

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้ทำแบบสอบถามและทดสอบความเชื่อมั่นจนได้แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นแล้ว และได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังประชากรทั้งหมด โดยในการทำวิจัยครั้งนี้ใช้รายชื่อที่ได้จากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ การจัดส่งแบบสอบถามได้ดำเนินการในสองแบบคือจัดส่งทางไปรษณีย์และผู้วิจัยได้ไปดำเนินการแจกด้วยตนเอง ซึ่งสามารถสรุปจำนวนแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการส่งและได้รับกลับดังตารางที่ 4.1

มหาวิทยาลัย	แบบสอบถามที่ส่ง (ฉบับ)	แบบสอบถามที่ได้รับกลับ (ฉบับ)	คิดเป็นร้อยละ	วิธีการเก็บข้อมูล
A	60	27	45	แจกด้วยตนเอง
B	17	9	53	แจกด้วยตนเอง
C	45	15	33	ไปรษณีย์
D	40	15	38	ไปรษณีย์
E	109	23	21	ไปรษณีย์
F	44	20	45	แจกด้วยตนเอง
G	67	19	28	แจกด้วยตนเอง
H	71	44	62	ไปรษณีย์
I	52	24	46	ไปรษณีย์
J	55	14	25	ไปรษณีย์
K	64	37	58	ไปรษณีย์
รวม	624	247	40	

ตารางที่ 4.1 จำนวนแบบสอบถามที่ได้ส่งไปทั้งหมดและที่ได้รับกลับและวิธีการเก็บข้อมูล

เมื่อนำแบบสอบถามที่ได้ทำวิเคราะห์ในเบื้องต้นสามารถแจกแจงเฉพาะกลุ่มที่สนใจดังนี้

มหาวิทยาลัย	ผู้บริหาร	คิดเป็นร้อยละ	ไม่ใช่ผู้บริหาร	คิดเป็นร้อยละ
A	6	22	21	78
B	4	44	5	56
C	4	27	11	73
D	9	60	6	40
E	4	17	19	83
F	3	15	17	85
G	1	5	18	95
H	15	34	29	66
I	6	25	18	75
J	7	50	7	50
K	14	39	22(ไม่ระบุ 1)	61
รวม	73	30	173	70

ตารางที่ 4.2 แสดงการแจกแจงกลุ่มตัวอย่างที่สนใจในแต่ละมหาวิทยาลัย

4.1 ผลการคำนวณรายมหาวิทยาลัย

เพื่อให้สะดวกและสอดคล้องกับจรรยาบรรณในการทำวิจัย การนำเสนอผลการคำนวณในงานวิจัยนี้ ได้ใช้สัญลักษณ์แทนกลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

การคำนวณมีลักษณะการนำเสนอ ดังนี้

ในหัวข้อรูปแบบของวัฒนธรรม ผู้วิจัยนำเสนอผลการคำนวณในรูปแบบของ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (mean, std) ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 และต่ำที่สุด 1

ในหัวข้อเครื่องมือการจัดการ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ของ การนำมาใช้ และการรู้จักเครื่องมือการจัดการชนิดนั้น มีค่าสูงสุดเท่ากับ 100 และต่ำที่สุดเท่ากับ ศูนย์

ในหัวข้อความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยนำเสนอค่า p ของการคำนวณ เพื่อทดสอบสมมติฐาน paired-sample T-Test ที่มีระดับความเชื่อมั่น 80%

ในหัวข้อความพึงพอใจ ผู้วิจัยนำเสนอผลการคำนวณในรูปแบบของ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (mean, std) ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 และต่ำที่สุด 1

ซึ่งมีผลการคำนวณดังนี้



มหาวิทยาลัย A

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.72,0.49	3.52,0.79	3.57,0.73
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.11,0.72	3.40,0.82	3.33,0.80
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.44,0.58	3.79,0.60	3.72,0.60
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	2.94,0.92	3.43,0.76	3.32,0.81
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	83-83	76-95	78-93
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	67-83	67-91	67-89
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	50-83	24-71	30-74
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	33-83	38-86	37-85
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	67-100	52-90	56-93
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	33-83	19-76	22-78
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	17-83	24-81	22-82
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	83-100	71-86	74-89
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	67-100	71-91	70-93
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$ ->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.076	0.54	0.79
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.076	0.45	1.0
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.175	0.03	0.01
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.611	0.43	0.32
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	na	0.33	0.32
ความพึงพอใจ (mean,std)	2.83,0.75	3.19,0.93	3.11,0.90

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย A

ค่า na ในตารางที่ 4.3 เกิดขึ้นเนื่องจากโปรแกรมไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยค่าเฉลี่ยที่เท่ากับทำให้สมมติฐานข้อนี้ยอมรับได้

มหาวิทยาลัย B

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.83,0.23	3.56,0.19	3.62,0.31
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.67,0.47	3.56,0.69	3.52,0.58
วัฒนธรรมแบบราชการ	4,0.00	3.78,0.19	3.67,0.41
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.67,0.94	3.44,0.51	3.44,0.67
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	75-100	100-100	89-100
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	67-75	100-100	88-88
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	33-75	67-100	63-88
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	33-75	100-100	75-88
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	50-100	100-100	78-100
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	33-100	33-100	50-100
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	33-75	67-100	63-88
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	75-100	100-100	89-100
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	33-75	67-100	63-88
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.39	0.42	0.17
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.18	na	0.35
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	na	na	0.59
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	na	na	0.35
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	0.39	na	0.17
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.25,0.50	3.67,0.58	3.56,0.73

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย B

ค่า na ในตารางที่ 4.4 เกิดขึ้นเนื่องจากโปรแกรมไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยค่าเฉลี่ยที่เท่ากับทำให้สมมติฐานข้อนี้ยอมรับได้

มหาวิทยาลัย C

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	4.08,0.32	3.48,0.62	3.64,0.61
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	4.08,0.32	3.00,1.01	3.29,1.00
วัฒนธรรมแบบราชการ	4.08,0.17	3.97,0.43	4.00,0.38
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.50,0.43	3.33,0.63	3.37,0.58
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์การแห่งการเรียนรู้	100-100	80-80	86-86
Knowledge-based Organization : องค์การที่มุ่งความรู้	100-100	64-90	73-93
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	75-100	44-89	54-92
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	50-50	50-89	50-77
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	25-75	30-80	29-79
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0-25	11-56	8-46
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	0-75	22-60	15-64
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ	25-25	56-60	46-50
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	100-100	100-100	100-100
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05 \rightarrow$ ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.39	1.00	0.58
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.39	0.92	0.10
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.00	0.68	0.72
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	na	0.34	0.33
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	0.39	0.17	0.08
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.75,0.50	3.09,0.54	3.27,0.59

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย C

ค่า na ในตารางที่ 4.5 เกิดขึ้นเนื่องจากโปรแกรมไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยค่าเฉลี่ยที่เท่ากับทำให้สมมติฐานข้อนี้ยอมรับได้

มหาวิทยาลัย D

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.00,0.47	3.78,0.41	3.71,0.47
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.17,0.71	3.89,0.69	3.40,1.01
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.50,0.24	3.93,0.55	3.87,0.55
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.33,1.41	4.04,0.68	3.58,1.13
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	78-88	25-50	67-77
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	78-100	0-50	60-85
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	44-88	0-50	29-77
Balanced Scorecard : บริหารเชิงดุลยภาพ	22-100	25-75	21-85
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	63-100	0-75	46-93
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	44-88	0-75	29-83
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	22-88	0-100	14-92
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	88-89	25-50	71-79
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	11-89	0-100	13-100
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.59	0.18	0.10
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.35	0.39	1.00
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.00	1.00	1.00
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.17	0.39	0.33
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	0.17	0.39	0.08
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.89,0.93	1.75,0.96	3.27,1.28

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย D

มหาวิทยาลัย E

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.50,0.19	3.63,0.66	3.61,0.60
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.41,0.57	3.43,0.85	3.43,0.80
วัฒนธรรมแบบราชการ	4.33,0.72	3.93,0.49	4.00,0.54
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	4.00,0.67	3.67,0.69	3.72,0.68
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	100-100	100-94	100-95
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	100-100	95-100	96-100
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	75-100	83-94	82-95
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	50-100	67-88	64-91
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	25-100	61-94	55-95
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0-75	33-77	27-76
Supply Chain Management : การจัดการ โซ่อุปทาน	0-100	67-94	27-95
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	75-75	88-100	86-95
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	25-100	56-100	50-100
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05 \rightarrow$ ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.39	0.75	1.00
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.39	0.27	0.49
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.00	0.33	0.38
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.00	0.58	0.67
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	na	0.43	0.43
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.75,0.96	3.47,0.84	3.52,0.80

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย E

ค่า na ในตารางที่ 4.7 เกิดขึ้นเนื่องจากโปรแกรมไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยค่าเฉลี่ยที่เท่ากับทำให้สมมติฐานข้อนี้ยอมรับได้

มหาวิทยาลัย F

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.44,0.38	3.54,0.62	3.50,0.58
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.44,0.69	2.55,0.59	2.68,0.67
วัฒนธรรมแบบราชการ	4.11,0.51	3.67,0.37	3.73,0.41
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.44,1.17	2.80,0.67	2.90,0.76
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	67-67	53-82	56-80
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	100-100	29-71	41-75
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	100-100	40-94	33-95
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	100-100	40-100	50-100
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	0-100	27-100	22-100
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0-67	8-76	6-75
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	0-100	13-100	11-100
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	67-100	47-94	50-95
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	0-100	20-100	17-100
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$ ->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	1.00	0.08	0.11
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.42	0.29	0.45
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.67	0.02	0.01
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.18	0.23	0.11
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	0.42	0.11	0.18
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.33,0.58	2.47,1.00	2.60,0.99

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย F

มหาวิทยาลัย G

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	4.00,0	3.63,0.64	3.65,0.62
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.33,0	3.44,0.70	3.43,0.68
วัฒนธรรมแบบราชการ	4.3,0	3.59,0.69	3.63,0.69
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.33,0	3.46,0.79	3.46,0.77
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	0-100	33-100	31-100
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	0-100	27-94	25-94
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	0-100	7-94	7-94
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	100-0	47-100	50-100
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	0-100	33-100	31-100
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0-100	13-100	13-100
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	na-100	7-100	7-100
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	na-100	60-100	60-100
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	na-100	53-100	53-100
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$ ->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	na	0.33	0.54
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	na	1.00	0.54
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	na	0.02	0.10
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	na	0.58	0.27
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	na	0.33	0.33
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.00,0	3.17,0.86	3.16,0.83

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย G

ค่า na ในตารางที่ 4.9 เกิดขึ้นเนื่องจากโปรแกรมไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากมีจำนวนประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารน้อยเกินไป ทำให้ไม่สามารถคำนวณได้ และการวิเคราะห์ผลจะไม่นำมหาวิทยาลัย G เข้าไปคิดคำนวณเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารและที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

มหาวิทยาลัย H

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.51,0.52	3.45,0.55	3.47,0.53
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.60,0.64	3.76,0.59	3.70,0.61
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.76,0.53	3.89,0.50	3.85,0.52
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.40,0.83	3.92,0.61	3.74,0.73
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	80-83	82-96	81-93
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	93-83	74-93	81-90
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	60-100	56-93	58-95
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	53-100	40-92	45-95
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	53-100	50-96	51-97
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	13-75	26-85	21-82
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	27-100	21-93	23-95
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	60-100	65-97	63-97
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	100-100	88-100	93-100
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.004	0.53	0.03
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.55	0.26	0.58
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.00	0.33	0.44
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.67	0.66	1.00
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	0.19	0.18	0.06
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.13,0.92	3.52,0.69	3.39,0.78

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย H

มหาวิทยาลัย I

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.00,0	3.35,0.63	3.32,0.66
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.67,0.94	3.04,0.74	3.21,0.88
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.17,0.24	3.54,0.45	3.46,0.51
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.50,0.71	3.19,0.74	3.36,0.81
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์การแห่งการเรียนรู้	83-100	67-88	73-91
Knowledge-based Organization : องค์การที่มุ่งความรู้	40-83	64-94	60-91
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	83-100	39-63	50-70
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	60-80	31-88	37-82
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	83-67	21-81	38-78
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	50-83	15-56	25-61
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	33-100	14-81	19-83
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ	50-100	40-75	46-83
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	33-83	36-100	33-96
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05 \rightarrow$ ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.03	0.58	0.16
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	na	1.00	1.00
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.84	0.67	0.85
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.00	1.00	1.00
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	0.36	0.33	1.00
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.17,1.17	3.13,1.03	3.13,0.99

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย I

ค่า na ในตารางที่ 4.10 เกิดขึ้นเนื่องจากโปรแกรมไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยค่าเฉลี่ยที่เท่ากับทำให้สมมติฐานข้อนี้ยอมรับได้

มหาวิทยาลัย J

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	4.00,0.33	3.90,0.81	3.95,0.59
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	4.14,0.42	4.09,1.01	4.12,0.75
วัฒนธรรมแบบราชการ	4.14,0.46	4.24,0.16	4.19,0.34
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	4.00,0.38	4.33,0.64	4.17,0.54
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	100-100	71-100	86-100
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	100-100	83-100	92-100
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	57-100	57-100	57-100
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	57-100	57-100	57-100
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	86-100	86-100	86-100
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	17-86	71-83	46-85
Supply Chain Management : การจัดการ โซ่อุปทาน	57-100	57-83	57-92
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	100-100	100-100	100-100
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	71-100	86-83	73-92
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$ ->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	1.00	0.46	0.55
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.00	0.17	0.34
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.00	0.60	0.01
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.30	0.46	0.72
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	1.00	0.17	0.34
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.71,0.76	3.14,1.34	3.43,1.08

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย J

มหาวิทยาลัย K

มีผลการคำนวณดังนี้

รายการ	ผู้บริหาร	ไม่ใช่ผู้บริหาร	รวม
รูปแบบของวัฒนธรรม (mean,std)			
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.69,0.82	3.49,0.53	3.75,0.45
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.26,0.55	3.49,0.85	3.33,0.84
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.60,0.37	3.71,0.61	3.61,0.61
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.07,0.45	3.27,0.70	3.18,0.61
เครื่องมือการจัดการ (%ความถี่ของ->นำมาใช้-รู้จัก)			
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	86-100	48-81	61-89
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	79-86	57-76	64-81
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	31-86	24-62	26-72
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	8-64	15-45	12-54
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	36-86	33-76	33-81
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0-69	29-45	18-53
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	0-71	19-50	11-57
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	62-86	67-86	66-86
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	77-100	62-90	69-94
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม			
($\alpha=0.05$ ->ค่า p)			
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	0.75	0.44	0.44
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.27	0.38	0.38
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.44	0.47	0.47
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.19	0.20	0.20
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	1.00	0.32	0.32
ความพึงพอใจ (mean,std)	3.14,0.95	3.14,0.85	3.08,0.94

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการคำนวณของมหาวิทยาลัย K

เมื่อได้ผลการคำนวณทุกมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการคำนวณมาจัดลำดับ จำนวน 4 ลำดับ เพื่อนำมาคำนวณต่อไป

4.2 สรุปผลการคำนวณเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย

นำผลการคำนวณจากตารางที่ 4.3 ถึง ตารางที่ 4.12 มากำหนดลำดับตามคะแนนที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์ความสอดคล้องดังนี้

ในหัวข้อรูปแบบของวัฒนธรรม ใช้การเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยตัวเลข 1 2 3 4 แทนลำดับที่ได้ และ

กำหนดให้ลำดับ 1 มีคะแนนเท่ากับ 4

2 มีคะแนนเท่ากับ 3

3 มีคะแนนเท่ากับ 2

4 มีคะแนนเท่ากับ 1

ในหัวข้อเครื่องมือการจัดการ เปรียบเทียบ เปอร์เซ็นต์ของ การนำมาใช้ โดยคำนึงถึง เปอร์เซ็นต์ของการรู้จักเครื่องมือการจัดการชนิดนั้น แล้วให้ตัวเลข 1 2 3 4 แทนลำดับที่ได้ และ

กำหนดให้ลำดับ 1 มีคะแนนเท่ากับ 4

2 มีคะแนนเท่ากับ 3

3 มีคะแนนเท่ากับ 2

4 มีคะแนนเท่ากับ 1

ในหัวข้อความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอค่า p ของการคำนวณ เพื่อทดสอบสมมติฐาน paired-sample T-Test ที่มีระดับความเชื่อมั่น 80%

จะใช้เครื่องหมาย / แทนการยอมรับสมมติฐานและ

X แทนการไม่ยอมรับสมมติฐาน

ในหัวข้อความพึงพอใจ ใช้การเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้การกำหนดค่าดังนี้

ค่าความกว้างของช่วงคะแนน = $(5-1)/5 = 0.8$

คะแนนเฉลี่ย 5.00 - 4.20 = มากที่สุด ด้วยย่อ มส

4.20 - 3.40 = มาก ด้วยย่อ ม

3.40 - 2.60 = ปานกลาง ด้วยย่อ ป

2.60 - 1.80 = น้อย ด้วยย่อ น

1.80 - 1.00 = น้อยที่สุด ด้วยย่อ นส

สามารถนำมาสรุปในภาพรวมเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยได้ดังนี้

ผลการคำนวณภาพรวม

รายการ\มหาวิทยาลัย	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
รูปแบบของวัฒนธรรม											
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	2	2	2	2	3	2	1	4	3	4	2
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3
วัฒนธรรมแบบราชการ	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	4
เครื่องมือการจัดการ											
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	2	2	1	1		2	1	3	4
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	4	2	3	3	2	3		2	2	2	3
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ			4		4				3		
Balanced Scorecard : บริหารเชิงกลยุทธ์						2	3				
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์		3		4						3	
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ											
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน											
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	2	1		1	3	2	1	3	4	1	2
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	3		1				2	1			1
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม											
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	x	/	/	/
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	x	/	/	/	/	x	/	/	/	x	/
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ความพึงพอใจ	ป	ม	ป	ป	ม	ป	ป	ป	ป	ม	ป

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการคำนวณในภาพรวมของทุกมหาวิทยาลัย

รูปแบบของวัฒนธรรม	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	2.54	2
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	1.45	4
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.91	1
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	2.09	3

ตารางที่ 4.14 การคำนวณรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของภาพรวมแล้วจัดลำดับ

จากตารางที่ 4.14 พบว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมแบบราชการ ตามมาด้วยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบปรับตัวเป็นแบบสุดท้าย แสดงว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นภายใน เป็นลำดับแรก แล้วค่อยเน้นการปรับตัวเป็นลำดับถัดมา

เมื่อพิจารณาข้อมูลรายมหาวิทยาลัย จะพบว่า

-มีเพียงมหาวิทยาลัยเดียวเท่านั้นที่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลำดับที่ 1 เป็นแบบเครือข่าย คิดเป็น 9%

-มี 3 มหาวิทยาลัยที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นลำดับที่ 2 ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบที่มุ่งเน้นความมั่นคงแบบวัฒนธรรมแบบราชการ แต่ก็รองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้มากกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ คิดเป็น 36 %

-มี 5 มหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว เป็นลำดับที่ 3 ซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบที่มีการยืดหยุ่นสูง และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงภายนอก คิดเป็น 45 %

และเมื่อจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกันพบว่าเมื่อนำเลขลำดับมาเรียงกัน

-เป็นแบบ 2413 จำนวน 3 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 27 %

-เป็นแบบ 2314 จำนวน 3 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 27 %

-เป็นแบบ 3412 จำนวน 2 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 18 %

-เป็นแบบ 4312 จำนวน 2 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 18 %

-ที่เหลืออย่างละแห่ง

แสดงว่าในมหาวิทยาลัยที่ศึกษามีหลายมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน อย่างน้อยก็ 4 กลุ่มใหญ่ๆ

เครื่องมือการจัดการ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	2.91	1
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	2.18	3
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	0.36	
Balanced Scorecard : บริหารเชิงกลยุทธ์	0.45	
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	0.45	
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0	
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	0	
CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ	2.73	2
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	1.55	4

ตารางที่ 4.15 แสดงเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในองค์กร

จากตารางพบว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ ใช้เครื่องมือการจัดการเป็น Learning Organization : องค์กรแห่งการเรียนรู้ CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้ และ ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์

เมื่อพิจารณาข้อมูลรายมหาวิทยาลัย จะพบว่า

-เครื่องมือในการจัดการของมหาวิทยาลัยต่างๆที่ใช้มีความหลากหลายค่อนข้างมาก

-ใช้ Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลำดับ 1 จำนวน 5 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 45%

-ใช้ CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นลำดับ 1 จำนวน 4 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 36 %

-ใช้ ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์เป็นลำดับ 1 จำนวน 3 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 27%

แสดงว่ามหาวิทยาลัยได้มีการปรับตัวแยกออกเป็น 2 กลุ่มคือกลุ่มที่ใช้การจัดการตามรูปแบบเดิมๆตามธรรมชาติขององค์กรที่เป็นหน่วยงานที่มีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นการจัดการแบบ Learning Organization คิดเป็น 45 % และอีกกลุ่มหนึ่งจะเป็นกลุ่มที่คำนึงถึงปัจจัยจากภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น อาศัยการตรวจสอบจากภายนอก โดยใช้ ISO และคำนึงถึงภาวะแวดล้อมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยใช้ CSR คิดเป็น 64 %

ผลการคำนวณสำหรับไมใช่ผู้บริหาร สามารถแสดงได้ดังตาราง

รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
รูปแบบของวัฒนธรรม											
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	2	2	2	1	3	2	1	4	2	4	2
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3
วัฒนธรรมแบบราชการ	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3	4	3	3	2	3	3	1	3	1	4
เครื่องมือการจัดการ											
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	2	1	1	1		2	1		4
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	3	1	3		2			3	2	3	3
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ					4	3			4		
Balanced Scorecard : บริหารเชิงดุลยภาพ		1		1		3	3				
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์		1								2	
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ											
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน											
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	2	1	4	1	3	2	1	4	3	1	1
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	2		1				2	1		2	2
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม											
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	x	/	/	/	/	x	x	/	/	/	/
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ความพึงพอใจ	ป	ม	ป	น	ม	น	ป	ม	ป	ป	ป

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการคำนวณของที่ไม่ใช่ผู้บริหารของทุกมหาวิทยาลัย

รูปแบบของวัฒนธรรม	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	2.73	2
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	1.36	4
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.64	1
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	2.27	3

ตารางที่ 4.17 การคำนวณรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของที่ไม่ใช่ผู้บริหารแล้วจัดลำดับ

จากตารางที่ 4.17 พบว่าสำหรับในมุมมองของผู้ที่ไม่ใช่ผู้บริหาร มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมแบบราชการ ตามมาด้วยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบปรับตัวเป็นแบบสุดท้าย ตรงกับที่คำนวณได้จากในส่วนภาพรวม แต่ก็มีความแตกต่างในรายละเอียดในแต่ละมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาข้อมูลรายมหาวิทยาลัย จะพบว่า

- มี 7 มหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลำดับที่ 1 เป็นแบบราชการคิดเป็น 64%
- มี 2 มหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลำดับที่ 1 เป็นแบบมุ่งผลสำเร็จคิดเป็น 18%
- มี 2 มหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลำดับที่ 1 เป็นแบบเครือข่าย คิดเป็น 18%

แสดงว่าแม้ว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการแต่ก็มีบางมหาวิทยาลัยที่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารคิดว่ามีวัฒนธรรมแบบที่มุ่งผลสำเร็จ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบที่มุ่งเน้นความมั่นคงแบบวัฒนธรรมแบบราชการ แต่ก็รองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้มากกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวที่เกิดขึ้นในองค์กร

และเมื่อจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกันพบว่าเมื่อนำเลขลำดับมาเรียงกัน

- เป็นแบบ 2413 จำนวน 3 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 27 %
- เป็นแบบ 2314 จำนวน 2 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 18 %
- เป็นแบบ 1423 จำนวน 2 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 18 %
- เป็นแบบ 4312 จำนวน 2 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 18 %
- ที่เหลืออย่างละแห่ง

แสดงว่าในมหาวิทยาลัยที่ศึกษามีหลายมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน อย่างน้อยก็ 4 กลุ่มใหญ่ๆ โดยมีความแตกต่างระหว่างความเห็นของไม่ใช่ผู้บริหารกับภาพรวมเพียงเล็กน้อย

เครื่องมือการจัดการ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	2.82	2
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	1.82	3
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	0.36	
Balanced Scorecard : บริหารเชิงดุลยภาพ	1.09	
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	0.64	4
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0	
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	0	
CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ	2.91	1
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	1.82	3

ตารางที่ 4.18 แสดงเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในองค์กรสำหรับกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

จากตารางที่ 4.18 สำหรับความเห็นของกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร พบว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือการจัดการเป็น CSR: ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ Learning Organization : องค์กรแห่งการเรียนรู้ Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้ และ ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นลำดับที่แตกต่างจากผลการคำนวณจากภาพรวมที่เป็น Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้ CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้ และ ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์ แสดงให้เห็นถึงการมีความเห็นที่แตกต่างกันของประชากรทั้งสองกลุ่มที่ทำการศึกษา เนื่องจาก CSR และ LO เป็นเครื่องมือการจัดการที่ค่อนข้างแตกต่างกันในแง่การปรับตัวขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก

เมื่อพิจารณาข้อมูลรายมหาวิทยาลัย จะพบว่า

- เครื่องมือในการจัดการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่ใช้มีความหลากหลายค่อนข้างมาก

- ใช้ Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลำดับ 1 จำนวน 6 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 55%

- ใช้ CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ เป็นลำดับ 1 จำนวน 5 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 45 %

- ใช้ ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์ เป็นลำดับ 1 จำนวน 2 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 18%

- ใช้ Balanced Scorecard : บริหารเชิงดุลยภาพ เป็นลำดับ 1 จำนวน 2 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 18%

-มี KO CRM เป็นลำดับ 1 จำนวนอย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นแห่งละ 9 %

แสดงว่าในมุมมองของกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร พบว่ามหาวิทยาลัยมีการใช้เครื่องมือการจัดการที่หลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามสามารถแยกออกเป็น 2 กลุ่มคือกลุ่มที่ใช้การจัดการตามรูปแบบเดิมๆตามธรรมชาติขององค์กรที่เป็นหน่วยงานที่มีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นการจัดการแบบ LO และ KO คิดเป็น 64 % และอีกกลุ่มหนึ่งจะเป็นกลุ่มที่คำนึงถึงปัจจัยจากภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น อาศัยการตรวจสอบจากภายนอก โดยใช้ ISO และคำนึงถึงภาวะแวดล้อมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยใช้ CSR คิดเป็น 64 % เมื่อเทียบกับภาพรวมแล้วจะพบว่าแม้ว่าจะมีจำนวน % ที่แตกต่างกันแต่ก็ยังสามารถจัดออกเป็นสองกลุ่มได้เช่นเดิม



ผลการคำนวณสำหรับผู้บริหาร ได้ผลการคำนวณดังตาราง

รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	A
รูปแบบของวัฒนธรรม											
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	1	1	2	4	3	2	-	3	3	3	1
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3	3	2	3	4	3	-	2	2	1	3
วัฒนธรรมแบบราชการ	2	2	1	2	1	1	-	1	4	2	2
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	4	4	3	1	2	4	-	4	1	4	4
เครื่องมือการจัดการ											
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	2	1	2	-	3	1	1	1
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	3	2	1	2	1	1	-	2		1	2
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ			2		2	1	-	4	1		
Balanced Scorecard : บริหารเชิงกลยุทธ์						1	-		2		
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	3	3		3			-		1	2	
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ							-				
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน							-				
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	2	1		1	2	2	-	4		1	
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	3		1				-	1			3
ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม											
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	-	x	x	/	/
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	-	/	/	x	/
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
ความพึงพอใจ	ป	ป	ม	ม	ม	ป	-	ป	ป	ม	ป

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการคำนวณในส่วนของผู้บริหารของทุกมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยไม่นำมาคิดเนื่องจากมีข้อมูลน้อยเกินไป

รูปแบบของวัฒนธรรม	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	2.72	2
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	2.36	3
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.27	1
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	1.91	4

ตารางที่ 4.20 การคำนวณรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารแล้วจัดลำดับ

จากตารางที่ 4.20 ในความเห็นของผู้บริหาร พบว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมแบบราชการ ตามมาด้วยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ แสดงว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นภายใน เป็นลำดับแรก แล้วค่อยเน้นการปรับตัวเป็นลำดับถัดมา ตรงกับภาพรวมแม้ว่าในลำดับ 3 และ 4 จะสลับกัน

เมื่อพิจารณาข้อมูลรายมหาวิทยาลัย จะพบว่า

- มีความหลากหลายของวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละมหาวิทยาลัยค่อนข้างมาก
- มี 3 มหาวิทยาลัยที่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลำดับที่ 1 เป็นแบบเครือข่าย คิดเป็น 30%
- มี 1 มหาวิทยาลัยที่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลำดับที่ 1 เป็นแบบปรับตัว คิดเป็น 10%
- มี 2 มหาวิทยาลัยที่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลำดับที่ 1 เป็นแบบมุ่งผลสำเร็จ คิดเป็น

20%

และเมื่อจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกันพบว่าเมื่อนำเลขลำดับมาเรียงกัน

- เป็นแบบ 1324 จำนวน 3 มหาวิทยาลัยคิดเป็น 30 %
- ที่เหลือมีรูปแบบต่างๆกันอย่างละแห่ง

แสดงว่าในมหาวิทยาลัยที่ศึกษา มีความหลากหลายของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ซึ่งในกลุ่มผู้บริหารของแต่ละแห่งมีวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ที่แตกต่างกัน และเป็นกลุ่มที่สามารถผลักดันวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ได้

เครื่องมือการจัดการ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.27	1
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	2.73	2
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	1.36	4
Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ	1.00	
CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	1.18	
Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ	0	
Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน	0	
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	2.00	3
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	1.09	

ตารางที่ 4.21 แสดงเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในองค์กร

จากตารางที่ 4.21 ในมุมมองของผู้บริหาร พบว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ ใช้เครื่องมือการจัดการเป็น Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้ Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้ CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ และ TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการแบบเดิมๆที่ใช้ในสถาบันการศึกษา เมื่อพิจารณาข้อมูลรายมหาวิทยาลัย จะพบว่า

- เครื่องมือในการจัดการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่ใช้มีความหลากหลายค่อนข้างมาก
- ใช้ Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลำดับ 1 จำนวน 7 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 70%
- ใช้ Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้ เป็นลำดับ 1 จำนวน 4 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 40%
- ใช้ CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เป็นลำดับ 1 จำนวน 3 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 30 %
- ใช้ ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์ เป็นลำดับ 1 จำนวน 2 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 20%
- ใช้ TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นลำดับ 1 จำนวน 2 มหาวิทยาลัย คิดเป็น 20%
- ใช้ Balanced Scorecard : บริหารเชิงคุณภาพ CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และ เป็นลำดับ 1 จำนวนอย่างละ 1 มหาวิทยาลัย คิดเป็นแห่งละ 10%

แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ก็ยังคงใช้เครื่องมือการจัดการแบบเดิมๆคือ LO KO ซึ่งมีหลายแห่งที่ใช้เครื่องมือการจัดการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงมาตรฐาน คำนึงถึงนิสิตและกลุ่มคนที่ เป็นผู้ให้บริการของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาเป็นเฉพาะแห่งๆไป

4.3 การทดสอบสมมุติฐาน

หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมและทดสอบสมมุติฐาน ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1.

H0: ไม่มีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

H1: มีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

ใช้ Independent Sample Test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % วิเคราะห์ความเห็นของประชากร 2 กลุ่มคือ ผู้บริหาร และบุคลากร โดยกำหนดให้ $x =$ แตกต่าง และ \neq ไม่แตกต่าง พบว่า ได้ความเห็นดังตาราง

รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	/	/	/	x	/	x	-	/	/	/	/
วัฒนธรรมแบบราชการ	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	/	/	/	x	/	/	-	x	/	/	/

ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 โดย มหาวิทยาลัย G มีจำนวนข้อมูลไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์

พบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มในบางมหาวิทยาลัยมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ แต่ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกัน และมีมหาวิทยาลัยทั้งหมด 7 แห่งใน 10 แห่ง ที่มีความเห็นไม่แตกต่างกัน คิดเป็นร้อยละ 70

สมมุติฐานที่ 2.

H0: ไม่มีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องเครื่องมือทางการจัดการ

H1: มีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องเครื่องมือทางการจัดการ

เพื่อป้องกันความสับสนที่เกิดจากมีการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้น้อยหรือไม่ใช้ แล้วทำให้ประชากรมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้คำนวณและจัดลำดับเครื่องมือการจัดการที่มีการนำมาใช้สูงสุดในกลุ่มประชากรทั้งหมด 4 ลำดับแรกดังนี้

ในภาพรวมคือ

เครื่องมือการจัดการ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	2.91	1
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	2.18	3
CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ	2.73	2
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	1.55	4

ตารางที่ 4.23 แสดงเครื่องมือการจัดการ 4 ลำดับแรกของในภาพรวม

ในกลุ่มไม่ใช่ผู้บริหารคือ

เครื่องมือการจัดการ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	2.82	2
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	1.82	3
CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ	2.91	1
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	1.82	3

ตารางที่ 4.24 แสดงเครื่องมือการจัดการ 4 ลำดับแรกของในกลุ่มไม่ใช่ผู้บริหาร

ในกลุ่มของผู้บริหารคือ

เครื่องมือการจัดการ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.27	1
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	2.73	2
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	1.36	4
CSR : ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมขององค์กรธุรกิจ	2.00	3

ตารางที่ 4.25 แสดงเครื่องมือการจัดการ 4 ลำดับแรกของในกลุ่มผู้บริหาร

ตารางที่แสดงข้างบนเกิดจากการจะตัดเครื่องมือการจัดการที่มีลำดับสูงๆออก แล้วเหลือไว้แต่เครื่องมือการจัดการที่มีการใช้งานมากในลำดับต้นๆและสอดคล้องทั้งสองกลุ่มคือ LO KO TQM CSR ISO ไว้

หลังจากนั้นใช้ Independent Sample Test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % วิเคราะห์ความเห็นของประชากร 2 กลุ่มคือ ผู้บริหาร และบุคลากร โดยกำหนดให้ $x =$ แตกต่าง และ $/ =$ ไม่แตกต่าง ได้ความเห็นดังตาราง

รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	x
Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้	/	/	x	x	/	x	-	/	/	/	/
TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	/	/	/	x	/	x	-	/	/	/	/
CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	/	/	/	x	/	/	-	/	/	/	/
ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/

ตารางที่ 4.26 แสดงการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 โดย มหาวิทยาลัย G มีจำนวนข้อมูลไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์

พบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มของมหาวิทยาลัยมีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่อง ISO แต่ส่วนใหญ่มีความเห็นแตกต่างกัน มีเพียง 5 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยเท่านั้นที่มีความเห็นตรงกันทุกข้อ คิดเป็นร้อยละ 50

สมมุติฐานที่ 3.

H0: ไม่มีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรในความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

H1: มีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรในความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

ใช้ Pair-sample T-Test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % วิเคราะห์ความเห็นของประชากร 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารและบุคลากร โดยกำหนดให้ x = แตกต่าง และ /= ไม่แตกต่าง ได้ความเห็นดังตาราง

ผู้บริหาร

ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	-	x	x	/	/
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	-	/	/	x	/
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/

ตารางที่ 4.27 แสดงความสอดคล้องในด้านต่างๆของกลุ่มผู้บริหาร

ไม่ใช่ผู้บริหาร

ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรม	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	x	/	/	/	/	x	x	/	/	/	/
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 4.28 แสดงความสอดคล้องในด้านต่างๆของกลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

พบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มของมหาวิทยาลัยมีความเห็นไม่แตกต่างกันในทุกมิติมีจำนวน 5 ใน 10 ของมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 50

ผู้บริหารจะเห็นความไม่สอดคล้องในด้านเชิงกลยุทธ์ แต่บุคลากรจะเห็นความไม่สอดคล้องในด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.4 ความพึงพอใจ

ความพึงพอใจของประชากรทั้งสองกลุ่มที่ทำการศึกษาคือกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหารสามารถ สรุปได้ดังตาราง

รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
ความพึงพอใจของบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร	ป	ม	ป	น ส	ม	น	ป	ม	ป	ป	ป
ความพึงพอใจ ของผู้บริหาร	ป	ป	ม	ม	ม	ป	-	ป	ป	ม	ป
ความพึงพอใจ ในภาพรวม	ป	ม	ป	ป	ม	ป	ป	ป	ป	ม	ป

ตารางที่ 4.29 แสดงความพึงพอใจของประชากรที่ทำการศึกษา

พบว่า มี

-4 แห่งใน 10 แห่งที่ได้ผลความพึงพอใจตรงกันทั้งบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารและผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 40 โดย

เป็น 1 แห่งที่มีความพึงพอใจระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 10

เป็น 3 แห่งที่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 30

-4 แห่ง ใน 10 แห่ง ที่ผู้บริหาร มีความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 40 โดย

เป็น 3 แห่ง ที่ผู้บริหารมีความพึงพอใจมากกว่าเป็น 1 ชั้น

เป็น 1 แห่งที่ผู้บริหารมีความพึงพอใจมากกว่าเป็น 2 ชั้น

-2 แห่งใน 10 แห่ง ที่ผู้บริหารมีความพึงพอใจน้อยกว่าบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเป็น 1 ชั้น คิดเป็นร้อยละ 20