่า สมมติฐานการให้เหตุผล รูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันได้แก่ อายุ และระดับชั้นยศ เป็นมิติภายใน และมิติองค์กร ที่ทำให้ข้าราชการทหารมีระดับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน เนื่องจาก อายุของบุคคลที่ทำให้เติบโตมาในสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน กรมเสมียนตรามีทุกช่วงอายุที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ระดับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ขณะเดียวกันระดับชั้นยศ เป็นมิติองค์กร ข้าราชการชั้นยศแตกต่างกันมีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจาก ชั้นยศที่สูงกว่ามีอิทธิพลต่อชั้นยศที่ต่ำกว่า

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราแตกต่างกัน ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่สามารถพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความฉับไว ความถูกต้องแม่นยำ ความรู้ ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศและ

ระดับการศึกษา มีระดับประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่ด้านอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับชั้นยศ และอายุราชการ มีระดับประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งด้านอายุที่แตกต่าง ในการทำงานย่อมมีความหลากหลายของวัยทำงานส่งผลให้การทำงานแตกต่างกัน ข้าราชการที่อายุน้อยยังไม่มีความรู้มากนัก ย่อมมีระดับประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า ด้านรายได้เฉลี่ยที่แตกต่างกันย่อมทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพแตกต่างกัน กล่าวคือ รายได้ที่เพิ่มมากขึ้นมาจากอายุการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น และการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ผ่านการประเมิน เป็นไปได้ว่า พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับชั้นยศที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจาก ชั้นยศที่สูงมากขึ้นความรับผิดชอบ และระดับประสิทธิภาพย่อมต้องเพิ่มมากขึ้น และอายุราชการที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน เนื่องจาก อายุราชการที่เพิ่มมากขึ้นพวกเขาจะต้องมีความรู้ในงานที่ต้องได้รับมอบหมายมากกว่าอายุราชการน้อย และความรับผิดชอบมากขึ้นตามไปด้วยทำให้การปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของนอร์ตัน เพชรพรหม (2562) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์ พบว่า อายุ ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์ แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ ผลการทดสอบสมมติฐาน วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ ทั้งวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมองค์กรได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพตามลำดับ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกรมเสนาธิการ ในระดับมากเป็นอันดับแรก โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์กรมเสนาธิการ “เป็นองค์กรหลักในการกำหนดนโยบายและบริหารงานบุคคลระดับ กห. ที่มีระบบบริหารจัดการที่สามารถสนับสนุนให้กองทัพ มีความพร้อมต่อการกิจอย่างมีประสิทธิภาพ” มีพันธกิจ ความรับผิดชอบแต่ละสำนักและกอง และกำหนดค่านิยมที่ให้อำนาจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแก่ข้าราชการทหาร เพื่อให้กรมเสนาธิการเกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ผลการวิจัยเชิงปริมาณของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จในข้อ “มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้” และสอดคล้องกับแนวคิดของ Daniel R. Denison (1990) (อ้างถึงในบุษกร วัชรศรีโรจน์, 2561, หน้า 85 - 89) ศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีเชิงปริมาณ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผลการดำเนินการขององค์กรและเป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินการทางการเงินในอนาคตขององค์กร และการมีนโยบายและกิจกรรมทางการบริหารขององค์กร หรือแนวทางปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอันดับสอง เนื่องจาก กรมเสนาธิการเป็นหน่วยงานราชการมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและบริหารงานบุคคลระดับกระทรวงกลาโหม ทำให้การทำงานยังคงมีความเป็นระบบราชการ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Max Weber (1992) (อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 8 - 9) ที่ลักษณะขององค์กรแบบราชการประกอบด้วย มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา การทำงานที่มีกฎระเบียบที่ชัดเจนในการดำเนินงาน มีการแบ่งงานการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (2011) (อ้างถึงในวันชัย ปานจันทร์, 2560, หน้า 30) วัฒนธรรมองค์กรแบบ The Hierarchy (Control) Culture ส่งผลให้ที่ทำงานเป็นสถานที่ที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ

และหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร คือ การทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยความมุ่งหมายระยะยาว คือ ความมั่นคง ความเป็นไปในลักษณะที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ และควรมีประสิทธิภาพ แต่วัฒนธรรมองค์กรนี้มีข้อจำกัด เนื่องจาก กฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการ ยิ่งองค์กรมีความเป็นทางการมากเท่าไรจะยิ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลมากขึ้น เพราะ ผู้บริหารซึ่งอยู่ใต้โครงสร้างที่มีแบบแผนจะกระทำทุกสิ่งโดยยึดระเบียบ “ตามตัวอักษร” สอดคล้องกับแนวคิดของ Richard M. Steers (อ้างถึงในภรณ์ กীরติบุตร, 2529, หน้า 79) ที่ได้เสนอการวิเคราะห์องค์การเพื่อประเมินหาควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว กรมเสมียนตราয়ยังคงมีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวที่แต่อยู่ระดับน้อยกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งได้มีความพยายามในการปรับตัวให้มุ่งตอบสนองต่อผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก กรมเสมียนตราจะต้องดูแลกำลังพลที่เกษียณด้วยการอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือข้าราชการทหารที่เจอปัญหาเกี่ยวกับงานด้านกำลังพล ทำให้ต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับ แนวคิด New Public Management การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ Christopher Hood (1991) (อ้างถึงในสุพิน เกษาคุปต์, 2544, หน้า 94-95) ที่ลักษณะสำคัญของภาครัฐแนวใหม่ที่การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นจุดหมายเบื้องต้น การตอบสนองต่อประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ในข้อ “มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายยังคงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่ระดับน้อยกว่าวัฒนธรรมองค์กรอื่น ซึ่งกรมเสมียนตราได้จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการทหารในหน่วยงานเพื่อความผูกพันภายในองค์กรมากขึ้น อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังดูแลข้าราชการทหารด้วยการแจกเครื่องอุปโภคและบริโภค ทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จ สอดคล้องกับ ข้อเสนอของ Porter & Steers (1973) (อ้างถึงในภรณ์ กীরติบุตร, 2529, หน้า 94 - 97) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานว่าจะยังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์กรหรือผลออกมี 4 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านเนื้อหางาน และปัจจัยส่วนตัว ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานเกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์ในการทำงาน และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันจะทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ

และจากการสัมภาษณ์ วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเป็นพื้นฐานในการทำงานมีกฎระเบียบ ข้อบังคับแบบแผนการทำงาน รวมไปถึงสายการบังคับบัญชา แต่ต้องอาศัยรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอื่นเพื่อช่วยให้การทำงานได้รับการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบการผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กรว่าจะดำเนินนโยบายหรือกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ถ้ากรมเสมียนตรามีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวจะช่วยให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ และเมื่อกรมเสมียนตรามีวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จจากการที่ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจนทำให้ข้าราชการทุกนายทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความผูกพันภายในองค์กร ทำให้เกิดความสามัคคี การติดต่อประสานงานสะดวกมากขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตรา ในภาพรวม พบว่า ทั้ง 4 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตรา พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตรา ได้แก่ ด้านความถูกต้องแม่นยำ ด้านประสบการณ์ และด้านความฉับไว แต่ด้านความรู้ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน สอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณที่มีระดับวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานจะดำเนินงานให้เกิดความถูกต้องแม่นยำ อาศัยประสบการณ์การทำงานมาเป็นระยะเวลานาน และมีความรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจของกรมเสมียนตรา แต่กรมเสมียนตรามีวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติน้อยส่งผลให้การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานน้อย และการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การมีพฤติกรรมการทำงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและทำให้เกิดประสิทธิผล มาจากปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน ตามสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน และเป็นข้อจำกัดที่จะทำให้องค์การไม่เกิดประสิทธิผลการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ของ Latham & Pinder (2005) (อ้างถึงในบุษกร วัชรศรีโรจน์, 2561, หน้า 180 - 181) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยในการทำงานให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โดยแรงจูงใจในการทำงานเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ได้แก่ ความต้องการของบุคคล ลักษณะเฉพาะของบุคคล คุณค่าที่บุคคลยึดถือ และเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์การ

และจากการสัมภาษณ์พบว่าประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตรา เนื่องจาก ประสิทธิภาพการทำงานเป็นสิ่งที่ผ่านการปลูกฝัง และให้ความรู้จากผู้ที่ทำงานมาก่อนถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ให้รวดเร็วไม่ล่าช้า งานเสร็จตามกำหนดเวลา และยังคงมีความถูกต้องแม่นยำ เพราะกรมเสมียนตราปฏิบัติงานยึดถือตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ดังนั้นการทำงานควรมีความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน รวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานต้องเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กับตนเองอยู่เสมอ และเมื่อข้าราชการทหารปฏิบัติงานไปช่วงเวลาหนึ่งจะเกิดเป็นประสบการณ์การทำงานจะเห็นถึงจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือคงไว้ในการทำงาน ทำให้งานผิดพลาดน้อยลง สุดท้ายองค์การควรส่งเสริมให้ข้าราชการได้สร้างสรรค์งานเพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและเกิดประสิทธิผลตามมา ทั้งนี้ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณที่ พบว่า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสมียนตราที่ด้านความรู้ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตรา เป็นไปได้ว่าระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมเสมียนตราตามการวิจัยเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ การทำงานส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบเดิมและไม่ได้คิดสร้างสรรค์งานใหม่

ข้อเสนอแนะ

(1) จากการผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อระดับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ควรปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การผ่านการการอบรม สร้างค่านิยมในการทำงาน รวมถึงการฝึกฝน การเพิ่มพูนความรู้ และความเป็นหนึ่งเดียวกัน

(2) จากการผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงควรปรับให้ข้าราชการมีวิสัยทัศน์ในการทำงานให้มีทิศทางที่ชัดเจน และมีเป้าหมายร่วมกัน

(3) จากการศึกษาศักยภาพการทำงานที่ไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกรมเสมียนตราคือความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ควรจะปรับให้ข้าราชการทหารได้สามารถนำความรู้ที่ได้เรียนมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ส่งเสริมให้ข้าราชการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

และจากการสัมภาษณ์ พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่สุดในการทำงานคือการมีวัฒนธรรมองค์การแบบผสมผสานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และควรมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เห็นถึงประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก นอกจากนี้พบว่าการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ อาศัยการพัฒนาบุคคลให้เกิดความฉับไว ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการ
2. ควรทำการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมเสนาธิการตามผลสถิติที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- กิตติธราพร เมฆขจร. (2557). *ประสิทธิผลของการถ่ายทอดภูมิปัญญาของผู้สูงอายุตามโครงการอุ้ยสอนหลาน สืบสานภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นแม่วาง อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). *วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นวรรตน์ เพชรพรหม. (2562). *วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์. (2561). *วัฒนธรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พีรญา ชื่นวงศ์. (2560). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย*. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ. 4(2), 92-100.
- ภรณ์ (กীরดีบุตร) มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วันชัย ปานจันทร์. (2563). *วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุพิณ เกชาคุปต์. (2544). *การจัดการปฏิบัติงาน : แนวคิด องค์ประกอบและตัวแบบการศึกษา*. ใน รัฐศาสตร์-การบริหาร รวมบทความวิชาการ (หน้า 61-108). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.