



บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น Organizational Climate Affecting High Performance Organization of the Autonomous Unit of Khon Kaen University

ระวีพร โนนทิง^{1*} และ อาคม อึ้งพวง²

Rawiporn Nonting^{1*} and Arkom Eungpuang²

¹นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

²อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Lecturer, Educational Administration Program, Faculty of Education, Khon Kaen University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับบรรยากาศองค์การขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) ศึกษาองค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 4) ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงในองค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มผลิตบัณฑิต จำนวนทั้งสิ้น 6 คณะ จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า

1. บรรยากาศขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย

2. องค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง

3. บรรยากาศองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านความรับผิดชอบ และระดับ “น้อยที่สุด” คือ ด้านโครงสร้างองค์การ

4. บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ (X_7) ด้านกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย (X_6) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (X_4) และด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย (X_3) โดยเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

*Corresponding author Mobile: +66 (0) 899197938

E-mail address: nrwiporn@kku.ac.th

สมการในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$\hat{Y} = -0.06 + 0.37(X_7) + 0.33(X_6) + 0.23(X_4) + 0.10(X_3)$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$\hat{Z}_Y = 0.37(Z_{X7}) + 0.29(Z_{X6}) + 0.20(Z_{X4}) + 0.11(Z_{X3})$$

คำสำคัญ: บรรรยากาศองค์การ, องค์การสมรรถนะสูง, องค์การในกำกับ

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study level of the organizational climate of the autonomous unit of Khon Kaen University 2) to study level of high performance organization of the autonomous unit of Khon Kaen University 3) to study the relationship between organizational climate with high performance organization of the autonomous unit of Khon Kaen University and 4) to study organizational climate affecting high performance organization of the autonomous unit of Khon Kaen University. The samples were administrators and staffs at 6 faculties of the autonomous unit total 148 persons. The tool was a questionnaire with a 5 level rating scale. The statistics used frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient and multiple regression analysis.

The research findings were as follows:

1. Organizational climate of the autonomous unit of Khon Kaen University overall the level is “Medium” the highest average was warmth and support and the lowest was Reward and Recognition.
2. The high performance organization of the autonomous unit of Khon Kaen University overall the level was “High”, the highest average was development and improvement of competitiveness constantly and the lowest was human resource management has great potential.
3. All the organizational climate correlated positively with the high performance organization of the autonomous unit of Khon Kaen University statistically significant at the .01. The “Highest” correlation was accountability. The “Lowest” correlation was organizational structure.
4. Organizational climate affecting the high performance organization of the autonomous unit of Khon Kaen University statistically significant at the .05 was accountability (X_7), risk-taking (X_6), unity (X_4), and reward and recognition (X_3). Writing to the following equation.

Unstandardized Score Predictive Equation

$$\hat{Y} = -0.06 + 0.37(X_7) + 0.33(X_6) + 0.23(X_4) + 0.10(X_3)$$

Standardized Score Predictive Equation

$$\hat{Z}_Y = 0.37(Z_{X7}) + 0.29(Z_{X6}) + 0.20(Z_{X4}) + 0.11(Z_{X3})$$

Keywords: Organizational Climate, High Performance Organization, The Autonomous Unit

บทนำ

การออกนอกระบบมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นจุดกำเนิดของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การครั้งยิ่งใหญ่ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น แต่ละคณะและหน่วยงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่ที่สามารถส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แต่ละองค์การสามารถเผชิญกับความท้าทายที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก ดังนั้นคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจึงกลายเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทุกระดับและทุกองค์การต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จ ในฐานะที่เป็นฟันเฟืองแต่ละตัว ที่จะสามารถดำเนินการให้แต่ละภารกิจหลักขององค์การประสบความสำเร็จ เนื่องจากว่าเป้าหมายสูงสุดของทุกองค์การคือการเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่เลิศเหนือคู่แข่ง มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความมั่นคงทางการเงิน มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ทุกสถานการณ์ บุคลากรต้องมีความสามารถสูง มีความรักและผูกพันกับองค์การ สามารถพัฒนาวัฒนธรรมการบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (ภาวนา กิตติวิมลชัย, 2557) ซึ่งผู้บริหารทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (พลุ เดชะรินทร์, 2549) เพราะในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานภายในองค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การสนับสนุนให้สังคมทุกภาคส่วน ทุกระดับได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จ องค์การที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีลักษณะเด่นมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) โครงสร้างและการออกแบบองค์การ 2) การปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถ

อย่างต่อเนื่อง และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง ในการปฏิบัติเช่นนี้ จะก่อให้เกิดพลังชุมชนที่เข้มแข็งอันเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืนตลอดไป (แผนการศึกษาแห่งชาติ 2545-2559) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทยพบว่ามีมหาวิทยาลัยไทยติดอันดับมหาวิทยาลัยโลก 1 ใน 500 จำนวน 2 แห่ง และพบว่าในภาพรวมของการนำองค์การของสภาสถาบันไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ธรรมชาติของผู้บริหารมีปัญหาในทางปฏิบัติ ขาดเอกภาพในการทำงาน ขาดแคลนอาจารย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นปัจจุบัน ผลัดกันดีไม่ดีตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และบัณฑิตใหม่ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็น ดังนั้น รัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมได้สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ ซึ่งองค์การถือเป็นหน่วยงานย่อยทางสังคมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคคลมากที่สุด ด้วยเหตุที่องค์การเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันและดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้ (Griffin, 2008)

หากต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกคือ บรรยากาศขององค์การ เนื่องจาก บรรยากาศขององค์การเป็นลักษณะที่บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและรู้สึกมีความสุขในการทำงาน Gray (2007) ซึ่งสอดคล้องกับ Snow (2002) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า การรับรู้หรือรู้สึกถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงาน ผสมผสานระหว่างบรรทัดฐาน (Norms) ค่านิยม (Values) ความคาดหวัง (Expectations) นโยบาย (Policy) และสอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งจะกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ

ซึ่งจากการศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 3) การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย 4) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 5) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 6) กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย และ 7) ความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านองค์การที่มีสมรรถนะสูง เนื่องจากบรรยากาศที่ดีขององค์การ อันได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความเท่าเทียมกัน ความเป็นธรรม

พนักงานมีโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียม ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีความรวดเร็วทันเหตุการณ์ และในขณะเดียวกัน พนักงานมีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าตัดสินใจ และรับผิดชอบในตำแหน่งของตนอย่างชัดเจน ปวลิน โปษยานนท์ (2557) ซึ่งสอดคล้องกับ Roueche and Baker (1987) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งต่อความเป็นเลิศขององค์การซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญกับภาวะผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ การสนับสนุน การติดต่อสื่อสารที่เพียงพอและการให้รางวัล

หน่วยงาน	ประชากร		รวม	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ผู้บริหาร	บุคลากร		ผู้บริหาร	บุคลากร	
นิติศาสตร์	4	51	55	3	33	36
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น	5	45	50	3	28	31
สถาบันภาษา	3	20	23	2	12	14
สถาบันขงจื้อ	2	12	14	1	7	8
วิทยาลัยบัณฑิตการการจัดการ (MBA)	6	44	50	4	28	32
วิทยาลัยนานาชาติ	4	38	42	3	24	27
รวม	24	210	234	16	132	148

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง เพื่อจะเป็นประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษา ใช้ในการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร และการกำหนดเป้าหมายที่สามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้จะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จะสามารถนำผลการวิจัยในครั้งต่อไปใช้เป็นแนวทางที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์กรขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเริ่มจากการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี เพื่อจัดทำกรอบแนวคิด และการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ

กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการโดยลำดับแรกเป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามหน่วยงาน แล้วทำการสุ่มอย่างเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) ตามตำแหน่ง เพื่อให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน แล้วจึงเลือกแบบการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจากแต่ละหน่วยงานขององค์กรในกำกับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วน วัดประมาณค่า 5 ระดับ 1 ชุด ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 – 1.00 และนำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) จากกลุ่มทดลองจำนวน 30 ชุด ณ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมืองและนฤมิตศิลป์ซึ่งมีบริบทของหน่วยงานใกล้เคียงกับองค์กรในกำกับ โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าค่าความเที่ยงของกลุ่มทดลอง ตัวแปรต้น 0.989 และตัวแปรตาม 0.983 ส่วนความเที่ยงของกลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแปรต้น เท่ากับ 0.905 และตัวแปรตาม เท่ากับ 0.908

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติบรรยายใช้การแจกแจงความถี่และหาร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับบรรยากาศองค์กรและองค์กรสมรรถนะสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ และการหาอำนาจพยากรณ์บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiples Regression Analysis)

สรุปและอภิปรายผล

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 บรรยากาศขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบรรยากาศองค์กร โดยภาพรวม

บรรยากาศองค์กร ขององค์กรในกำกับ	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. โครงสร้างองค์กร	3.59	0.71	มาก
2. ความอบอุ่นและ การสนับสนุน	3.62	0.72	มาก
3. การให้รางวัลและ การยกย่องชมเชย	3.22	0.97	ปานกลาง
4. ความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน	3.59	0.74	มาก
5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.53	1.04	มาก
6. กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย	3.44	0.73	ปานกลาง
7. ความรับผิดชอบ	3.50	0.83	ปานกลาง
รวม	3.49	0.73	ปานกลาง

โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย

1.2 องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวม

องค์กรสมรรถนะสูง ขององค์กรในกำกับ	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. โครงสร้างและการออกแบบ องค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง	3.51	0.85	มาก
2. การปรับปรุงและพัฒนาขีด ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.82	มาก
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีศักยภาพสูง	3.46	0.88	ปานกลาง
รวม	3.54	0.82	มาก

โดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีศักยภาพสูง

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient)

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y
X ₁	1.00							
X ₂	0.795**	1.00						
X ₃	0.779**	0.824**	1.00					
X ₄	0.743**	0.747**	0.729**	1.00				
X ₅	0.726**	0.742**	0.628**	0.731**	1.00			
X ₆	0.774**	0.754**	0.750**	0.829**	0.773**	1.00		
X ₇	0.790**	0.718**	0.700**	0.832**	0.749**	0.880**	1.00	
Y	0.743**	0.747**	0.752**	0.851**	0.752**	0.887**	0.891**	1.00

**p < .01

พบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.743 - 0.891

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R²) ค่า Adjusted R² ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ตัวแปรตาม (S.E._{est}) ของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถแสดงได้ดังนี้

รูปแบบตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	S.E. _{est}	F	p-values
X ₇	0.89	0.79	0.79	0.37	555.74*	.00
X ₇ และ X ₆	0.91	0.84	0.83	0.33	377.83*	.00
X ₇ , X ₆ และ X ₄	0.92	0.85	0.85	0.31	284.23*	.00
X ₇ , X ₆ , X ₄ และ X ₃	0.92	0.86	0.85	0.31	221.49*	.00

*p < .05

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.92 แสดงว่า มีตัวแปรพยากรณ์ 4 ตัว ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4 บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถแสดงได้ดังนี้

ตัวแปรพยากรณ์	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน β	t	p-values
	b	S.E.			
ค่าคงที่ (Constant)	- 0.06	0.13	-	- 0.50	0.616
ด้านความรับผิดชอบ (X ₇)	0.37	0.07	0.37	5.25	0.000
ด้านกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ทำทนาย (X ₆)	0.33	0.08	0.29	3.98	0.000
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (X ₄)	0.23	0.06	0.20	3.31	0.001
ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย (X ₃)	0.10	0.04	0.11	2.37	0.019

R = 0.92, R² = 0.86, Adjusted R² = 0.85, S.E._{est} = 0.31, F = 221.49*

*p < .05

พบว่า จากตัวแปรต้นทั้งหมด 7 ด้าน มี 4 ด้านที่ทดสอบแล้วสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ทำทนาย ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.37, 0.29, 0.20 และ 0.11 ตามลำดับ และจากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (b) และในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) พบว่า เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์หรือตัวแปรต้นของบรรยากาศองค์การทั้ง 4 ด้าน เข้าสู่สมการถดถอย จะสามารถพยากรณ์องค์การ

สมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ได้ร้อยละ 86.0 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
ในการพยากรณ์เท่ากับ 0.31

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบ
นัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

ANOVA ^e						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-values
(X_7)	Regression	79.043	1	79.043	555.74	.00
	Residual	20.623	145	.142		
	Total	99.667	146			
X_7 และ X_6	Regression	83.714	2	41.857	377.83	.00
	Residual	15.953	144	.111		
	Total	99.667	146			
X_7, X_6 และ X_4	Regression	85.353	3	28.451	284.23	.00
	Residual	14.314	143	.100		
	Total	99.667	146			
X_7, X_6, X_4 และ X_3	Regression	85.899	4	21.475	221.49	.00
	Residual	13.768	142	.097		
	Total	99.667	146			

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความสัมพันธ์
ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว
มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้าง
สมการต่อไปได้

สมการพยากรณ์จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยใน
รูปคะแนนดิบ (b) และในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized
Score)

$$\hat{Y} = -0.06 + 0.37(X_7) + 0.33(X_6) + 0.23(X_4) + 0.10(X_3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
(Standardized Score)

$$\hat{Z}_Y = 0.37(Z_{X_7}) + 0.29(Z_{X_6}) + 0.20(Z_{X_4}) + 0.11(Z_{X_3})$$

2. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้าน
มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การสมรรถนะสูงของ
องค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
ที่กำหนดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับ
องค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัย
ขอนแก่น มีความสัมพันธ์ทางบวก และสอดคล้องกับ
ปวลิน โปษยานนท์ (2557) ซึ่งศึกษาเรื่อง การพัฒนา
รูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ
บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด พบว่า บรรยากาศ
องค์การมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อองค์การสมรรถนะสูง
ของบริษัทปูนซีเมนต์ (แ่งคอย) จำกัด ทั้งนี้เพราะว่า
การมีบรรยากาศขององค์การที่ดีจะมีการมอบหมาย
บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน พนักงานมีอิสระในการทำงานและ
ต้องใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานสม่ำเสมอ
โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ
ทั้งนี้ เพราะบุคลากรทราบขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของตนเองและหน่วยงานเป็นอย่างดี และบุคลากรทุก
คนมีความอยากก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนจึงปฏิบัติ
งานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
เช่นเดียวกับ Litwin and Stringer (1968) ที่กล่าวว่า
ความรับผิดชอบ คือ การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ และความรับ
ผิดชอบของตนเองไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบการตัดสินใจ
ในทุกๆเรื่องเมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติ ก็จะดำเนินการ
ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน

ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำที่สุด คือ
ด้านโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้ เพราะมหาวิทยาลัยขอนแก่น
มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเมื่อมีการ
เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดสายการบังคับบัญชา
การกำหนดลักษณะงาน หรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ
ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
รับทราบและปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลา
นาน ซึ่งองค์กรในกำกับของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ก็ยังคง
ใช้ระเบียบข้อบังคับตามมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นส่วนใหญ่
จึงส่งผลให้ด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับ

องค์การสมรรถนะสูงน้อยกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Litwin and Stringer (1968) ให้ทรรศนะไว้ว่า สายการบังคับบัญชา ภาวะเยียบข้อบังคับ การบริหารจัดการ การควบคุมงาน การนิเทศ และความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้อาจจะไม่ใช่คุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงความผ่อนคลายและความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับ จารุวรรณ ต่ายเทศ (2555) ให้ความเห็นว่า โครงสร้างองค์การ เป็นความชัดเจนของการแบ่งงาน แผนการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่รับผิดชอบ ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎข้อบังคับ รวมถึงการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ จึงทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างค่อนข้างน้อยหรือแทบจะไม่เปลี่ยนแปลงเลย

บรรยากาศขององค์กรที่ทดสอบแล้วสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การกล้าทำในสิ่งที่ทำหาย ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย ตามลำดับ ซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเป็นบวก ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่มีความสามารถ มีระเบียบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีวินัยต่อตนเอง ทำให้บุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือสามารถจะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จแม้จะเป็นงานที่มีอุปสรรคหรือน่าเบื่อก็ตาม เพราะบุคลากรทุกคนมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพการงาน จึงตั้งใจและพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงได้มีการให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในและการประเมินตนเองเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการประเมินผลการทำงานและการจัดการศึกษาของแต่ละองค์กร และสอดคล้องกับ Stringer (2002) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของคนเราจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับความไว้วางใจ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ถ้าคนเรามีความรับผิดชอบต่อสังคมว่าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีกำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ด้านกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ทำหาย มีค่าเป็นบวก ทั้งนี้เพราะ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเสมอ และจะต้องมีการปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจดำเนินการ ในงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือการปฏิบัติงานที่จะต้องยึดถือความถูกต้องและความเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ประกอบกับการจัดให้มีมาตรการที่ต้องมีการตรวจสอบความผิดพลาด ซึ่งหากเกิดการผิดพลาดและส่งผลก่อให้เกิดความเสียหายเกิดขึ้น ก็จะต้องมีผู้รับผิดชอบซึ่งแต่ละขั้นตอนสามารถตรวจสอบได้และนำมาแก้ไขในโอกาสต่อไปได้ ซึ่งแต่ละองค์กรควรมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือและร่วมกันวางแผนดำเนินงานอย่างรัดกุมสม่ำเสมอ และพร้อมเตรียมรับมือที่จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980) ได้กล่าวไว้ว่า การกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ทำหาย (Risk-Taking) การที่บุคลากรมีอิสระในการนำเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์กรจะต้องทำอย่างระมัดระวังและจะต้องเปิดโอกาสให้มีการยอมรับความเสี่ยงปานกลาง จะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของบุคลากรได้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้

ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในทิศทางเดียวกัน เนื่องจาก สัมประสิทธิ์ของตัวแปรด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเป็นบวก ทั้งนี้เพราะ บุคลากรมีความภูมิใจในตัวเอง ภาคภูมิใจในความสำเร็จและในผลงานร่วมกันทั้งองค์กร และการที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นสมาชิกที่สำคัญขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน ส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีของ Litwin and Stringer (1968) กล่าวว่า ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Identity and Group Loyalty) เป็นการรับรู้ของบุคลากรหรือสมาชิกขององค์กร

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยม เป้าหมายของบุคลากรต่อกลุ่มองค์กร การไม่แยกจากกลุ่ม มีมิตรภาพ การมีส่วนร่วมต่องานของกลุ่มในองค์กร จะให้ทำให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้นและบรรยากาศขององค์กรดีขึ้นด้วย และก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Haritha and Subrahmanyam (2013) ค้นพบว่า บรรยากาศการทำงานที่ดีขององค์กรมีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย มีค่าเป็นบวก ทั้งนี้เพราะ บุคลากรที่มีผลงานดีและปฏิบัติงานดีจะได้รับรางวัลและการชื่นชมยินดีจากผู้บริหารองค์กร และส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งถ้าหลักเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลการทำงานเป็นไปด้วยความยุติธรรมและมีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารอย่างทั่วถึง ก็สามารถส่งผลให้บุคลากรรับรู้และพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและตามเกณฑ์การพิจารณาเพื่อที่ส่งผลได้รับเงินเดือนและการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาซึ่งจะให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและมีความภาคภูมิใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องในงานและเพื่อผลสำเร็จของงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับ Litwin and Stringer (1968) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเยี่ยม การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการความสำเร็จสูง และสอดคล้องกับ Maslow (1970) ได้กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด และพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น และการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยนั้น บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 บรรยากาศขององค์กร ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารแต่ละคณะ/หน่วยงานของ

องค์กรในกำกับควรมีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและควรมีวิธีการ หลักเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.2 มหาวิทยาลัยขอนแก่นและทุกคณะ/หน่วยงานขององค์กรในกำกับควรให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านความรับผิดชอบ ด้านกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น เช่น การกำหนดแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร และการสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์การ

2.3 บุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่นและทุกคณะ/หน่วยงานขององค์กรในกำกับควรให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสี่ยงในงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น เช่น การกำหนดแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร และการสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์การ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การจัดกลุ่มเสวนา การจัดการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์

2.2 ควรศึกษาบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นในเชิงผสมผสานวิธีหรือการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกแล้วนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยในเชิงปริมาณเป็นการสนับสนุนหรือปรับเปลี่ยนสิ่งที่ค้นพบมาแล้ว

- Gray, D. (2007). Facilitating management learning - Developing critical reflection through reflective tools. **Management Learning, 38**(5), 495–517.
- Griffin, Ricky W. (2008). **Management**. 9th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Haritha and Subrahmanyam. (2013). Perception on Organizational Climate. **International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM), ISSN: 2319–2828 5**(2) Mar-Apr 2016.
- Litwin, G. W. and Stringer, J.R.A. (1968). **Motivation and Organization Climate**. Boston: Harvard University.
- Litwin, G.H. and Burmeister, M.G. (1992). **Climate Performance**. New York: The Purrington Foundation.
- Maslaw, A. (1970). **Administration Relationship**. New York: Harper and Row.
- Ricky W. Griffin. (2008). **Management**. 9th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Roueche, j. and Baker, G. (1987). **Access & excellence: the open door college**. Alexandria, VA: The Community College Press.
- Snow, J.L. (2002). Enhancing work climate to improve performance and retain valued employees. **The Journal of Nursing Administration, 32**(7), 393-397.
- Stringer, R. (2002). **Leadership and Organizational climate**. New Jersey: Upper Saddle River.