



พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

BEHAVIORAL THAT SUPPORT THE TEAM TO ACQUIRE OUTSTANDING
PERFORMANCE, BEHAVIOR OF A GOOD MEMBER OF THE
ORGANIZATION AND THE ENVIRONMENT OF THE
ORGANIZATION THAT IS CONDUCTIVE TO
LEARNING THAT HAS EFFECT ON THE
ORGANIZATION OF LEARNING OF
OFFICE OF THE COMPTROLLER
GENERAL

โดย

สืบเอก ชัยวิน เณรหนู

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2561



**BEHAVIORAL THAT SUPPORT THE TEAM TO ACQUIRE OUTSTANDING
PERFORMANCE, BEHAVIOR OF A GOOD MEMBER OF THE
ORGANIZATION AND THE ENVIRONMENT OF THE
ORGANIZATION THAT IS CONDUCIVE TO
LEARNING THAT HAS EFFECT ON THE
ORGANIZATION OF LEARNING OF
OFFICE OF THE COMPTROLLER
GENERAL**

**BY
SERGEANT CHATCHAWIN NENNOO**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC PEAR 2018**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ

สำนักงานปลัดบัญชาทหาร

โดย

สิบเอก ชัชวิน เณรหนู

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2561

ดร. กฤษดา เขียววัฒนสุข
ประธานกรรมการสอบ

ดร. พชรหทัย จารุทวีผลนุกูล
กรรมการ

ดร. กฤษณา มุ้ยหมัด
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

29 สิงหาคม 2561

Thesis entitled

**BEHAVIORAL THAT SUPPORT THE TEAM TO ACQUIRE OUTSTANDING
PERFORMANCE, BEHAVIOR OF A GOOD MEMBER OF THE ORGANIZATION
AND THE ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION THAT IS CONDUCIVE
TO LEARNING THAT HAS EFFECT ON THE ORGANIZATION OF
LEARNING OF OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL**

by

SERGEANT CHATCHAWIN NENNOO

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2018

Krisada Chienwattanasook, D.B.A.
Examination Committee Chairperson

Pashatai Charutawephonnukoon, Ph.D.
Member

Kritsada Muhammad, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

August 29, 2018

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาในการให้คำปรึกษา และได้รับความร่วมมือจากมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้สละเวลาอันมีค่า ตลอดจนเป็นกำลังใจที่ดีกับผู้วิจัยเสมอ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.กฤษฎา มุฮัมหมัด อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ นอกจากนี้ยังได้รับความกรุณาจาก ดร. กฤษดา เขียววัฒนสุข ดร.พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล ที่กรุณาพิจารณา ให้คำปรึกษาและแนะนำถึงความเหมาะสมของเนื้อหา มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณ ดร. เซาวฤทธิ จงเกษกรณ์ ที่กรุณาให้ความเห็นชอบในข้อคำถามของแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณ พันตรีอัครเดช ศศิสุทธินานนท์ เรืออากาศโทหญิง พิมพีจี นพสุวรรณ และเรืออากาศตรีหญิง พัชราภา แก้วกมล ที่กรุณาสละเวลาในการพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถาม จนกระทั่งงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานและขอขอบพระคุณท่านผู้บังคับบัญชา และกลุ่มตัวอย่างข้าราชการทุกท่านของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ตลอดจนขอขอบพระคุณข้าราชการกลุ่มตัวอย่าง จากศูนย์ไซเบอร์ทหาร สำนักบัญชาการทหารสูงสุด ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองเก็บข้อมูลก่อนนำไปใช้จริง (Pre - test)

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวที่เป็นแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการศึกษา รวมทั้งเพื่อน ๆ ที่คอยเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา

สิบเอก ชัชวิน เณรหนู

ผู้วิจัย

5808402

: สาขาวิชาเอก: บริหารธุรกิจ; บธ.ม.

คำสำคัญ

: พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้, ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, สำนักงานปลัดบัญชาทหาร

สืบเอก ชัชวิน เณรหนู: พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร(BEHAVIORAL THAT SUPPORT THE TEAM TO ACQUIRE OUTSTANDING PERFORMANCE, BEHAVIOR OF A GOOD MEMBER OF THE ORGANIZATION AND THE ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION THAT IS CONDUCIVE TO LEARNING THAT HAS EFFECT ON THE ORGANIZATION OF LEARNING OF OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL) อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.กฤษณา มุฮัมหมัด, 189 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากข้าราชการกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 45 ปีขึ้นไป ระดับชั้นยศนายทหารสัญญาบัตร มีอายุราชการปัจจุบันมากกว่า 10 ปี การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีและสังกัดในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ที่มีกำลังพล 8-13 คน ในปัจจัยด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (2) ปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการเปิดเผยต่อกันและการ
 ลายมือชื่อนักศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

เผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจน และสมดุล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (4) ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



5808402 : MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION; M.B.A.

KEYWORDS : BEHAVIORAL SUPPORT FOR TEAM EFFECTIVENESS,

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT, LEARNING

ORGANIZATION, OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL

SERGEANT CHATCHAWIN NENNOO: BEHAVIORAL THAT SUPPORT THE TEAM TO ACQUIRE OUTSTANDING PERFORMANCE, BEHAVIOR OF A GOOD MEMBER OF THE ORGANIZATION AND THE ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION THAT IS CONDUCIVE TO LEARNING THAT HAS EFFECT ON THE ORGANIZATION OF LEARNING OF OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL.

THESIS ADVISOR: KRITSADA MUHAMMAD, Ph.D., 189 p.

The objective for this research is to study personal factors, Behavior a supports the team to acquire outstanding performance. Behavior of a good member of the organization and the environment of the organization that is conducive to learning that have effect on the organization of learning of the Office of the Comptroller General. This research is based on quantitative research, Using survey forms as a tool to collect information from Government officials : 369 people.

The results of the research has shown that, The people that filled in the survey are mostly women that are older than 45 years old that are Commissioned officers that is still in service for over 10 years, Highest level of education Bachelor Degree and in the department of Commanding Division manpower of 8-13 people. The factors of Behaviors that supports the team to acquire outstanding performance, Behavior of a good member of the organization and the environment of the organization that is conducive to learning that have effect on the organization of learning to those who have filled the survey, their level of importance is high.

The research's resolution shows that (1) The personal factors of the quantity of manpower in the department of Commanding Division, Has effect on being the organization of learning the Office of the Comptroller General. (2) The factor of Behaviors that supports the team

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

to acquire outstanding performance, good communication, Sound procedures, Openness and confrontation, Individual development and Balance Roles affects being the organization of learning of the Office of the Comptroller General at the statistical significance level of .05. (3) The factor of Behavior of a good member of the organization affects the organization of learning of the Office of the Comptroller General at the statistical significance level of .05. (4) Environment of the organization that is conducive to learning affects the organization of learning of the Office of the Comptroller General at the statistical significance level of .05.



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูป	ฑ
บทที่ 1	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย	3
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	6
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2	
ทบทวนวรรณกรรม/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	14
2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	27
2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	34
2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	40
2.5 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	53
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการวิจัย	69
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	79
	3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	79
บทที่ 4	ผลการวิจัย	93
	4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
	4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	95
	4.3 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพ กับทีมงาน	97
	4.4 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	98
	4.5 วิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	99
	4.6 วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	100
	4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน	101
บทที่ 5	สรุปผลและข้อเสนอแนะ	123
	5.1 สรุปผลการวิจัย	124
	5.2 กรอบแนวคิดงานวิจัยใหม่	127
	5.3 อภิปรายผลการวิจัย	128
	5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	136
	5.5 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้	136
	5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	142

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
บรรณานุกรม	144	
ภาคผนวก	155	
ภาคผนวก ก	แบบสอบถามงานวิจัย	156
ภาคผนวก ข	รายนามผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้พิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถาม และผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	171
ประวัติผู้วิจัย	189	



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงองค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมที่สนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	18
2.2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ	20
2.3 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน จากการทบทวนวรรณกรรม	21
2.4 ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ	30
2.5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม	31
2.6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ	37
2.7 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จากการทบทวนวรรณกรรม	38
2.8 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ	48
2.9 คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการทบทวนวรรณกรรม	51
3.1 แสดงระดับของตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล	70
3.2 แสดงข้อคำถามในแต่ละมิติของปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	71
3.3 แสดงช่วงของระดับคะแนนพฤติกรรมที่สนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	72
3.4 แสดงข้อคำถามในแต่ละมิติของปัจจัยพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	73
3.5 แสดงช่วงของระดับคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	74
3.6 แสดงข้อคำถามในแต่ละมิติของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	75
3.7 แสดงช่วงของระดับคะแนนของสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
3.8 แสดงข้อความในแต่ละมิติของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	77
3.9 แสดงช่วงของระดับคะแนนของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	77
3.10 แสดงสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน	80
3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (1)	82
3.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (2)	87
3.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3)	89
3.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (4)	90
4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	95
4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	95
4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับชั้นยศ	96
4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	96
4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน (1)	96
4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน (2)	97
4.7 แสดงระดับความคิดเห็น ของพฤติกรรมที่สนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	98
4.8 แสดงระดับความคิดเห็น ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	99
4.9 แสดงระดับความคิดเห็น ของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	100
4.10 แสดงระดับความคิดเห็น ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	100

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent sample t-test) ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ	101
4.12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent sample t-test) ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับชั้นยศ	101
4.13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามอายุ	102
4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามอายุ	102
4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามอายุ	103
4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุ	103
4.17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุ	104
4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	104
4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	105
4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	105
4.21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	106
4.23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร	107
4.24 แห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน	107
4.25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน	108
4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน	108
4.27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน	109
4.28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา	109
4.29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา	110
4.30 แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมอง ที่เปิดกว้าง จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ด้วยวิธี Least Significant Different (LSD)	111
4.31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.32	<p>แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ด้วยวิธี Least Significant Different (LSD)</p>	112
4.33	<p>ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา</p>	113
4.34	<p>ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา</p>	114
4.35	<p>แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ด้วยวิธี Least Significant Different (LSD)</p>	114
4.36	<p>ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ของพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิด ประสิทธิภาพกับทีมงาน ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	116
4.37	<p>ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	118
4.38	<p>ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ของสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	120
4.39	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1	121
4.40	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	122
4.41	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3	122
4.42	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4	122

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
5.1	กรอบแนวคิดงานวิจัยใหม่	127



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันรูปแบบองค์กรและลักษณะงานภายในองค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของโลกสมัยใหม่ ทำให้งานมีความซับซ้อนมากขึ้น อยู่ในกรอบระยะเวลาอันจำกัด และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย อีกทั้งยังมีขอบข่ายงานที่ครอบคลุมทั่วโลก ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้การทำงานเพียงคนเดียวเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เพราะการทำงานเพียงคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้ แต่อาจพบกับข้อจำกัดหลายประการ จึงจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ (สุเมธ งามกนก, 2559ก) องค์กรต่าง ๆ จึงหันมาสนใจรูปแบบการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูง (Katzenbach & Smith, 1933)

การทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากจะช่วยสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นแล้ว ยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล (Swieringa & Wierdsma, 1992) เพราะการทำงานนั้น บุคคลย่อมต้องมีการติดต่อประสานงาน มีการแก้ไขปัญหาและมีการอภิปรายร่วมกัน กระบวนการเหล่านี้จึงมีส่วนทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ระหว่างทีมกับสมาชิกภายในทีมขึ้น (Johnson, D., & Johnson, R., 2000) ในองค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการศึกษาสูง จะมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั่วทั้งองค์กร (สุจิตรา รัตนันท์, 2552, น. 124)

การจะทำให้องค์กรมีลักษณะการเรียนรู้ที่ดีนั้น ภายในองค์กรต้องมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนสมาชิกของตนให้มีกระบวนการคิดและวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจในสรรพสิ่งต่าง ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะทำให้ทุกคนตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเรียนรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อนำพา

ไปสู่ความสำเร็จ (Marquardt, 1996) และองค์กรยังสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้สมาชิกมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Katz & Kahn, 1978)

เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการปฏิรูประบบราชการแผ่นดินครั้งสำคัญเกิดขึ้น และได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้เป็นหลักการ ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการกำหนดขอบเขต แบบแผนและวิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะในมาตรา 11 ได้กำหนดว่า “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559) ซึ่งกองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดแนวทางสำหรับการทำงานไว้ในค่านิยมหลักขององค์กร 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน (2) ความจงรักภักดี (Loyalty) คือการแสดงออกซึ่งการปกป้องเทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันหลักของชาติ รวมทั้งน้อมนำพระบรมราโชวาทมาเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการและการดำเนินชีวิต (3) ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะนิสัยที่เข้มแข็ง ยอมรับการวิจารณ์ ยอมรับต่อข้อผิดพลาด และพร้อมปรับปรุงตนเอง และ (4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือการทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีการระดมความคิดอย่างมีหลักการและเหตุผล ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์, 2558)

สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ซึ่งเป็นหน่วยงานเสนาธิการร่วม สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย มีภารกิจหลักในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และอำนวยความสะดวกด้านงบประมาณของกองทัพ และยังรับผิดชอบในการจัดการศึกษาหลักสูตรนายทหารปลัดบัญชาฯ, หลักสูตรนายทหารงบประมาณ และหลักสูตรเสมียนงบประมาณของกองทัพ (สำนักงานปลัดบัญชาทหาร, 2559) การสรรค์สร้างบุคลากรในสายงานงบประมาณให้กับกองทัพนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหารจะต้องใช้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมทั้งเนื้อหาสาระของงานสายงบประมาณ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การที่จะทำให้อำนาจสำนักงานปลัดบัญชาทหารเป็นทั้งสถานที่ทำงานและสถานศึกษาในสายงานงบประมาณของกองทัพ ที่อุดมไปด้วยความรู้ทางวิชาการในสายงานงบประมาณนั้น นับว่าเป็นภารกิจที่ท้าทายอย่างยิ่ง เพราะการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนั้น จะต้องเริ่มต้นจากการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจลักษณะในเชิงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (ธีรพร ทองชะโชค, 2559, น.130)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในประเด็นหลัก 4 ประการ ได้แก่ พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Greenberg and Baron (1997) สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Glickman (1982) และ McVey (1989) และคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) และทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งผลงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Dixon, 1994) สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและส่งเสริมให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสืบไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

1.2.4 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

1.3 สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยสนใจศึกษาในประเด็นหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) ปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) (2) ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Greenberg and Baron (1997) (3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Glickman (1982) และ Mcvey (1989) และ (4) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) และสนใจศึกษาเพิ่มเติมถึงความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

1.1) เพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

1.2) อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

1.3) ระดับชั้นยศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

1.4) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

1.5) อายุราชการปัจจุบันที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

1.6) จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.2) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.3) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.5) กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.6) ภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.7) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.8) การพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.10) การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.11) การติดต่อสื่อสารที่ดี ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

3.1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

3.2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

3.3) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

3.4) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

3.5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

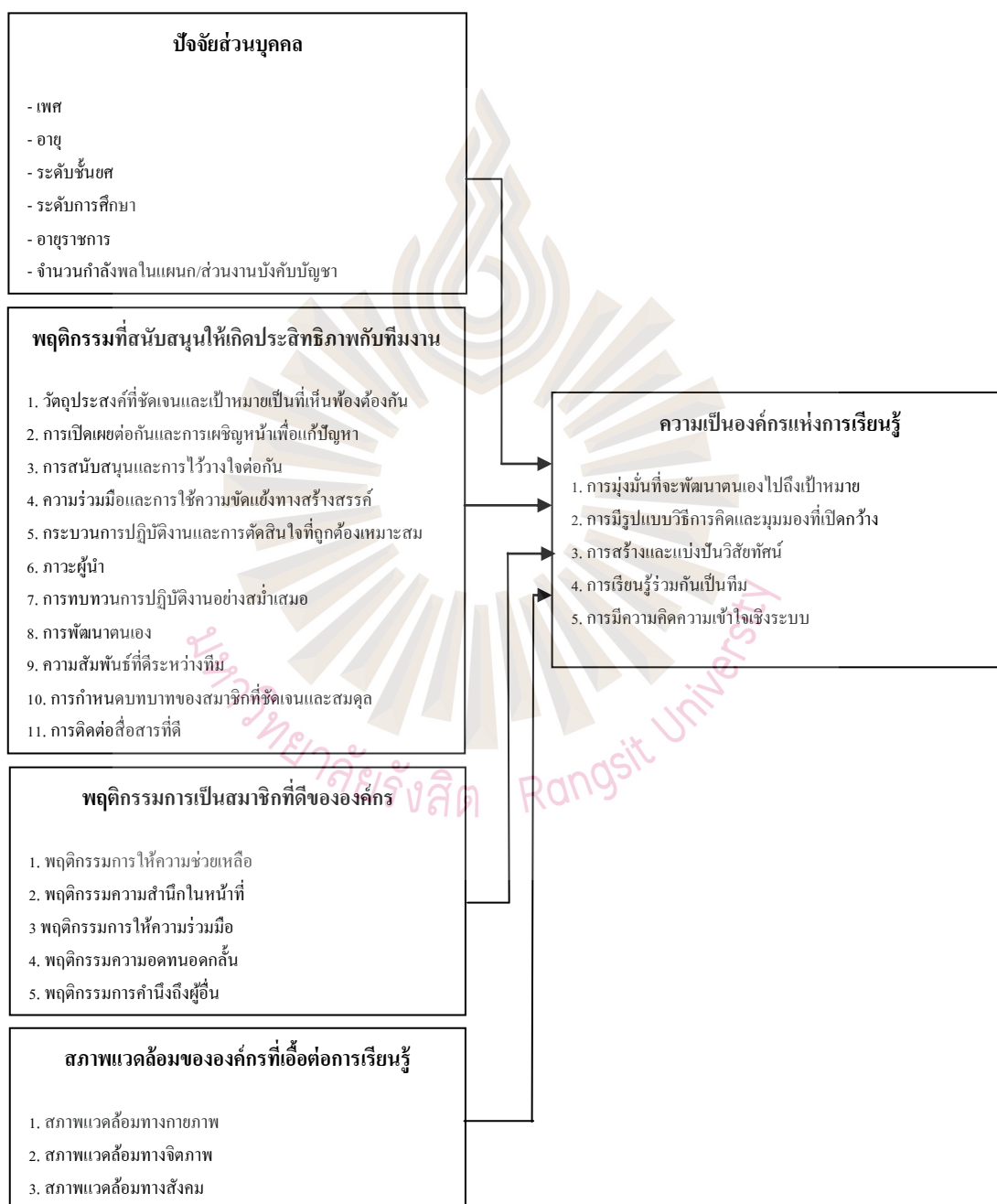
สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

4.1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

4.2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

4.3) สภาพแวดล้อมทางสังคม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน (Behavioral Support for Team Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน เพื่อสนับสนุนให้ทีมงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 11 ประการ ตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) หมายถึง การที่สมาชิกและทีมงานมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก โดยสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์และกำหนดเป้าหมายของทีม มีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องมาตรฐานและความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกผูกพันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมกล้าแสดงความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา และการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ในขณะที่คนที่หนึ่งเจอก็จะถูกกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการอภิปราย มีการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นทุกเรื่องอย่างตั้งใจ ปราศจากอคติส่วนตัว มีการทำความเข้าใจและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มที่และอย่างจริงจัง

3) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) หมายถึง การที่สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวเพื่อนร่วมทีม โดยยินดีที่จะแบ่งปันกับความรู้ วิธีการทำงานที่เป็นเลิศกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม มีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) หมายถึง สมาชิกทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน มีความทุ่มเทและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับทีมอย่างเต็มที่ มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานของเขาประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมทั้งเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่สร้างสรรค์ มุ่งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ และให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีม

5) กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Procedures) หมายถึง การที่ทีมงานมีการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีกระบวนการ

ตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดี โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของทีม เลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อได้ผลการตัดสินใจออกมา สมาชิกก็มีความเต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตามฉันทามติ หรือการตัดสินใจของทีม และสมาชิกควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงผลตอบแทนและรางวัล เพื่อให้ภารกิจของทีมประสบความสำเร็จ

6) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้นำมีความรู้ ความสามารถมีการมอบหมายงานให้กับบุคคลที่เหมาะสม ให้การสนับสนุนสมาชิกในทีมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกในทีม และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับทีม และส่งเสริมภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกระดับ

7) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) หมายถึง การที่ทีมได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมและส่วนบุคคล มีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ว่างานเป็นไปด้วยดีเพียงใด โดยมีการทบทวนว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคด้านใดบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปราย จนได้วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ และจัดทำเป็นแผนปรับปรุงการทำงานต่อไป

8) การพัฒนาตนเอง (Individual development) หมายถึง การค้นหา รวบรวมทักษะของสมาชิกภายในทีม เพื่อให้สมาชิกได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น

9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (Sound Inter-Team Relation) หมายถึง สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อร่วมทีม และทีมงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับทีมอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการนำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

10) การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล (Balance Roles) หมายถึง ทีมงานประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย และสามารถใช้นุคลิกลักษณะ รวมถึงความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน มีการ

มอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมตามความสามารถ โดยสมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง และยอมรับภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร แสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและจริงใจต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกได้รับข่าวสารและข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบถ้วน ผ่านช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ทีม/กลุ่ม และองค์กร

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง การปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรที่นอกเหนือจากความต้องการในงานที่เป็นทางการของพวกเขาหรือเป็นการปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Greenberg and Baron (1997) ดังนี้

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานให้สามารถทำงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น การแนะนำแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ว่าจะต้องใช้อุปกรณ์ใดบ้างในการทำงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในงานที่ค้างค้าง หรือช่วงที่เพื่อนร่วมงานลาป่วย

2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ละเลยในหน้าที่ ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว เป็นพฤติกรรมที่ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ดี

3) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับความเป็นไปขององค์กร เช่น การให้ความสนใจเกี่ยวกับการประชุมด้วยความสมัครใจ การอ่านประกาศต่าง ๆ ในเรื่องแจ้งให้ทราบมากกว่าที่จะละเลยไม่สนใจ การอ่านบันทึกต่าง ๆ การเก็บข้อมูลใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อนำออกมาใช้ในเวลาที่องค์กรต้องการ ระดมความคิดเห็น

4) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาทของตนจนสำเร็จ เมื่อเกิดปัญหขึ้นกับองค์กรมีความยินดีที่จะยอมรับในปัญหานั้น และพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหา

ที่เกิดขึ้น และมีพฤติกรรมตามคำกล่าวที่ว่า “ขี้มและอดทนในการทำงาน ไม่ค้นหาสิ่งทีผิดพลาดขององค์กร”

5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เมื่อได้รับ โอกาสให้แสดงความคิดเห็น ไม่ใช่เพียงแค่แสดงความคิดเห็นเมื่อได้รับ โอกาส แต่ต้องให้ความสนใจและความสมัครใจในเรื่องที่องค์กรต้องการความคิดเห็น มีการอ่านบันทึกและเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรอยู่เสมอ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน เช่น ไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ไม่ทำให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไป เมื่อมีการถกเถียงหรือขั้วจากบุคคลอื่น

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร และมีอิทธิพลต่อองค์กร ทั้งในภาพรวมหรือบางส่วนอันจะส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน/กลุ่ม หรือบุคคลทั้งองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ตามแนวคิดของ Glickman (1982) และ Mcvey (1989) ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยสิ่งทีมนุษย์สร้างขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสื่อต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ทีอยู่ตาม ธรรมชาติ อันได้แก่ ต้นไม้ พืช ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ซึ่งจัดเป็นสิ่งสำคัญทีจะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ (Psychological Environmental) หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม หมายถึง ระบบคุณค่าทียึดถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มสังคม ความเชื่อ ค่านิยม ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนความรู้สึกลึกซึ้งและทรศนะ ไม่ว่าจะป็นทรศนะของตัวเอง หรือทรศนะของคนอื่นก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญทีมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นอย่างดี

3) สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมทีเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ เพราะสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสภาพแวดล้อมทีจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมตัดสินใจของบุคคลในองค์กร เพราะการเรียนรู้ในองค์กรนั้นจะป็นไปในรูปแบบกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร สภาพแวดล้อมทางสังคม จะเกี่ยวข้องกับ การสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันยังเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง สถานที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) ดังนี้

1) การมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย (Personal Mastery) หมายถึง การกระทำเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ มีแรงมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้หรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในองค์กร มีการเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองและตระหนักถึงเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตนเองต้องการ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการกับความรู้ นั้น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างสะดวกมากขึ้น ตลอดจนการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม สัมมนาหรือจากการศึกษาต่อ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

2) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายทัศนคติ ท่าที และแนวความคิดที่มีผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกต่อสิ่งรอบตัว จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่นำตัวเองมาเป็นที่ตั้งหรือไม่มองเพียงส่วนเดียว เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะตระหนักใคร่ครวญถึงสาเหตุของปัญหา โดยไม่ด่วนสรุปปัญหาหากยังไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง พร้อมทั้งสามารถเข้าใจและยอมรับต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง มีความเอาใจใส่ และจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ทำ มีสมาธิมั่นคงอยู่กับงานและทำงานนั้นด้วยความตั้งใจ มีการฝึกฝนในการพิจารณาเกี่ยวกับวิธีในการทำงาน กฎระเบียบขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อหรือการกระทำเดิม ๆ

3) การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared Vision) หมายถึง ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในองค์กร เป็นการให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรทุกระดับ ให้มีส่วนร่วมในวิธีการทำงาน ค่านิยม และความรู้ต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถถ่ายทอดวิธีการทำงานและค่านิยมให้กับข้าราชการในทุกระดับใ้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร และสมาชิกยอมรับนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาความรู้ และทักษะของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดกันอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร ในรูปแบบการสนทนาและอภิปรายเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ตลอดจนสามารถวิเคราะห์และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการนำความรู้ที่ได้จากการคิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมาปรับปรุงการทำงานของทีมงานและของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานแบบทีมมากกว่าผลงานที่มาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิกขององค์กร โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสำเร็จได้ต้องมีการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรในทุกระดับเพื่อเป็นผู้สอนงาน ถ่ายทอดความเป็นเลิศ และเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน

5) การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง ความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อยของงาน ทำให้สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ล่วงหน้าและแม่นยำ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ซับซ้อน และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้ดี รวมถึงยังสามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการทหารชั้นประทวน ที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นนายพล พันเอก นาวาเอก และนาวาอากาศเอก จำนวน 369 คน

จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา หมายถึง จำนวนกำลังพลที่ปฏิบัติราชการภายในแผนกทั้งหมด หรือ จำนวนกำลังพลที่ปฏิบัติราชการภายในส่วนงานบังคับบัญชา ได้แก่ สำนักงานผู้บังคับบัญชา นายทหารตรวจสอบภายใน และนายทหารงบประมาณ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวางแผนการทำงานของทีม การปฏิบัติงานตามแผน

ที่ทีมกำหนดไว้ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงานของทีม จนถึงขั้นตอนการปรับปรุงผลการทำงานของทีม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการทำงานของทีมในครั้งต่อไป

1.6.2 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับองค์กร ผ่านกระบวนการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ในขณะเดียวกันยังนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมของการเป็นผู้ตามที่ดี เช่น ให้การสนับสนุนผู้นำเมื่อได้รับการร้องขอ หรือการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เมื่อได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

1.6.3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีความรับผิดชอบและไม่ละเลยงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเอาใจใส่ดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถประเมินคุณภาพของด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้

1.6.4 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือกับองค์กร เช่น การศึกษาและเก็บข้อมูลใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อนำออกมาใช้ในเวลาที่องค์กรต้องการระดมความคิดเห็น ทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในด้านการให้ความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น เช่น เมื่อการทำงานเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งขึ้น บุคลากรจะใช้ความอดทนอดกลั้นในการหาแนวทางขจัดปัญหา และไม่ทำให้ปัญหานั้นขยายออกไปนอกกลุ่ม หรือนอกองค์กร

1.6.5 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล, ทีมงานหรือกลุ่ม และระดับองค์กร เช่น การกำหนดช่องทางที่ผู้บริหารจะใช้ติดต่อสื่อสาร หรือการสั่งการ กับบุคลากรระดับปฏิบัติงานในต่างพื้นที่ได้สะดวกและรวดเร็ว

1.6.6 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีลักษณะความเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การมีระบบสารสนเทศสำหรับการเรียนรู้ที่ทั่วถึง และเพียงพอต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (2) เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (3) เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร และ (4) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาดาราศาสตร์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.5 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

ในปัจจุบันรูปแบบขององค์กรและลักษณะงานภายในองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของโลกสมัยใหม่ ทำให้งานมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น อยู่ภายในระยะเวลาที่จำกัดและมีขอบข่ายงานที่ครอบคลุมทั่วโลก ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การทำงานเพียงคนเดียวเป็นเรื่องที่ยากขึ้น องค์กรต่าง ๆ จึงหันมาสนใจรูปแบบการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และสามารถต่อสู้กับสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นได้ ทำให้การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพกลายเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กร

2.1.1 ความหมายของทีมงาน การสร้างทีมงานและพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทีมงานคือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลระหว่างกัน และมีความผูกพันร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีการรับรู้ตัวเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน (Johnson, D., & Johnson, R., 2000) ได้อธิบายว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับ Kezsbom (1990) ได้ให้ความเห็นว่า ทีมคือการมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย ส่วน Francis and Young (1979) ได้กล่าวถึงทีมว่า คือกลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับ Parker (1990) ที่ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิถีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือการทำงานร่วมกัน ในขณะที่ Woodcock and Francis (1994) ได้ให้คำนิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในทฤษฎีของ Woodcock and Francis เห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คนไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ส่วน เจิมจันท์ ทองวิวัฒน์ และปัทมา มาลากุล ณ อยุธยา (2531) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าทีมประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมมักกีฬาเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน คือต้องโยนลูกบาสเกตบอลให้ลงห่วงของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้ สมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายและจะต้องประสานเข้ากับเพื่อนร่วมทีมทำคะแนนให้เป็นที่น่าพอใจ ผู้เล่นมีความห่วงใยกับการทำคะแนนของทีมมากกว่าของตนเอง ทุกคนรับรู้ว่าการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการเล่นจะช่วยทำให้ทีมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจสูง ในขณะที่ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีม คือกลุ่มซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึงการรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมี

การรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอนาคตที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานก็คือกลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เห็นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สำหรับความหมายของการสร้างทีมงาน ตามความคิดของ Varney (1977) นั้นหมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือองค์กรในขณะเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ Shermerborn, Hunt, and Osborn (1994) ได้นิยามการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่ วิชัย โธสุวรรณจินดา ได้แสดงทรรศนะว่า ทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมงานที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และการประสานการทำงาน of สมาชิกทุกคนให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม คือ การที่แต่ละคนเข้ามารวมกันเป็นกลุ่ม และรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนมีข้อตกลงของกลุ่มที่ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยสมาชิกจะต้องมีความเปิดเผย จริ่งใจและเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา มีการสนับสนุนและไว้วางใจกัน ให้ความร่วมมือ แม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีระบบข้อมูลและวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม มีการตัดสินใจด้วยเหตุผล รวมทั้งมีผู้นำที่เหมาะสม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กรเป็นอย่างดี การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงแค่เป็นการรวมตัวของคนจากที่ต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่ม เพื่อ

ทำงานใดงานหนึ่งเท่านั้น การรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรต่าง ๆ มักจะไม่สามารถเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ต้องมีการก่อตั้ง ส่งเสริมและพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกและทีมมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน (เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อุทยาน, 2531, น.2; ฉัญฉุพันธ์ เจริญนันท์, 2545, น.82; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2535, น.142; สิทธิ โชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป., น.5-7; Francis & Young, 1979, p.8; French & Bell, 1999, p.169; Johnson, D., & Johnson, R., 2000, p.435; Katzenbach & Smith, 1993, p.45; Kezsbom, 1990, p.51; Parker, 1990, p.16; Schermerhorn, & Osborn, 2008, p.192; Shermerborn et al., 1994, p.328; Varney, 1977, p.152; Woodcock & Francis, 1994, p.1)

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อหน่วยงานและองค์กรทุกองค์กร เพราะหน่วยงานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งในด้านทักษะความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และการมีสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกในทีม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จย่อมหมายถึงความสำเร็จขององค์กร หรือหน่วยงาน รวมทั้งสมาชิกภายในทีมโดยตรง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้จำนวนมาก ในทฤษฎีที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ด้านตัวบุคคล (Individual Contribution) และกระบวนการของทีม (Team Process) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

ด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)	ด้านตัวบุคคล (Individual Contribution)	กระบวนการของทีม (Team Process)
- วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	- การพัฒนาตนเอง - การสนับสนุนและการ ไว้วางใจต่อกัน	- การติดต่อสื่อสารที่ดี - กระบวนการปฏิบัติงานและ การตัดสินใจที่ถูกต้อง เหมาะสม
- การกำหนดบทบาทของ สมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล	- การทบทวนการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ	- ความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ - ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างทีม

ที่มา : ประยุกต์จาก นีรนุช นรนาถตระกูล, 2557, น.9

โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละด้านที่ใกล้เคียงกัน เช่น Gregor (1960) ให้ความสำคัญกับบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดความสุขในการทำงาน การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของทีมร่วมกัน ทั้งนี้เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้ และเป้าหมายนั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก Johnson, D., and Johnson, R. (2000) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีความผูกพันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ มุ่งให้สมาชิกในทีมรับฟังในส่วนของความคิดเห็นที่สอดคล้องและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งภายในทีมขึ้น ซึ่งความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ในสมัยเดิมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายก่อให้เกิดผลกระทบในด้านไม่ดีต่อพฤติกรรมระดับกลุ่มและองค์กร แต่แนวคิดสมัยใหม่มองว่า ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มและองค์กรมีพฤติกรรมเชิงการปรับปรุงและพัฒนา และทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตแบบสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ Sills (1968) ที่อธิบายว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านลบและด้านบวก เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ถือเป็นสภาวะหนึ่งของมนุษย์ ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้เพราะในกลุ่ม ๆ หนึ่งย่อมมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน โดย Blake and Mouton (1985) กล่าวว่า ผลสำเร็จของงานจะเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็น

ผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต คือมีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กรตลอดเวลา บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร Trewatha and Newport (1982) ในส่วนบทบาทของผู้นำ Dyer (1995) ได้กล่าวว่า นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถมอบหมายงานให้กับบุคคลที่เหมาะสมแล้ว ควรจะต้องให้การสนับสนุนสมาชิกในด้านต่าง ๆ ผู้นำจึงต้องมีทักษะในการวางแผนและการตัดสินใจที่ดี ซึ่งการตัดสินใจต้องมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างรอบคอบ โดยให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะวิธีในการแก้ไขปัญหา เมื่อทีมได้ตัดสินใจไปแล้ว สมาชิกในทีมย่อมต้องยอมรับและปฏิบัติตาม ในเรื่องของบทบาทหน้าที่และการมอบหมายงานนั้นองค์กรและหัวหน้าทีมต้องมีการมอบหมายงานให้สมาชิกอย่างชัดเจนและเหมาะสมตามความสามารถ รวมถึงมีการตรวจสอบการทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Scholtes (2007) ที่กล่าวว่าทีมที่ประสบความสำเร็จควรมีแผนการปรับปรุงการทำงาน (นิตยา พิณศิริรักษา และสุรชาติ ฅ หนองคาย, 2550, น.22; Sills, 1968, p.142; Trewatha & Newport, 1982, p.383)

ในด้านภาวะความเป็นผู้นำร่วม Parker (1990) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำร่วมคือการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในสมาชิกแต่ละคนของทีมที่สามารถส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จ รวมถึงความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกทีมที่มีส่วนในการช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ อีกทั้งยังควรมีบรรยากาศของการสื่อสารที่เปิดเผย มีความไว้วางใจกัน สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา และภายในทีมควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีการทำงานที่หลากหลาย เช่น ให้ความสนใจที่การตั้งเป้าหมาย มุ่งเน้นไปที่กระบวนการ และมุ่งเน้นบทบาทการทำงานเป็นทีม โดย Katzenbach and Smith (1993) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าทีมควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะในการรับผิดชอบร่วมกัน ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะด้านเทคนิค รวมถึงมีรูปแบบการดำเนินชีวิตเชิงบวก กระตือรือร้น สนุกกับการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน Parker (1990, p.16)

ในด้านพฤติกรรมของทีมหรือกลุ่ม Robbins (1996) กล่าวว่า พฤติกรรมกลุ่มมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมในระดับบุคคลมารวมกันแต่พฤติกรรมระดับกลุ่ม มีความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่คนเดียว ตามคำพัง พฤติกรรมระดับกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับ โครงสร้างของกลุ่ม การสื่อสารภายในกลุ่ม ภาวะ

ผู้นำ การตัดสินใจของกลุ่ม ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร จะศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข (นิตยา เพ็ญศิริ นภา และสุรชาติ ณ หนองคาย, 2550)

จากปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของนักวิชาการในข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Woodcock and Francis (1994) ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะนำมาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ โดยแสดงประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิชาการให้ความสำคัญ ตามตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ

พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	นักวิชาการ											
	Woodcock & Francis, 1994	Blake & Mouton, 1985	Gregor, 1960	Sills, 1968	Trewatha & Newport, 1982	Baron & Greenberg, 1990	Parker, 1990	Robbin, 1996	Dyer, 1995	Scholtes, 2007	Johnson, D., & Johnson, R., 2000	Kotler, 2003
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	✓	✓								✓	✓	
2. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	✓	✓					✓					
3. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	✓						✓	✓	✓		✓	
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	
5. กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม	✓	✓					✓	✓			✓	
6. ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	
7. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓					✓				✓	
8. การพัฒนาตนเอง	✓											✓
9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	
10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล	✓	✓					✓	✓	✓	✓		
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : ประยุกต์จาก นีรนุช นรนาถตระกูล, 2557, น.11; บุญลดา คุณาเวชกิจ, 2550, น.1;

พรศิริ บุษรรัตน์, 2550, น.25

จากตารางที่ 2.2 ข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ทั้ง 11 ปัจจัย ของ Woodcock and Francis (1994) ซึ่งครอบคลุมแนวคิดของนักวิชาการอีก 15 ท่านได้ตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน จากการทบทวนวรรณกรรม

พฤติกรรม การทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ	คำอธิบาย	นักวิชาการ
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้อง ต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals)	องค์กรและทีมงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานจะต้อง เข้ากันได้ รวมทั้งต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิก โดยที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งจะต้องมี ความเห็นพ้องต้องกันต่อมาตรฐานและความคาดหวัง อันจะทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกผูกพัน และมี ส่วนร่วมในการผลักดันให้ทีมมีการดำเนินการ เพื่อให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ร่วมกัน	Gregor, 1960; Johnson, D., & Johnson, R., 2000; Scholtes, 2007; Woodcock & Francis, 1994
2. การเปิดเผยต่อกัน และ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation)	สมาชิกในทีมมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นต่อ ปัญหาของการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างเปิดเผยและ ตรงไปตรงมา ในขณะที่สมาชิกที่นิ่งเฉยก็จะถูกกระตุ้น ให้แสดงความคิดเห็นออกมา และมีส่วนร่วมต่อการ อภิปราย และสมาชิกมีการรับฟังเหตุผลระหว่างกัน โดยรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกอย่างตั้งใจ ปราศจากอคติส่วนตัว มีการทำความเข้าใจและเรียนรู้ ระหว่างกัน พร้อมทั้งร่วมกันรับมือต่อการแก้ปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นอย่างเต็มใจและจริงจัง	Gregor, 1960; Parker, 1990; Woodcock & Francis, 1994
3. การสนับสนุนและการ ไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust)	มีความไว้วางใจในเพื่อนสมาชิก และยินดีต่อการ แบ่งปันความรู้ และวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้กับเพื่อนสมาชิกท่านอื่นในทีม อีกทั้งยังมีการ สนับสนุนช่วยเหลือระหว่างกันเพื่อให้การดำเนิน ภารกิจของทีมบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	Dyer, 1995; Johnson, D., & Johnson, R., 2000; Parker, 1990; Woodcock & Francis, 1994

ตารางที่ 2.3 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน จากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

พฤติกรรม การทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ	คำอธิบาย	นักวิชาการ
4. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้ง ทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict)	ความขัดแย้งถือเป็นเครื่องชี้วัดพัฒนาการทางความคิด ที่พัฒนาจากสมมติฐานที่ว่า "สังคม คือระบบที่มี ลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน" ความ ขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้บุคคล กลุ่ม/ ทีมงาน และองค์กรมีพฤติกรรมเชิงการปรับปรุง และ พัฒนา ทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้ องค์กรเติบโตแบบสร้างสรรค์ องค์กรและทีมมีการ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็น โดย สมาชิกทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน มี ความทุ่มเทและร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นทีม อย่างเต็มที่ ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมทั้งเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยการ วิพากษ์วิจารณ์จะดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์ เพื่อมุ่ง ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทีมเผชิญอยู่	Blake & Mouton, 1985; Dyer, 1995; Gregor, 1960; Johnson, D., & Johnson, R., 2000; Parker, 1990; Robbin, 1996; Sills, 1968; Woodcock & Francis, 1994
5. กระบวนการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้อง เหมาะสม (Sound Procedures)	ทีมงานมีการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน ร่วมกัน มีกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดี โดยสมาชิกมีส่วนร่วมต่อการแก้ปัญหาและ กระบวนการตัดสินใจของทีม เพื่อประเมิน ประสิทธิภาพของทีม พร้อมทั้งมีส่วนร่วมต่อการเลือก กลยุทธ์หรือแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย และพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น และเมื่อได้ผลการตัดสินใจออกมา สมาชิกควรมี การยอมรับและปฏิบัติตามจรรยาบรรณ หรือการตัดสินใจ ของทีม และสมาชิกควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากร ที่เพียงพอและเหมาะสม ตลอดจนได้รับผลตอบแทน หรือรางวัลจากภารกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น	Dyer, 1995; Gregor, 1960; Johnson, D., & Johnson, R., 2000; Parker, 1990; Woodcock & Francis, 1994

ตารางที่ 2.3 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน จากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

พฤติกรรม การทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ	คำอธิบาย	นักวิชาการ
6. ภาวะผู้นำ (Leadership)	ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนต้องมีภาวะความเป็นผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำรงรักษาความเป็นทีมงาน ผู้นำที่ดีจะเน้นการสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติต่อกันเสมือนเพื่อนร่วมงาน มิใช่คู่แข่ง การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำทีมจะต้องสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นทั้งภายในตนเอง ทีม/กลุ่ม และภายในองค์กร โดยผู้นำต้องมีความรู้ และความสามารถ พร้อมทั้งกระจายอำนาจให้แก่สมาชิก มีการมอบหมายงานให้กับบุคคล ตามความเหมาะสม ให้การสนับสนุนสมาชิกในทีมในด้านต่าง ๆ อันจะทำให้งานประสบความสำเร็จ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกในทีม ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงาน และควรมีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำภายในทีมตามความรู้ความสามารถและตามสถานการณ์ต่าง ๆ	Blake & Mouton, 1985; Dyer, 1995; Gregor, 1960; Johnson, D., & Johnson, R., 2000; Parker, 1990; Robbin, 1996; Sills, 1968; Trewatha & Newport, 1982; Woodcock & Francis, 1994
7. การทบทวน การปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ (Regular Review)	การที่ทีมได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมและของบุคคล และทีมมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นระยะ ๆ ว่างานเป็นไปด้วยดีเพียงใด โดยมีการทบทวนว่าทีมประสบกับปัญหาหรือมีอุปสรรคในด้านใดบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน โดยทีมจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปราย จนได้วิธีการแก้ไขปัญหานั้น และจัดทำเป็นแผนสำหรับปรับปรุงการทำงานของทีมต่อไป	Gregor, 1960; Parker, 1990; Scholtes, 2007; Woodcock & Francis, 1994

ตารางที่ 2.3 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน จากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

พฤติกรรม	คำอธิบาย	นักวิชาการ
8. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ที่มีประสิทธิภาพ	ทีมมีการค้นหา และรวบรวมทักษะของสมาชิกภายในทีม เพื่อให้สมาชิกได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถที่จำเป็น สำหรับใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	Woodcock & Francis, 1994; Johnson, D., & Johnson, R., 2000
9. ความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างทีม (Sound Inter-Team Relation)	เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย และสบายใจในการทำงาน ต้องมีการยอมรับของทีมที่เป็นเพื่อนร่วมงาน มีการประสานงาน มีการสื่อสารที่ดี และสมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ผลสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในทีมต่าง ๆ มีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกับทีมอื่น ๆ และมีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) จากการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป	Baron & Greenberg, 1990; Blake & Mouton, 1985; Gregor, 1960; Johnson, D., & Johnson, R., 2000; Parker, 1990; Robbin, 1996; Trewatha & Newport, 1982; Woodcock & Francis, 1994
10. การกำหนดบทบาทของ สมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล (Balance Roles)	การที่บุคคลรวมตัวกันย่อมมีความแตกต่างในบทบาท มีสถานภาพที่แตกต่างกัน มีการกำหนดแนวปฏิบัติอันเป็นแนวทางที่ทีมยอมรับและยึดถือเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกัน ก่อให้เกิดบรรทัดฐานของทีมขึ้น ทีมงานย่อมประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย สามารถใช้บุคลิกลักษณะรวมถึงความสามารถที่ต่างกันของสมาชิกในทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมตามความรู้ความสามารถ และสมาชิกในทีมมีความเข้าใจในบทบาท และยอมรับในภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ	Dyer, 1995; Gregor, 1960; Parker, 1990; Robbin, 1996; Scholtes, 2007; Woodcock & Francis, 1994

ตารางที่ 2.3 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน จากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

พฤติกรรม	คำอธิบาย	นักวิชาการ
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ		
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications)	การสื่อสารภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างทีม/กลุ่ม ภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ทำให้เกิดการจูงใจในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้สมาชิกรู้สึกพอใจในงานและได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ทีม/กลุ่ม ภายในองค์กร ทำให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและจริงใจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน โดยสมาชิกได้รับข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็น ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น	Dyer, 1995; Gregor, 1960; Johnson, D., & Johnson, R., 2000; Parker, 1990; Robbin, 1996; Scholtes, 2007; Woodcock & Francis, 1994

ที่มา : ประยุกต์จาก นิรันดร์ นรนาถตระกูล, 2557, น.12-15; บุญลดา คุณาเวชกิจ, 2550, น.1; พรศิริ บุษรารัตน์, 2550, น.25-26;

2.1.3 กรอบแนวการศึกษาปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ทำให้ทราบว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กร ในการเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับบุคคล (Swieringa & Wierdsma, 1992) และทำให้กระบวนการไหลเวียนของความรู้ระหว่างทีมกับสมาชิกภายในทีมดีขึ้น ผ่านการติดต่อประสานการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการอภิปรายร่วมกัน (Johnson, D., & Johnson, R., 2000) ผลลัพธ์ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ผลผลิตของทีมเพิ่มขึ้น โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนบุคคลสูงขึ้น และผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Katzenbach & Smith, 1933) องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูง

ซึ่งผู้วิจัยสนใจแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ที่ประกอบด้วยปัจจัยพฤติกรรม 11 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน (2) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (3) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (4) ความ

ร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (5) กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (6) ภาวะผู้นำ (7) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (8) การพัฒนาตนเอง (9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (10) การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล และ (11) การติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลักขององค์กรทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ด้านตัวบุคคล (Individual Contribution) และกระบวนการของทีม (Team Process) ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ใน 11 ปัจจัยดังกล่าว

2.1.4 กรอบแนวความคิดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อผลของงานและองค์กรที่มุ่งหวังในความสำเร็จของการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานที่ดี เนื่องจากในการทำงานต้องมีการประสานงาน มีความร่วมมือระหว่างกันของคนในองค์กรทั้งภายในทีมเดียวกัน และภายนอกทีม ดังนั้นการทำงานที่ดี ที่ประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในหน้าที่ตนเองและมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถอ้างอิงได้ถึงความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกมีอยู่ภายในทีมจะมีลักษณะที่เหมาะสม มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในทีม ซึ่งช่วยในการตั้งเป้าหมายและสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีมที่ร่วมกัน (Edmondson, 1999) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะมีผลต่อกระบวนการขัดเกลาทางสังคมภายในองค์กร และทำให้เกิดความยากที่จะเลียนแบบ เพราะการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน (Nonaka & Takeuchi, 1995)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์กรที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ มีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ (Marquardt, 1996) การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สิ่งสำคัญคือ สมาชิกในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีเป้าหมายหรือมีจุดหมาย

ร่วมกัน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ กล่าวที่จะเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้จากอดีต การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากรในองค์กรต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน (Senge, 1990)

โดยสรุปแล้วการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยการเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับบุคคล (Swieringa & Wierdsma, 1992) และทำให้กระบวนการไหลเวียนของความรู้ระหว่างทีมกับสมาชิกภายในทีมดีขึ้น ผ่านการติดต่อประสานการทำงานร่วมกัน การแก้ไขปัญหาและการอภิปรายร่วมกัน (Bryson, 1995) อีกทั้งการเรียนรู้ถูกกระตุ้นด้วยการสื่อสารข้ามสายงานความมีเสถียรภาพและความมั่นคงของทีม (Pisano, 2001) องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับสูง จะมีการเรียนรู้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้จะเป็นไป โดยพร้อมเพรียงกัน ทั้งองค์กร (สุจิตรา ฆานันท์, 2552, น.124)

2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) พบว่า มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” ไว้หลายท่าน ได้แก่ Katz and Kahn (1978) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกต และถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์กร Organ and Bateman (1991) กล่าวสนับสนุนว่า ถ้าหากหากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้วระบบต่าง ๆ ในองค์กรจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ สอดคล้องกับ Warr (1996) ให้ความหมายว่าหมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจทำตามสถานการณ์โดยเป็นอิสระจากองค์กร เช่น การทำสิ่งที่ชอบให้กับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ พฤติกรรมเหล่านี้จะได้รับการแสดงออกจากพนักงานที่รับรู้ว่าการจ้างงานเป็นไปอย่างเท่าเทียมซึ่ง Spector (1996) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าหมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ และเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การทำงานตรงเวลา การช่วยเหลือคนอื่น ๆ การอาสาสมัครทำงานโดยไม่ได้รับการขอร้อง ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน ไม่ใช้เวลาในที่ทำงานไปกับเรื่องส่วนตัวสอดคล้องกับ Organ (1997) ให้ความหมายว่าหมายถึง

บทบาทพิเศษ หรือบทบาทที่นอกเหนือกว่างานในหน้าที่ ไม่มีรางวัลให้ในระบบที่เป็นทางการส่วน Newstrom and Davis (1997) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติโดยสมัครใจในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งการ ปฏิบัติดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร เช่นเดียวกับ Greenberg and Baron (1997) ให้ความหมายว่าหมายถึง การปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรที่ นอกเหนือจากความต้องการในงานที่เป็นทางการของพวกเขาหรือเป็นการปฏิบัติที่นอกเหนือจากงาน ในหน้าที่เช่นเดียวกับ Luthans (1998) ให้ความหมายว่าหมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่มี ส่วนร่วมกับองค์กรเกินกว่าบทบาทหน้าที่ในการทำงานผลจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และควมมีประสิทธิภาพขององค์กรส่วน George and Jones (1999) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าหมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร เป็น พฤติกรรมที่จำเป็นต่อการอยู่รอด และประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การ ป้องกันการลักขโมยในองค์กร การป้องกันไฟไหม้การให้คำแนะนำทางบวกเพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถสอดคล้องกับ Maschane and Gilnow (2000) ให้ความหมายว่าหมายถึง พฤติกรรมของ พนักงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำ เช่น หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีความอดทนต่อการบีบบังคับ การเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรและทำงาน นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ปกติของตนเช่นเดียวกับ Dubrin (2000) ให้ความหมายว่าหมายถึง พฤติกรรมการทำงานด้วยความเต็มใจของพนักงาน แม้ปราศจากคำสัญญาว่าจะให้รางวัล ซึ่งจะส่งผลดี ต่อองค์กร ผลจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ ทำให้หน่วยงานในองค์กรมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมปริมาณและคุณภาพของผลผลิตให้สูงขึ้นส่วน Moorhead and Griffin (2001) ให้ความหมายว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการสร้าง สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดผล ทางบวกต่อองค์กร และGreenberg, Bruess, and Haffner (2002) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าหมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากพฤติกรรมที่เป็นทางการในการทำงาน และเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริม ความสัมพันธ์ทางสังคมและความร่วมมือภายในองค์กร

จากการศึกษาความหมายของนักวิชาการทั้ง 18 ท่านข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ที่บุคลากรมีให้แก่ องค์กรอันนอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรคาดหวังไว้และเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ทาง สังคมความร่วมมือภายในองค์กร พฤติกรรมเหล่านั้นจะช่วยสนับสนุนองค์กร สังคม และ สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาในที่ทำงานสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ซึ่งพฤติกรรม เหล่านี้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยองค์กรไม่ได้ร้องขอและไม่ได้บังคับให้ทำ รวมทั้ง ไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

2.2.2 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Smith, Organ, and Near (1983) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่ (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย และความตั้งใจที่ช่วยเหลือบุคคลในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้ากัน เช่น ช่วยแนะนำงานให้เพื่อนใหม่ช่วยเหลือเพื่อนที่ต้องทำงานหนัก (2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Generalized Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการมากกว่าเป็นรูปแบบของตระหนักรู้ ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์กับคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นทางอ้อมในเรื่องเกี่ยวกับระบบการทำงานในองค์กร เช่น การตรงต่อเวลา การไม่ใช้เวลาทำงานไปกับเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องที่ไร้ประโยชน์พฤติกรรมเหล่านี้มีบางสิ่งที่คล้ายคลึงกับการให้ความร่วมมือ หรือการยอมรับบรรทัดฐานที่กำหนดว่า พนักงานที่ดีควรจะต้องปฏิบัติตามอย่างไรสอดคล้องกับ Organ and Konovsky (1989) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่ (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหา บางทีเป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานผู้ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน (2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (compliance) เป็นการปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำ และปฏิบัติตามกฎ เช่น มาทำงานตรงเวลา และไม่กินเวลาทำงาน แต่ Morrison (1995) ได้แบ่งองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า (2) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะที่จะให้ความช่วยเหลือลูกค้าทั้งภายในและภายนอก (3) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน และความพึงพอใจของลูกค้า และ (4) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) และ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าเป็นอย่างดี ในขณะที่ Greenberg and Baron (1997) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรืออาสาที่จะช่วยเหลืองาน (2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานเชื่อฟังกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว (3) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับความดีขององค์กร เช่น การให้ความสนใจเกี่ยวกับการประชุมด้วยความสนใจ อ่านประกาศต่าง ๆ มากกว่าที่จะขว้างทิ้งไปในเรื่องแจ้งให้ทราบทั่วไป อ่านบันทึก เก็บข้อมูลใหม่ ๆ (4) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นการสนใจหรือยินดีที่จะยอมรับ

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการบ่น และการมีพฤติกรรมตามคำกล่าวที่ว่า “ขี้มและอดทนในการทำงาน ไม่ค้นหาสิ่งทีผิดพลาดขององค์กร” และ(5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน เช่น ไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ไม่ทำให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไป เมื่อมีการถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่น

2.2.3 ประเภทของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Williams and Anderson (1991) ได้แบ่งแนวคิด เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals : OCB-I) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่นการช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น (2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational - Citizenship Behavior Directed Toward Organization : OCB-O) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยทั่วไปต่อมา Organ (1997) ได้อธิบายถึงแนวคิดดังกล่าวว่า OCB-I นั้นได้แก่มิติของพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม ส่วน OCB-O ได้แก่มิติของพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

จากการศึกษาองค์ประกอบและประเภทของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญที่นักวิชาการทั้ง 6 ท่านได้ให้ความสำคัญได้ตามตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ

องค์ประกอบของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	นักวิชาการ			
	Greenberg & Baron, 1997	Organ & Konovsky, 1989	Morrison, 2000	Smith et al., 1983
1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	√	√	√	√
2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	√	√	√	√
3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	√	√	√	√
4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	√		√	
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	√	√		√

ที่มา : ประยุกต์จาก ชีรพร ทองชะโชค, 2559, น.125-136

หากเปรียบเทียบองค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่นักวิชาการ ทั้ง 6 ท่านให้ความสำคัญ จะพบว่าแนวคิดของทั้ง 6 ท่าน มีลักษณะที่คล้ายกัน คือพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นั้นต้องมี (1) พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ (2) พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ (3) พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (4) พฤติกรรมกรความอดทนอดกลั้น และ(5) พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น และผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก็พบว่า มีการศึกษาถึงองค์ประกอบทั้ง 5 ในช่วงต้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าว

จากตารางที่ 2.4 ช่วงต้นผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้ง 5 ปัจจัย ของ Greenberg and Baron (1997) ซึ่งครอบคลุมแนวคิดของนักวิชาการอีก 4 ท่านได้ตามตารางที่ 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.5 พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจากการทบทวนวรรณกรรม

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	คำอธิบาย	นักวิชาการ
1. พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ (Altruism)	เป็นพฤติกรรมกรที่ทำความสมควรใจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานให้สามารถทำงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น การแนะนำแก่บุคคลกรที่เข้ามาทำงานใหม่ว่าจะต้องใช้อุปกรณ์ใดบ้างในการทำงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในงานที่ค้างค้าง หรือช่วงที่เพื่อนร่วมงานลาป่วย	Greenberg & Baron, 1997; Morrison, 2000; Organ & Konovsky, 1989; Smith et al.,1983
2. พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)	เป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ไม่ละเลยในหน้าที่ ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว เป็นพฤติกรรมกรที่ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ดี	Greenberg & Baron, 1997; Morrison, 2000; Organ & Konovsky, 1989; Smith et al.,1983
3. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)	เป็นพฤติกรรมกรเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับความ เป็นไปขององค์กร เช่น ให้ความสนใจเกี่ยวกับการประชุม การอ่านประกาศต่าง ๆ ในเรื่องที่แจ้งให้ทราบมากกว่าที่จะไม่สนใจ การอ่านบันทึกการเก็บข้อมูลใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อนำออกมาใช้ในเวลาที่องค์กรต้องการระดมความคิดเห็น	Greenberg & Baron, 1997; Morrison, 2000; Organ & Konovsky, 1989; Smith et al.,1983

ตารางที่ 2.5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	คำอธิบาย	นักวิชาการ
4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)	เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาทของตนจนสำเร็จ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับองค์กรมีความยินดีที่จะยอมรับในปัญหานั้น และพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมีพฤติกรรมตามคำกล่าวที่ว่า “ยิ้มและอดทนในการทำงาน ไม่ค้นหาสิ่งทีผิผลาผลขององค์กร”	Greenberg & Baron, 1997; Morrison, 2000
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)	เป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เมื่อได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ไม่ใช่เพียงแค่แสดงความคิดเห็นเมื่อได้รับโอกาส แต่ต้องให้ความสนใจและความสนใจในสิ่งที่องค์กรต้องการความคิดเห็น มีการอ่านบันทึกและเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรอยู่เสมอ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน เช่น ไม่ใช่อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ไม่ทำให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไป เมื่อมีการถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่น	Greenberg & Baron, 1997; Organ & Konovsky, 1989; Smith et al.,1983

ที่มา : ประยุกต์จาก ชีรพร ทองชะ โสภ, 2559, น.125-136

2.2.4 กรอบแนวการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผู้วิจัยสนใจแนวคิดของ Greenberg and Baron (1997) อันประกอบด้วย (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ (5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งเป็นแนวคิดที่รู้จักกันกว้างขวาง และมีเนื้อหาครอบคลุมกับแนวคิดของนักวิชาการอีก 4 ท่านในช่วงต้นซึ่งจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่าปัจจัยที่นักวิชาการทั้ง 6 ท่าน ให้ความสำคัญตรงกันทั้ง 5 ปัจจัย

และเมื่อศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้เคยทำการศึกษาวิจัยในปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 ปัจจัย ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร เพราะพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ เป็นพฤติกรรมที่สามารถเอื้อให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกการบริหารตนเอง เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่สามารถสร้างสมรรถนะของการปฏิบัติงาน นำพาให้เกิดผลลัพธ์ทางสร้างสรรค์แก่องค์กร สอดคล้องกับการศึกษาเชิงประจักษ์ของนักวิชาการต่างประเทศที่สนับสนุนว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร เพราะพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับบุคคลทุกระดับในองค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Greenberg and Baron (1997) ใน 5 ปัจจัยดังกล่าว (กันยปรีณ ทองสามสี และคณน ไตรจันทร์, 2557; ชีรพร ทองชะโชค, 2559, น.130-131; Al-Zu'bi, 2011; Chang, Tsai, M. C., & Tsai, M. S., 2010; Katz & Kahn, 1978; Yahaya, Boon, Ramli, Sharif, & Ismail, 2011)

2.2.5 กรอบแนวความคิดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร คือการทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Culture) เพราะสามารถส่งเสริมให้องค์กรเกิดสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการเรียนรู้ และนำไปสู่การทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดี สามารถเกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ของ องค์กรจะเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในระดับบุคคล และขยายวงกว้างไปยังการสร้างสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับกลุ่มและระดับองค์กรได้ การทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร จะต้องเริ่มต้นที่การศึกษาจาก พฤติกรรมกรทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจลักษณะในเชิงพฤติกรรมกรของสมาชิกในองค์กรที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร เพราะพฤติกรรมกรสมาชิกที่ดีขององค์กร

เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจที่บุคคลแสดงออกมากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เป็นพฤติกรรมที่สามารถเอื้อให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกการบริหารตนเอง เพื่อนำไปสู่ พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สามารถการสร้างสรรค์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน นำพาให้เกิดผลลัพธ์ทางสร้างสรรค์แก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงประจักษ์จากนักวิชาการต่างประเทศที่สนับสนุนว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร เพราะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร จึงทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (กันยปริม ทองสามสี และคณน ไตรจันทร์, 2557, น.169; ธีรพร ทองชะโชค, 2559, น.130; Katz & Kahn, 1978)

2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.3.1 ความหมายของสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environment) พบว่า มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “สภาพแวดล้อม” ไว้หลายท่าน ได้แก่ Hoy and Miskel (1991) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร และมีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งในภาพรวมหรือบางส่วน นอกจากนี้ยังระบุถึงคำจำกัดความของสภาพแวดล้อมในเชิงความสัมพันธ์สองทางว่า สภาพแวดล้อม คือ สิ่งที่อยู่นอกขอบเขตของหน่วยที่วิเคราะห์ (Unit of Analysis) และส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบภายในระบบ ในขณะที่เดียวกันระบบก็สามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมได้ นอกจากนั้น การที่ขอบเขตของระบบไม่ตายตัวส่งผลทำให้สภาพแวดล้อมบางส่วนได้เข้าไปเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม ความเชื่อที่ติดตัวบุคคลเข้าไปในองค์กรและส่งผลให้เกิดบรรยากาศซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ส่วน Bolman and Deal (1984) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมว่า หมายถึง สภาพที่เห็นเป็นรูปธรรมล้อมรอบองค์กร และ Daft (1989) กล่าวว่าสภาพแวดล้อม หมายถึง องค์ประกอบทั้งหมดที่อยู่บริเวณรอบองค์กรและมีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร ในขณะที่ Zaltman, Duncan, and Holbek (1973) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมเป็นสภาพที่เป็นทั้งองค์ประกอบทางกายภาพ และองค์ประกอบทางสังคมที่อยู่รอบ ๆ องค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคลในองค์กร และ Robbin (1996) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์กร คือ เป็นภาพรวมทั้งหมด ส่วนองค์กรถือว่าเป็นส่วนประกอบย่อยที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น และองค์กรจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ ต้องมี

ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย นอกจากนี้ Mcvey (1989) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ เช่น แสงสว่าง สี เสียง บริเวณที่ว่าง เพอร์นิเจอร์ และลักษณะของสถานที่ที่ใช้เรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม หรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา สอดคล้องกับ ออร์พันซ์ ประสิทธิ์รัตน์ (2554) ให้ความหมายว่า หมายถึง สภาพใด ๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม สภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม (Concrete Environment) หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ สภาพต่าง ๆ ที่มนุษย์ทำขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสื่อต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ตาม ธรรมชาติ อันได้แก่ ต้นไม้ พืช ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม (Abstract Environment) หรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา (Psychological Environmental) ได้แก่ ระบบคุณค่าที่ยึดถือซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรม ของกลุ่มสังคม ข่าวสาร ความรู้ ความคิด ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดและเจตคติต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นของทั้งตัวเอง หรือของคนอื่นก็ตาม

จากการศึกษาความหมายสภาพแวดล้อมของนักวิชาการทั้ง 10 ท่านข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร และมีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งในภาพรวมหรือบางส่วนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การตัดสินใจของบุคคลในองค์กรและองค์กรจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

2.3.2 ความสำคัญของสภาพแวดล้อม

เดิมมนุษย์เรามีความเชื่อกันว่า ความสามารถทางสมองของคนจะมีความสมบูรณ์ที่สุด และยุติการเจริญเติบโตเมื่ออายุ 17-18 ปี และมีแนวโน้มจะขยายเวลาออกไปอีกถ้าสมองได้รับการกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะถ้าเป็นบุคคลที่ได้เรียนรู้ในโรงเรียนหรือได้รับการศึกษาสูง ๆ ขึ้นจะทำให้ I.Q. เพิ่มขึ้น ทำให้นักการศึกษาต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการเตรียมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สภาพเช่นนี้ทำให้การเจริญทางสมองดำเนินอยู่ต่อไป (สุวิจักขณ์ หันชัยเนาว์, 2558, น.11)

สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อมนุษย์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะ เป็นสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ หรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติจะสามารถกำหนดความเป็นอยู่ของมนุษย์ได้ไม่น้อยเพียง ขึ้นอยู่กับความเจริญก้าวหน้าของมนุษย์เอง

หากมนุษย์มีความเจริญก้าวหน้ามาก มนุษย์ย่อมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ น้อยลง และยังสามารถดัดแปลงสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติให้เป็นประโยชน์กับตนเองได้มากด้วย เราจึงเห็นได้ว่าการที่มนุษย์พยายามปรับตัวเพื่อเอาชนะธรรมชาติ หรือหาวิธีนำธรรมชาติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ จะทำให้เกิดความแตกต่างในวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่แตกต่างกันนักพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อเบื้องต้นว่า สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อมนุษย์เพราะจากการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลนั้นสามารถทำความเข้าใจและทำนายได้ว่า ปฏิกริยาระหว่างบุคคลเปลี่ยนแปลงไปเพราะสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่ สภาพแวดล้อมที่กล่าวถึงอาจเป็นสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ก็มีผลผูกพันความรู้สึกนึกคิดและกิจกรรมของมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย (กุลชลี จงเจริญ, 2560, น.6; อารียา สดารัตน์, 2556, น.12)

สภาพแวดล้อมในการทำงานย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ช่วยเสริมสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกประทับใจของบุคลากร ในการทำงาน มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมเหตุการณ์บรรยากาศทางวิชาการแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการเรียนการสอน ด้านการช่วยให้งานบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อการทำงาน จะเห็นได้จากองค์กรใดที่มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานดีย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นองค์กรสมควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ดีและสวยงามมีผลต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน (สมจิต สวชนไพบูลย์, 2541, น.12)

2.3.3 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม

Austin (1972) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นอยู่กับตัวบ่งชี้ 2 ประการ คือ (1) ภาวะขาดแคลน และมีการกระตุ้น คือนโยบายเงื่อนไขและอื่น ๆ ซึ่งอาจบั่นทอนกำลังใจไม่ให้อยากทำงาน หรือกระตุ้นให้อยากทำงานอย่างเต็มที่ (2) ความเอื้ออาทรต่อกัน คือความห่วงใย การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน่วยงานโดยเฉพาะในขณะทำงานมาก ภาวะเหนื่อยกายย่อมมีแต่ความสบายใจย่อมสำคัญกว่า การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้มิได้หมายถึง การจัดอาคารสถานที่เท่านั้น แต่เป็นสภาพ หรือสภาวะใด ๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม จำแนกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมหรือทางกายภาพ คือสิ่งที่

มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งจัดเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว (2) สภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม หรือทางจิตภาพ คือระบบคุณค่าที่ยึดถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มสังคม ข่าวดสาร ความรู้ ความคิด ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติของตนเอง หรือทัศนคติของคนอื่นก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง (3) สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรม ความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้นั้นจะเป็นไปในรูปแบบกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยสภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ สอดคล้องกับ Zaltman et al. (1973) ที่ระบุว่า สภาพแวดล้อมเป็นสภาพที่เป็นทั้งองค์ประกอบทางกายภาพ และองค์ประกอบทางสังคมที่อยู่รอบ ๆ องค์กรที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมตัดสินใจของบุคคลในองค์กร เช่นเดียวกับ Mcvey (1989) ได้ไว้ใกล้เคียงกันว่า สภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ เช่น แสงสว่าง สี เสียง บริเวณที่ว่าง เฟอร์นิเจอร์ และลักษณะของสถานที่ที่ใช้เรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม หรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา

จากการศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญที่นักวิชาการทั้ง 7 ท่าน ได้ให้ความสำคัญได้ตามตารางที่ 2.6 ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่นักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญ

องค์ประกอบของ สภาพแวดล้อมขององค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	นักวิชาการ				อรพันธ์ ประสิทธิ์ รัตน์, 2554
	Austin, 1972	Zaltman et al., 1973	Glickman, 1982	Mcvey, 1989	
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	√	√		√	√
2. สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ	√		√	√	√
3. สภาพแวดล้อมทางสังคม	√	√	√		√

ที่มา : ประยุกต์จาก สุวิจักขณ์ หันชัยเนา, 2558, น.10-24; อารียา สดาร์ตัน, 2556, น.12

หากเปรียบเทียบขององค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่นักวิชาการทั้ง 7 ท่าน ให้ความสำคัญ จะพบว่าแนวคิดของทั้ง 7 ท่าน มีลักษณะที่คล้ายกัน คือสภาพแวดล้อมขององค์กร

นั้นต้องมี (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ (3) สภาพแวดล้อมทางสังคม และผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ก็พบว่ามีการศึกษาถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ในข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าว

จากตารางที่ 2.6 ข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้ง 3 ปัจจัย ของ Glickman (1982) และ Mcvey (1989) ซึ่งครอบคลุมแนวคิดของนักวิชาการอีก 5 ท่าน ได้ตามตารางที่ 2.7 ดังนี้

ตารางที่ 2.7 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม

สภาพแวดล้อมขององค์กร	คำอธิบาย	นักวิชาการ
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม คือสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ หรือสื่อต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ตามธรรมชาติ ซึ่งจัดเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	ออร์พันซ์ ประสิทธิรัตน์, 2554; Austin, 1972; Mcvey, 1989; Zaltman et al., 1973
2. สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ (Psychological Environmental)	สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม คือระบบคุณค่าที่ยึดถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มสังคม ความเชื่อ ค่านิยม ข่าวดสาร ความรู้ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติของตนเอง หรือทัศนคติของผู้อื่นก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นอย่างมาก	ออร์พันซ์ ประสิทธิรัตน์, 2554; Austin, 1972; Mcvey, 1989; Glickman, 1982
3. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment)	สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ เพราะสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจของบุคคลในองค์กร การเรียนรู้ในองค์กรนั้นจะเข้าไปในรูปแบบทีม/กลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้	ออร์พันซ์ ประสิทธิรัตน์, 2554; Austin, 1972; Glickman, 1982; Zaltman et al., 1973

ที่มา : ประยุกต์จาก สุวิจักขณ์ หันชัยเนาว์, 2558, น.10-24; อารียา สตราตัน, 2556, น.12

2.3.4 กรอบแนวการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร

จากการศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรผู้วิจัยสนใจแนวคิดของ Glickman (1982) และ Mcvey (1989) อันประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ และ (3) สภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีเนื้อหาครอบคลุมกับแนวคิดของนักวิชาการอีก 5 ท่านในข้างต้น ซึ่งจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่าปัจจัยที่นักวิชาการทั้ง 7 ท่าน ให้ความสำคัญตรงกันทั้ง 3 ปัจจัย

และเมื่อศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้เคยทำการศึกษาวิจัยในปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ปัจจัย ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวพันต่อการเรียนรู้ขององค์กร เพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เหมาะสม เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความคิด บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ และทำให้ประสบความสำเร็จในอนาคต สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการต่างประเทศที่สนับสนุนว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้มีความพร้อมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกระดับ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคคลและองค์กรอย่างสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ตามแนวคิดของ Glickman (1982) และ Mcvey (1989) ใน 3 ปัจจัยดังกล่าว (อาริยา สดาร์ตัน, 2556, น.1; Austin, 1972, p.67)

2.3.5 กรอบแนวความคิดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร คือการส่งเสริมให้องค์กรเกิดสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการเรียนรู้ และนำไปสู่การทำให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดี สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นการสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่การศึกษาจากสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือก่อให้เกิดการเรียนรู้ เพราะสภาพแวดล้อมทุกอย่างมีอิทธิพลเหนือจิตใจ และพฤติกรรม เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการประกอบกิจกรรมและการปฏิบัติหน้าที่การงานของทุกคน สร้างเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมยังทำให้พฤติกรรมของคน

เป็นไปทั้งในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ การเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนนั้นจะแตกต่างกันในสภาพแวดล้อมของแต่ละคน ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมย่อมส่งผลดีหรือมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร (นภาพร อติศักดิ์, 2555, น.3; สุวิจักขณ์ หันชัยเนา, 2558, น.1)

2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization : LO) แรกเริ่มได้มีการกล่าวถึงไว้ประมาณปี ค.ศ. 1978 โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning : OL) ซึ่งริเริ่มจากผลงานทางวิชาการของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของ Harvard University ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญาคือ Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology : MIT สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจจึงทำให้ไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร แต่ในช่วงปี ค.ศ. 1980 แนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบเช่นกรณีของบริษัท Shell ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 Senge ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” โดยใช้คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.” “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ การแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับความนิยมนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายมีองค์กรที่น่าเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติจนประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกได้แก่ Walmart, BP, Xerox, General Electric Company หรือ NYSE : GE, Ford Motor Company, Harley Davidson, Kodak, Hewlett-Packard Company, IBM, Honda, Sony และ 3M เป็นต้น จะเห็นได้ว่า

แนวคิดในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลกโดยเฉพาะในช่วงปี ค.ศ. 1990 และในปี ค.ศ.1991 Senge ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Massachusetts Institute of Technology จนกระทั่ง American Society for Training Development (ASTD) สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ. 2000 (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2543, น.13-17)

2.4.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในช่วงปี ค.ศ.1990 - 1993 มีนักวิชาการ 3 ท่านให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในมุมมองที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงองค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการ ส่วน Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหา และถ่ายโยงความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ และ Marquardt (1996) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัติโดยสามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น.58-59; Gavin, 1993; Marquardt, 1996; Senge,1990, p.3)

ในช่วงปี ค.ศ.1991 - 1998 มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักจะมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Geus (1997) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาดและต่อคู่แข่ง ผู้บริหารเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Living Company) คือองค์กรที่นิยมด้านการเงินที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

ส่วน Kim (1993) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเพิ่มพูน ความสามารถขององค์กรเพื่อให้งานเกิดผลกระทบที่มีประสิทธิผล ในขณะที่ Dixon (1994) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการจงใจใช้ กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ส่วน Barnett (1993) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเกิดผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กรเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ส่วน Seng, Roberts, Ross, Smith, and Kleiner (1994) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ในขณะที่ Nevis, Dibella, and Gould (1995) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กร ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติ ที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรจะเรียนรู้ไปในขณะที่ทำการผลิต สินค้าหรือขณะให้บริการ ส่วน Argyris and Schon (1978) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย (Defensive Routines) เพื่อปกป้องหรือแก้ตัว และ Luthans (1998) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ.2541-2559 พบว่ามีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในมุมมองที่ค่อนข้างแตกต่างกัน ได้แก่ ชเนศ ขำเกิด (2541) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ส่วน โกศล ดิสิทธธรรม (2546) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือแนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กรที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร ในขณะที่ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่ประกอบด้วยคน ที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง สรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคลกับองค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม ส่วน ชำรงศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2547) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดในงานที่ทำอยู่เสมอ และจะต้องมีการเรียนรู้ให้มากกว่าหรืออย่างน้อยเท่ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วน วรภัทร์ ภูเจริญ (2547, 2548) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เน้นว่าองค์กรต้องทำอะไรหากองค์กรเปรียบเสมือนคนก็ควรเป็นคนที่พัฒนา มีความรู้ และบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นอมตะหรือความอยู่รอดได้ และได้กล่าวเพิ่มเติมว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นพื้นฐานรองรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ สุจิตรา ธนानันท์ (2552) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้าน การเรียนรู้ในระดับสูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร ส่วน ชมสุภัค ครุฑทะกะ (2554) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการค้นหานวัตกรรมของอนาคต การเรียนรู้ที่ดำเนินเข้าไปในระบบที่สร้างสรรค์ความคิดของสมาชิกในองค์กร พัฒนาและปรับปรุงให้เกิดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสามารถด้านผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติมีความสุขในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และให้คุณค่ากับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร สอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2555) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่เอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการมีชีวิตมีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีลักษณะขององค์กรที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2559) และพัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล (2559) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติ การคิดวิเคราะห์ และการสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ และใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อขยายความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และสร้างคุณค่าของผลผลิตให้กับองค์กร

จากการศึกษาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการในข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ประการ ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างองค์ความรู้ (3) การแบ่งปันความรู้เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน และ (4) มีการดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.4.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และ องค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) Personal Mastery คือมุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconciouness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2) Mental Model คือมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3) Shared Vision คือการสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กร ต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4) Team Learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมีความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในทุกระดับ

5) System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวม

แล้วต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

แนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ศาสตราจารย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แห่ง The George Washington University และเป็นประธาน Global Learning Association ได้เสนอองค์ประกอบของการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน ได้แก่

1) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กร ไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ (2) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (3) โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือ (4) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ เป็นต้น

2) ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือระบบที่ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำ พนักงานลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ Supplier และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

3) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (MAGE Knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้สะดวกมากขึ้น เช่น Computer Based Training, E-Learning, Web-Based Learning

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง

5) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะ

ของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กร แห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และ สุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory Learning) คือการเรียนรู้ ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

แนวคิดของ Gavin (1993) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้นำเสนอ หลัก 5 ประการในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) กิจกรรมนี้สามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Quality Management Concepts) ต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหา เพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming Cycle (PDCA) และ การใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ กระบวนการ (Statistical Process Control) เป็นต้น

2) การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ (Experimentation with new approaches) กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาและการทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องใช้วิธี ที่เป็นวิทยาศาสตร์เหมือนกับวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทดลองแตกต่างจากการ แก้ปัญหาตรงที่แรงจูงใจในการทดลอง มักเกิดจากโอกาสและความต้องการขยายขอบเขตสิ่งที่รู้ ไม่ใช่เพราะกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องแก้ไข อาจแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การทดลอง ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการทดลองใหม่ ๆ โดยการทดลองอย่างต่อเนื่อง จะมีการทดลองย่อย ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่ละน้อย และปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็งได้ คือ ความทุ่มเททำงานของ ทีมงาน ระบบแรงจูงใจ และทักษะความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการ ฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สำหรับการทดลองใหม่ ๆ นั้นมักมี ขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่า โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กรรวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งระบบ ส่วนใหญ่มักเป็นการทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร จำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะที่สูงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต (Learning from their own experiences and past history) องค์กรจำเป็นต้องมีการคิดทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความ

ล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผย ง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน

4) การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from the experiences and best practices of others) การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการคิดทบทวนและการวิเคราะห์ด้วยตัวเองทั้งหมด ในบางครั้ง ความรู้ความเข้าใจที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งนั้น อาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้กระจ่างแจ้งนั้นรู้ดีว่า แม้แต่องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นที่ต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ก็ยังอาจเป็นแหล่งที่มาของความคิดได้มากมาย และยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ด้วย

5) การถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization) เพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยความคิดจะส่งผลกระทบได้มากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความคิดนั้นไปในวงกว้าง แทนที่จะอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน รวมถึงการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูด และภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของบุคลากร การให้ความรู้และจัดโครงการฝึกอบรม และกิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่อาจเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน โดยตัวอย่างขององค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จนั้น เป็นผลพวงมาจากกระบวนการสร้างทัศนคติที่ถูกต้อง รวมถึงความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะทำและกระบวนการบริหารจัดการที่ค่อย ๆ สั่งสมมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน แต่ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงบางอย่างก็สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในทันที โดยการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นที่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ ขั้นแรกคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องใช้เวลาบุคลากรได้คิดทบทวนและวิเคราะห์สิ่งที่ผ่านมา การเรียนรู้จะเป็นเรื่องยากหากคนในองค์กรถูกรบกวนหรือต้องทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเร่งรีบ ซึ่งแรงกดดันในช่วงเวลาดังกล่าวทำให้การเรียนรู้ไม่เกิดขึ้น ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้พวกเขาได้มีเวลาว่างสำหรับการเรียนรู้เท่านั้น ซึ่งการให้เวลานี้สามารถให้ผลมากขึ้นเป็นสองเท่า หากพนักงานมีทักษะความสามารถที่จะใช้เวลาว่างได้ฉลาดและคุ้มค่า ขั้นที่สองคือการฝึกอบรมในเรื่องการระดมความคิด การแก้ปัญหา การประเมินการทดลอง และทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในตอนนี้ และปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ก็คือขั้นที่สามการขยายขอบเขตทางความคิด และการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ไม่ให้เกิดการปิดกั้นการไหลเวียนของข้อมูล ที่จะทำให้เกิดการไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งสนับสนุนการยืนยันความเชื่อในความคิดของตนที่มีอยู่แล้วว่าถูกต้องทั้งหมดซึ่งกิจกรรมแต่ละด้านที่กล่าวมาจะต้องใช้กรอบความคิด เครื่องมือ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป ดังนั้นการสร้างระบบและ

กระบวนการสนับสนุนกิจกรรมเหล่านี้ขึ้นมา แล้วรวมสิ่งเหล่านี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ จะทำให้องค์กรสามารถบริหารการเรียนรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญของนักวิชาการทั้ง 4 ท่าน ได้ให้ความสำคัญได้ตามตารางที่ 2.8 ดังนี้

ตารางที่ 2.8 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญ

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	นักวิชาการ		
	Senge, 1990	Marquardt & Reynolds, 1994	Gavin, 1993
1. ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย	✓	✓	✓
2. การมีรูปแบบและมุมมองความคิดที่เปิดกว้าง	✓	✓	
3. การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์	✓		✓
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓	✓	
5. การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ	✓	✓	✓

ที่มา : ประยุกต์จาก ชีรพร ทองชะ โซก, 2559, น.125-136; นิรนุช นรนาถตระกูล, 2557, น.21;

อัมพร ปัญญา, 2557, น.180-181

หากเปรียบเทียบแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้ง 4 ท่าน จะพบว่าแนวคิดของทั้ง 4 ท่าน มีลักษณะที่คล้ายกัน คือลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาตนเอง และมีการทำงานเป็นทีม มีการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการพัฒนาตนเอง แต่เนื่องจากแนวคิดของ Senge (1990) สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในวงการวิชาการ และได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่นำไปสู่การเรียนรู้ครอบคลุมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดของ Senge (1990) มาใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2.4.4 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร โดย Marquardt and Reynolds (1994) พบว่า

มีลักษณะปัจจัย 11 ประการ ที่จะพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ก็จะต้องมีชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานและเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2) วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดมีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับประสิทธิผลขององค์กรด้วยเพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กรจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง กระจายความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น และได้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสามารถถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องโดยผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6) เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและทำให้กระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างทั่วถึง มีการเก็บ มีการประมวลผลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น

7) ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ โดยรวมทั้งทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาโดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9) มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความเอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกันมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง

10) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกันการแบ่งปันความรู้การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับการทำงานได้

11) สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้นเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

ตารางที่ 2.9 คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย	นักวิชาการ
1. ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย (Personal Mastery)	มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความรอบรู้ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาช่วยบริหารจัดการความรู้ที่มีและนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา หรือจากการศึกษาต่อมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถใช้ประโยชน์จากสื่อต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง	Gavin, 1993; Marquardt & Reynolds, 1994; Senge, 1990
2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)	มีแบบแผนวิธีการคิดของบุคคลที่ใช้สติ มีความหนักแน่น มีเหตุมีผล มีมุมมองที่เปิดกว้างต่อสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรที่ปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยความมีสติ ความเอาใจใส่	Marquardt & Reynolds, 1994; Senge, 1990

ตารางที่ 2.9 คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย	นักวิชาการ
2. การมีรูปแบบวิธีการ คิดและมุมมองที่เปิด กว้าง (Mental Model) (ต่อ)	และจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ทำ และทำงานด้วยความตั้งใจที่จะ ทำให้งานนั้นสำเร็จ สามารถลดข้อผิดพลาดในการ ทำงานและการดำเนินชีวิตและทำให้ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา	
3. การสร้าง และแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared Vision)	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร เป็นความ มุ่งหวังของทุกองค์กรที่ต้องการทำให้เกิดเป็นรูปธรรม เพราะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้และองค์กร ก็ต้องให้ความสำคัญกับสมาชิกในทุกระดับ ด้วยการให้ สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมในวิธีการทำงานและ ค่านิยมขององค์กร ส่วนสมาชิกก็ต้องยอมรับนโยบาย และวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งนำมาใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานของตนเอง ให้เป็นผลสำเร็จขององค์กร	Gavin, 1993; Senge, 1990
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม (Team Learning)	การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม เพื่อให้มีการ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกระดับ โดยภายใน หน่วยงานมีการอภิปราย คิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน การทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและ ปรับปรุงการทำงานได้มากกว่าการปฏิบัติงานโดยลำพัง	Marquardt & Reynolds, 1994; Senge, 1990
5. การมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)	ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ ทั้ง ภาพรวมและรายละเอียดส่วนประกอบย่อย ๆ ซึ่งความคิด เชิงระบบนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่และสมาชิกมีความเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำไปสู่ เป้าหมายขององค์กรและสามารถจัดลำดับความสำคัญของ งานต่าง ๆ ที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	Gavin, 1993; Marquardt & Reynolds, 1994; Senge, 1990

ที่มา : ประยูกต์จาก ชีรพร ทองชะ โชค, 2559, น.125-136; นิรุช นรนาถตระกูล, 2557, น.21;

อัมพร ปัญญา, 2557, น.180-181

จึงสรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ จากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล ประสิทธิภาพ เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่คงไว้ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิดทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ หลอมรวมเข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งใน ระดับบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเรียนรู้ทั้งในองค์กรและการเชื่อมต่อกับภายนอกองค์กร และจงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.4.5 กรอบแนวการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสนใจแนวคิดของ Senge (1990) อันประกอบด้วย การมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ถึงเป้าหมาย (Personal Mastery) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งเป็นแนวคิดที่รู้จักกันกว้างขวาง และมีเนื้อหาครอบคลุมกับแนวคิดของนักวิชาการอีก 3 ท่านในข้างต้น และจากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้เกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ เกิดการแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนความรู้ มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร เรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การเปลี่ยนแปลงองค์กรย่อมต้องพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ในสถานะใดเป็นอย่างไร ต้องการให้อินาคตมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการพัฒนาทีมงาน พัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคลและทีม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กรและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ในปัจจุบัน เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง จะสร้างความได้เปรียบ

ในการแข่งขันขององค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (Senge, 1990; Marquardt & Reynolds, 1994)

2.5 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2.5.1 ความเป็นมาของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

สำนักงานปลัดบัญชาทหาร สถาปนาเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พุทธศักราช 2503 เนื่องมาจากปีพุทธศักราช 2503 ได้มีการปรับปรุงการจัดกรมเสนาธิการกลาโหมเป็นกองบัญชาการกองทัพไทย (ขณะนั้น คือ กองบัญชาการทหารสูงสุด) โดยกำหนดให้มีสำนักงานปลัดบัญชาทหารเป็นส่วนราชการฝ่ายเสนาธิการ แต่ปรากฏว่ายังไม่ทันได้มีการจัดและกำหนดอัตราเจ้าหน้าที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย ต่อมาเพื่อให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการงบประมาณโดยตรงและมีรูปการจัดและอัตราที่ชัดเจนจึงได้กำหนดให้มี “สำนักงานงบประมาณ” เป็นหน่วยขึ้นตรงสำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด โดยมี พลโทเวก เชี่ยวเวช เป็นผู้อำนวยการประกอบด้วยกำลังพลชุดแรกจำนวน 12 อัตรา

ปีพุทธศักราช 2506 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมหน้าที่การตรวจเงินขึ้นได้มีการปรับปรุงภารกิจการจัดและอัตราใหม่โดยแบ่งการจัดออกเป็น 1 แผนก และ 3 กอง คือแผนกธุรการ กองงบประมาณกองควบคุมงบประมาณและกองตรวจเงินมีอัตรากำลังพลเพิ่มขึ้นเป็น 34 อัตรา โดยที่กองบัญชาการกองทัพไทยได้ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วมีส่วนราชการเพิ่มขึ้นทำให้สถานที่ทำงานคับแคบลง

ปีพุทธศักราช 2508 “สำนักงานงบประมาณ” ได้ย้ายที่ตั้งจากกระทรวงกลาโหมไป ณ อาคารกระทรวงวัฒนธรรมเดิมเป็นการชั่วคราวในระหว่างการก่อสร้างอาคารใหม่ทดแทนในกระทรวงกลาโหม และ “สำนักงานงบประมาณ” ได้รับอนุมัติให้เพิ่มอัตรากำลังพลเป็น 45 อัตรา เพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และเมื่ออาคารใหม่แห่งนั้นก่อสร้างแล้วเสร็จตั้งแต่วันที่ 6 สิงหาคม พุทธศักราช 2509 ซึ่งได้ทำพิธีเปิดเป็นทางการเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม พุทธศักราช 2509 โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธานในพิธีเปิดอาคาร

ปีพุทธศักราช 2512 กองบัญชาการกองทัพไทยได้ยกฐานะ “สำนักงานงบประมาณ” ขึ้นเป็น “สำนักงานปลัดบัญชาทหาร” โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 แผนกและ 5 กอง

คือแผนกธุรการ, กองงบประมาณ, กองควบคุมงบประมาณ, กองตรวจเงิน, กองจัดการ และกองตรวจสอบและวิเคราะห์ มีอัตรากำลังพลเพิ่มขึ้นเป็น 127 อัตราและเพื่อให้สอดคล้องกับ หลักการบริหารงานตามแผนใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลที่มีอยู่ในมาตรฐานเดียวกันเป็นเครื่องช่วย ในการตัดสินใจด้วยความสมบูรณ์ครบถ้วนถูกต้องรวดเร็ว และชั้นสูงให้จัดตั้งศูนย์กรรมวิธีข้อมูล ขึ้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน พุทธศักราช 2513 ซึ่งเป็นผลให้ “สำนักงานปลัดบัญชาทหาร” มีอัตรากำลังพลรวมทั้งสิ้น 214 อัตรา

ปีพุทธศักราช 2532 ได้เปลี่ยนแปลงอัตราเฉพาะกิจ (อจก.) โดยแยกงานการตรวจเงิน ในความรับผิดชอบออกไปจัดตั้งเป็นสำนักงานตรวจบัญชีทหารเพื่อให้งานตรวจสอบภายในของ กองบัญชาการกองทัพไทยมีความเป็นอิสระขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาและในปีเดียวกันนี้ผู้บัญชาการ ทหารสูงสุดได้กรุณาอนุมัติโครงสร้างการจัดกองบัญชาการกองทัพไทยใหม่ซึ่งได้กำหนดให้ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเป็นกรมเสนาธิการร่วมขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทยและให้ ศูนย์กรรมวิธีข้อมูลสำนักงานปลัดบัญชาทหารแยกไปเป็นหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย โดยแก้ไขชื่อจาก “ศูนย์กรรมวิธีข้อมูล” เป็น “กรมการสนเทศทหาร”

ปีพุทธศักราช 2533 สำนักงานปลัดบัญชาทหารได้รายงานขอแก้ไขปรับปรุงอัตราเฉพาะกิจ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารใหม่ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับขอบเขตความ รับผิดชอบและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นและสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและ กำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทยกระทรวงกลาโหมพุทธศักราช 2533 รวมทั้งให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามระบบงบประมาณที่เน้นการวางแผนให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพได้ทั้งนี้สำนักงานปลัดบัญชาทหารมีอัตรากำลังพลรวมทั้งสิ้น 194 อัตรา สำหรับภารกิจ ใหม่ของ สำนักงานปลัดบัญชาทหารนั้นมีข้อแตกต่างในสาระสำคัญจากภารกิจเดิมอยู่หลายประการ จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงการจัดและแบ่งมอบงานภายในของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ให้สอดคล้องกัน โดยเพิ่มหน่วยงานและอัตรากำลังพลเพื่อรองรับกับปริมาณงานอย่างเพียงพอที่จะ ปฏิบัติงานตามภารกิจใหม่ให้ลุล่วงไปได้เรื่องระบบการวางแผน การทำกำหนดการ และการงบประมาณในการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณพุทธศักราช 2537 ใช้เป็นหลัก ในการปฏิบัติงานทางด้านงบประมาณที่เน้นการวางแผนเป็นการพัฒนาระบบงานด้านงบประมาณ ของกระทรวงกลาโหมให้ก้าวหน้าต่อไปอีกระดับหนึ่ง

ปีพุทธศักราช 2550 สำนักงานปลัดบัญชาทหารได้รับการกิจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยจึงได้รายงานขอแก้ไขอัตรากำลังเฉพาะกิจของ

ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารให้มีภารกิจครอบคลุมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของ กองบัญชาการกองทัพไทยด้วย (สำนักงานปลัดบัญชาทหาร, 2559)

2.5.2 สภาพปัจจุบันของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

ปีพุทธศักราช 2552 สำนักงานปลัดบัญชาทหารได้รายงานขอแก้ไขอัตราเฉพาะกิจ อีกครั้งให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหมพุทธศักราช 2552 มีหน่วยขึ้นตรง 1 สำนัก 6 กอง มีอัตรากำลังพลรวมทั้งสิ้น 385 อัตรา ดำเนินภารกิจพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผนอำนวยการประสานงานกำกับดูแลและดำเนินการในด้านการปลัดบัญชา สายวิทยาการ ด้านปลัดบัญชา และการบริหารทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทยรวมทั้งการพัฒนา ระบบราชการในภาพรวมของกองทัพไทย มีปลัดบัญชาทหาร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (สำนักงานปลัดบัญชาทหาร, 2559)

สำหรับวิสัยทัศน์ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร คือมุ่งมั่นพัฒนาสู่องค์กร ที่เป็นเลิศและทันสมัย ในการอำนวยการ ด้านการบริหารทรัพยากร การปลัดบัญชา และการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการ ของกองทัพไทย (สำนักงานปลัดบัญชาทหาร, 2559)

ในด้านขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่สำคัญ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชา ทหาร 1) พิจารณา เสนอความเห็น ในการกำหนดนโยบายด้านการปลัดบัญชาของกองทัพไทย 2) พิจารณา เสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร การพัฒนาระบบราชการ และการจัดทำโครงการของ กองทัพไทย 3) พิจารณา เสนอความเห็น และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ และการ บริหารงบประมาณ ของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งดำเนินการด้านงบประมาณกับส่วน ราชการอื่น 4) พิจารณา เสนอความเห็นเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การปรับปรุงแก้ไข และ การพัฒนาระบบบัญชี รวมทั้งแบบธรรมเนียมที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และรายงานเกี่ยวกับความ รับผิดชอบทางแพ่ง ของกองทัพไทย ดำเนินการควบคุมงบประมาณ รายงานสถานภาพเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ของกองบัญชาการกองทัพไทย 5) พิจารณา เสนอความเห็น และดำเนินการ เกี่ยวกับระบบการรายงานผลการใช้ทรัพยากร การติดตามความก้าวหน้า การรายงานผล การตรวจสอบ การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรของงานโครงการ การดำเนินงานทางสถิติเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ และอื่น ๆ เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากร

ของกองทัพไทย 6) พิจารณา เสนอความเห็นเกี่ยวกับ การจัดตั้ง และปรับปรุงการจัด และอัตราของ ส่วนราชการต่าง ๆ ของกองทัพไทย พิจารณา เสนอความเห็น และดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจ วิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพล เพื่อปรับปรุงการจัดอัตรากำลังพล และวิธีการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย 7) อำนาจการ และดำเนินการศึกษา อบรม และพัฒนา ระบบงานในสายวิชาการด้านปลัดบัญชาฯ ของกองทัพไทย กำกับดูแล และควบคุมกำลังพล ในสายงานด้านปลัดบัญชาฯของกองบัญชาการกองทัพไทย 8) กำกับดูแล นโยบายด้านการเงิน การบัญชี การตรวจสอบภายใน ในฐานะกรมเสนาธิการร่วม ด้านปลัดบัญชาฯ ของกองทัพไทย และ 9) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ (สำนักงานปลัดบัญชาทหาร, 2559)

โดยสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีการจัดหน่วยงานภายใน ดังนี้

- 1) สำนักงานปลัดบัญชาทหาร (สปช.ทหาร)
 - สำนักผู้บังคับบัญชา (สน.สปช.ทหาร)
 - นายทหารตรวจสอบภายใน (นตส.สปช.ทหาร)
 - นายทหารงบประมาณ (งป.สปช.ทหาร)
 - กองงบประมาณ (กองป.สปช.ทหาร)
 - กองควบคุมงบประมาณ (กคป.สปช.ทหาร)
 - กองตรวจสอบและประเมินผล (กตป.สปช.ทหาร)
 - กองจัดการ (กจก.สปช.ทหาร)
 - กองกรรมวิธีข้อมูล (กкм.สปช.ทหาร)
 - กองกลาง (กกล.สปช.ทหาร)
 - แผนกการเงิน (ผกก.สปช.ทหาร)
- 2) สำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาทหาร (สบท.สปช.ทหาร)
 - กองบริหารทรัพยากร (กบท.สบท.สปช.ทหาร)
 - กองโครงการ (กคก.สบท.สปช.ทหาร)
 - กองพัฒนาระบบราชการ (กพร.สบท.สปช.ทหาร)

2.5.3 สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร เกี่ยวกับสภาพ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ได้รับข้อมูลเบื้องต้น

ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
สรุปพอสังเขปได้ ดังนี้

“ลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
คือข้าราชการสนใจ มุ่งมั่น ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ทันสมัย ทันต่อ
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เข้าใจ เหตุและผล ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งด้านความรู้
จริยธรรม รู้จักการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติ
หน้าที่ เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งถ้าบุคลากรในสำนักงาน
ปลัดบัญชาทหาร เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เป็นพลัง
ผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาตนเองให้เป็น
คนที่มีคุณภาพกระตือรือร้น ที่จะศึกษาเพิ่มเติม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ
มากขึ้นและสามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ซึ่งปัจจุบันสำนักงาน
ปลัดบัญชาทหาร ได้จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการในสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการเงิน การงบประมาณ มา
บรรยายให้ความรู้ในการจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาพัฒนาบุคลากร
ตลอดจนการสัมมนาพัฒนาสำนักงานปลัดบัญชาทหารสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้แต่
การส่งบุคลากรไปเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษแบบอเมริกันแผนใหม่ การสัมมนา
ศึกษาในสถาบันอื่นภายนอกกระทรวงกลาโหม การเผยแพร่กฎ ระเบียบ คำสั่ง นโยบาย
แนวทางที่ควรปฏิบัติ ซึ่งกระทำในรูปแบบหนังสือหรือผ่านเว็บไซต์ (Website) เป็น
ระเบียบประจำวัน (รปจ.) การประชุมระดับผู้บริหารของหน่วย ซึ่งนำไปสู่การประชุมของ
หน่วยย่อยส่งผลให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับความรู้การจัดกิจกรรมหรือความก้าวหน้าอันเป็น
แหล่ง การ เรียน รู้ การ จัด ทำ วาร สาร สำน ก งาน ปลั ด บั ญ ชี ท ห า ร
ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเผยแพร่หรือรวบรวมความรู้ ความคิดเห็น ทศนคติ จัดให้
บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับชุมชน เช่น การบริจาคเครื่องคอมพิวเตอร์ให้แก่
โรงเรียนที่ขาดแคลน จัดแสดงนิทรรศการเผยแพร่กิจกรรมสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
รวมทั้งใช้สำนักงานปลัดบัญชาทหาร เป็นสถานที่อบรมหลักสูตรในสายวิชาการด้าน
การงบประมาณของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชา
หลักสูตรนายทหารงบประมาณ และหลักสูตรเสมียนงบประมาณของกองบัญชาการ
กองทัพไทย” (อัครเดช ศศิสุทธานนท์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 เมษายน 2560)

ลักษณะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีส่วนช่วยให้
การเรียนรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็ว กว้างขวาง ทันสมัย และอำนวยความสะดวกในการค้นคว้าแสวงหา
ความรู้ใหม่ ๆ อำนวยความสะดวกในการสร้างแนวคิด สร้างประสบการณ์และแนวทางใหม่ ๆ

ให้เกิดขึ้นและเป็นจุดสร้างความอยากรู้ อยากเห็น อยากทำ ในปัจจุบันสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ได้มีการจัดทำระบบการจัดทำคำของบประมาณและระบบการตัดสินใจด้านการงบประมาณของ กองบัญชาการกองทัพไทย ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การสั่งการ การอนุมัติคำของบประมาณกระทำไ้รวดเร็ว ส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ กระทำไ้รวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัด บัญชาทหารมีการจัดทำระบบการส่งรายชื่อผู้มาปฏิบัติราชการซึ่งเป็นระเบียบปฏิบัติประจำ (รปจ.) ทุกวันทำการ หรือแม้กระทั่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กระทำกันทุก ๆ รอบ 6 เดือน ตลอดจนระบบการทดสอบสมรรถภาพร่างกายของข้าราชการชั้นยศต่ำกว่าชั้นนายพล ที่กระทำทุก ๆ รอบ 2 เดือน สำนักงานปลัดบัญชาทหารก็มีการจัดทำเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นมาใช้ภายใน หน่วยงาน เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และประหยัดงบประมาณด้านการใช้กระดาษ และในปัจจุบันสำนักงานปลัดบัญชาทหารได้มีการจัดการส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานปลัดบัญชา ทหาร มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น ส่งบุคลากร ไปศึกษาอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งภายในหน่วย และส่งไปเรียนรู้ภายนอกหน่วย โดยอบรมในสถาบันอื่นเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ ปรับปรุง พัฒนา เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่หน่วยงานมีอยู่แล้วให้สามารถใช้งานให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมความรู้ในการประยุกต์ใช้ เช่น การนำเสนอของทุกหน่วยงานใน สำนักงานปลัดบัญชาทหาร รวมทั้งใช้ในงานธุรการ งานบริการการเงิน/งบประมาณ การบริหาร บุคลากร/ประวัติบุคคล งานบริการการศึกษา/การวัดและประเมินผลทางการศึกษาในหลักสูตรที่ สำนักงานปลัดบัญชาทหารรับผิดชอบ งานบริการระบบเครือข่าย ทั้งอินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) หรือเว็บบอร์ดทั้งภายในและภายนอกสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ที่สามารถเข้า มาแสดง ความคิดเห็นและสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ได้ (สำนักงานปลัดบัญชาทหาร, 2559)

“ลักษณะการมีวิสัยทัศน์ร่วมของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร คือ บุคลากรต้องมี วิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วย ปรับวิสัยทัศน์ตน วิสัยทัศน์ ส่วนรวมให้ทัน เหตุการณ์ สถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ยึดติด กับวิสัยทัศน์เดิม ๆ ที่มีอยู่ เข้าใจและยอมรับปรัชญา ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมของ องค์กร เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ตระหนักคุณค่าของการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้น โดยตรงตามรูปแบบ เช่น จากการเรียน หรือเกิดขึ้นโดยทางอ้อม เช่น การประชุม สัมมนา การอบรม ส่วนผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการบริหารงาน เพื่อ นำมาวางแผน กำหนด นโยบาย แนวทาง ให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งของรัฐบาล ซึ่งการมี วิสัยทัศน์ร่วมมีผลต่อองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมแสดง ว่ามีการยอมรับแนวคิด มีการปรับแนวทางการปฏิบัติ มีการร่วมกันมองการณ์ไกลไป

ข้างหน้าร่วมกัน ปรับวิสัยทัศน์ร่วมกันตลอดเวลา เพราะเมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไป ระบบ ประเพณี และการเรียนรู้ของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามกระแส โลกาภิวัดน์ ซึ่งปัจจุบัน สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์ร่วม เช่น การประชุม บุคลากรเพื่อแจ้งให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยและให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของหน่วยที่เหนือขึ้นไป ให้หน่วยรองประชุมบุคลากร กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยที่ เหนือขึ้นไป นอกจากนี้จัดให้มีวงรอบของการประชุมร่วมของหน่วยขึ้นตรง เพื่อสรุปผล การปฏิบัติงานให้ส่วนรวมได้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แผนงานที่ดำเนินการ ต่อไปในอนาคต ปัญหาและข้อขัดข้องในการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมทั้งการสัมมนา ประจำปีของหน่วยขึ้นตรงแต่ละหน่วยเพื่อพัฒนาแผนงานในอนาคต และการสัมมนา กับส่วนราชการภายนอกทำให้ได้ทราบวิสัยทัศน์ และแนวทางการปฏิบัติงานของ หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดบัญชาทหารได้ต่อไป” (พิมพ์จิ นพสุวรรณ, ลักษณะการมีวิสัยทัศน์ร่วมของข้าราชการ, 9 เมษายน 2560)

“ลักษณะการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร คือ ต้อง เสริมสร้าง ให้บุคลากรเปลี่ยนแนวทางการเรียนรู้ โดยให้คิดเป็น ทำเป็น ปฏิบัติได้เอง ให้ โอกาสในการลองผิด ลองถูกเพื่อสร้างประสบการณ์ การผิดมิใช่เรื่องเสียหายถ้ามีการทำ ผิดเป็นการสร้างแนวคิดใหม่เพื่อ เป็นแนวทางในการพัฒนาให้ทำได้ดีและก้าวหน้ายิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ถ้าการเปลี่ยนแนวทางวัฒนธรรม การเรียนรู้ติดอยู่ในกรอบแห่งนโยบายและ วิสัยทัศน์ของหน่วย ดังนั้นวัฒนธรรมการเรียนรู้จะต้อง ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจ มีความชัดเจน เกิดความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ให้กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ กล้าแสดงออก จัดอุปกรณ์ที่สามารถช่วยในการสืบค้น หรือเข้าหา ความรู้ได้ง่ายขึ้น เช่น มีห้องสมุด มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) ระบบ อินทราเน็ต (Intranet) เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ รวดเร็วขึ้น และมีการส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้รางวัล เช่น จัดพิธีแสดงความยินดีและ ขอบคุณข้าราชการที่ ได้รับพระราชทานยศสูงขึ้นและครบกำหนดเกษียณอายุราชการ การ ให้รางวัลบุคคลดีเด่นของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันการมี วัฒนธรรมการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีระบบและเวลาบังคับ ถ้ามีการ ปรับปรุงวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่เกิดขึ้น จะเป็นผลดีมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การเรียนรู้มีการเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่งก็จะยิ่งเพิ่มความก้าวหน้าให้องค์กร มากขึ้น ซึ่งถ้ามีการปรับแนวคิดแนวนโยบายให้สอดคล้องกับสถาบันอื่น ๆ ก็จะเป็นผลดี มากยิ่งขึ้น ปัจจุบันสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ได้จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้มีวัฒนธรรม การเรียนรู้ในองค์กรมากขึ้น เช่น จัดศึกษาอบรมโดยเชิญวิทยากรในแขนงต่าง ๆ มาให้

ความรู้ ส่งบุคลากรไปปรับการศึกษาอบรมในสถาบันต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จัดให้ทุนการศึกษาและยืมเงินเพื่อการศึกษาเพิ่มเติม จัดสัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยจัดหาเอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน/การงบประมาณ และความรู้ทั่วไป ประจำไว้ห้องสมุดเพื่อให้บุคลากรได้ค้นคว้าหาความรู้ได้สะดวกขึ้น” (นัชฐา ธรรมสุทธิกุล, ลักษณะการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ของข้าราชการ, 10 เมษายน 2560)

โดยสรุปแล้วสำนักงานปลัดบัญชีทหาร เป็นองค์กรที่มีความเป็นพลวัต คือมีการขับเคลื่อนตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการวางแผน จัดทำ มีการประเมินผลการทำงาน และมีการปรับปรุงพัฒนาตลอดจนมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสะดวก ลดภาระงานให้กับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ปฏิบัติเองก็ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยจากภายในประเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยภายในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน, พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานที่ 2 สมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร” พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และตัวแปรที่แสดงถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

ฝนทิพย์ จิตต์จารึก (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานขายรถยนต์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงานมีความสัมพันธ์กับ อายุ และรายได้ต่อเดือน ส่วนเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการขายไม่มีความสัมพันธ์กัน

วันวิสาข์ เกิดผล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 10 บริษัท” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน คือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์” พบว่า การทำงานเป็นทีมส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา สำหรับปัจจัยที่พนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์คิดว่าส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ บรรยากาศ ภาวะผู้นำการสื่อสาร ทักษะในการทำงาน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ การประชุม วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมและจูงใจ เรียงตามลำดับ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้แก่ การไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของงานที่รับผิดชอบ สมาชิกขาดการมีส่วนร่วม และการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า บรรยากาศองค์กรด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทผลิตแอมิเมชั่นแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า

พนักงานบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ จำนวนสมาชิกภายในทีม มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้

พรศิริ บุญรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา” พบว่า คำเฉลี่ยของความคิดเห็นโดยรวมต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ทั้ง 11 องค์ประกอบของ Woodcock and Francis นั้น มีการรับรู้องค์ประกอบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลระดับมาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (2) ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (3) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง และ (4) ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น และมีการรับรู้องค์ประกอบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลระดับปานกลาง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (2) ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (3) ด้านผู้นำที่เหมาะสม (4) ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (5) ด้านการพัฒนาบุคคล (6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี และ (7) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และในเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล พบว่า (1) ข้าราชการที่มีอายุที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านความร่วมมือและความขัดแย้งแตกต่างกัน (2) ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้องค์ประกอบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีแตกต่างกัน

ชาติรี ธรรมธูรส (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพ 134” พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ ส่วนปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด พันธกิจอยู่ในระดับมาก นโยบายอยู่ในระดับปานกลาง, กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับน้อย และช่องทางการสื่อสารอยู่ในระดับน้อยที่สุด และพบว่าผู้บริหาร บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพ การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การมุ่งใจด้านเทคโนโลยีหรือสิ่งสนับสนุน การเรียนรู้และการปฏิบัติงานมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กุลศ ทอวงวัน (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การเพิ่มอำนาจและบทบาทความรับผิดชอบในงาน การสร้างและถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ บรรยากาศที่สนับสนุนต่อการทำงาน และการทำงานเป็นทีม มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่าปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด

กิตติพร กาลานุสนธิ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและค่านิยมขององค์กร ต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)” พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและระดับรายได้มีผลต่อพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ข้อ อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990)

ชุติมา ชุติวานันท์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่” พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ามีส่วนทำให้เกิดพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้นแตกต่างกันด้วย โดย เพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน หากนำผลการวิจัยดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างเสริมบรรยากาศและทักษะที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในทางบวก และพัฒนาเป็นผลการปฏิบัติงานที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ในที่สุด

แก้วกาญจน์ วิเศษสรรค์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างประเพณีวัฒนธรรมองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษานุเคราะห์ฝ่ายสนับสนุนบริหารทั่วไปของโรงพยาบาล โรงเรียนแพทย์แห่งใหญ่นานาชาติหนึ่ง” ผลการวิจัยพบว่า (1) การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง การใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน ในหมู่คณะ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือโครงสร้างการบริหาร ระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน และการคิดสร้างสรรค์เพื่อความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และ(2) วัฒนธรรมราชการ และวัฒนธรรมไทย มีองค์ประกอบที่สามารถส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

กฤติยา จันทรเสนา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน (2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน (3) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

ฉนิศร บุญทวีวัฒน์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “มิติวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงาน ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ส่วนใหญ่ส่งผลให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง และมีลักษณะส่วนบุคคลบางส่วนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสังกัดของพนักงาน

ญาดา วรรณบุษปวิช (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับการสร้างนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2” ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก และมีการสร้างนวัตกรรมในระดับสูง ในด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก กับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรในทุกด้าน ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่น ๆ ด้วยการสร้างเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่องไปพร้อมๆ กับการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

นันทน์ภัท โทโพธิ์ไทย (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่” ผลการวิจัยพบว่า (1) การพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก (2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก (3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านช่วงอายุ และหน่วยงาน สังกัดที่ต่างกันจะทำให้การพัฒนาตนเองของบุคลากรมีความแตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสูงสุด และหน่วยงานสังกัดที่ต่างกัน จะทำให้การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความแตกต่างกัน และปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรมีความสัมพันธ์ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกัน

อารียา สตาร์ตัน (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวีโดยรวม” พบว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้ผู้เรียนมีพัฒนาการ มีความปลอดภัย มีแรงจูงใจทำให้เกิดความสุขและประสบความสำเร็จ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่วัดผลประสพการณ์ แก่นักเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้เรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตามธรรมชาติได้ฝึกปฏิบัติจริงดังนั้น สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผู้เรียน ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความคิด บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ และทำให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

ขเคนทร์ วรรณศิริ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : อิทธิพลของแรงจูงใจเอื้อสังคมในการทำงานและบุคลิกภาพ” ผลการวิจัย พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีอิทธิพลจากแรงจูงใจเอื้อสังคมในการทำงานและบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (1) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (2) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (3) บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (4) บุคลิกภาพแบบคล้อยตาม และ (5) บุคลิกภาพแบบไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แรงจูงใจเอื้อสังคมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และบุคลิกภาพ แบบห้าองค์ประกอบมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

อัมพร ปัญญา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์” ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมากที่สุด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมาก ด้านการมีแบบแผนทางความคิดปานกลาง ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล ได้ต่ำสุดคือ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กร

กรปวีณ์ ตาก้า (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพัน การสนับสนุน และมาตรฐาน ส่วนด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ และการยอมรับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรที่มีระดับการศึกษา และฝ่ายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน และ

พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือระบบทางความคิด ส่วนด้านความเป็นบุคลิกการเรียนรู้ ทีมแห่งการเรียนรู้ แบบจำลองทางความคิด และวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ธีรพร ทองชะ โชค (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา” ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ขณะที่ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับสูง และพบว่าอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา มีความสอดคล้องในระดับดี โดยเฉพาะพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลาสูงที่สุด

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สมมติฐานที่ 1 สมมติฐานที่ 2 สมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

Robinson (1972, pp. 71-93) ได้ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารของกลุ่มคนและการแพร่กระจายข้อมูล” พบว่า ระดับการศึกษาของผู้รับสาร และระดับความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารของบุคคล มีความสัมพันธ์กับการใช้สื่อ โดยกลุ่มคนที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีการใช้สื่อ และมีระดับความรู้ในเรื่องข้อมูลข่าวสารต่างกันไปด้วย และกลุ่มคนที่มีระดับความรู้สูงเป็นกลุ่มที่มีความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารดี และจะเพิ่มพูนความรู้ของตนให้มากขึ้นจากการใช้สื่อ

Stevenson (1980) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ทีมในหน่วยงานที่ให้บริการสังคมในประเทศอังกฤษ จำนวน 62 ทีม” เพื่อศึกษาเปรียบเทียบข้อเหมือนและข้อแตกต่างของแต่ละทีมในแง่ของทัศนคติต่องานและผู้ร่วมงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ลักษณะประชากรศาสตร์ ผู้ร่วมงาน อิทธิพลของหัวหน้าทีม และสภาพความแตกต่างของระดับตำแหน่ง

Austin and Baldwin (1991, p.154) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย” พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะบทบาทด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท สามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้าง การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

Kaiser (2000, p.725) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อศึกษาบทบาทการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ภายนอก” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานในบริษัทผลิตนิเวศลิษฐ์จำนวน 439 คน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำวัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์และโครงสร้าง 49 องค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงานและการจูงใจมีอิทธิพลน้อย ส่วนตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่ ระบบองค์กร จึงไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Wheeler (2003, p.2438) ได้ศึกษาเรื่อง “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาประสบการณ์ของชาวอเมริกัน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ Senge (1990, p.93) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น ผลจากการวิจัยพบว่า (1) ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (2) การประยุกต์ใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรมเพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน (3) การวิจัยจะเน้นในหลักวินัย 5 ประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะทำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลและการเรียนรู้ของนักเรียน

Lin (2004, p.430) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมหาวิทยาลัยรวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ตัวแปรต้นคือ การตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไปสู่

ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Seaford (2004, p. 2734) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการรวมตัวกันของโรงเรียน และกลุ่มเพื่อน” ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบ 4 ข้อ ดังนี้ (1) ในมุมมองของผู้บริหารมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ในมุมมองของกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของโรงเรียนมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ (3) ในเรื่องของความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ ในผู้บริหาร โรงเรียนและกลุ่มเพื่อนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการแสดงความชัดเจนของหลักวินัย 5 ประการ สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองคล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนควรจะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร

Morales (2005) ได้ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำและการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้” การสร้างนวัตกรรม และผลการปฏิบัติงาน พบว่า การเรียนรู้เชิงองค์กรมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ แต่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เชิงองค์กรมากกว่าการทำงานเป็นทีม

Kumar and Idris (2006, pp.96 - 116) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “การศึกษาผลการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษา” ผลวิเคราะห์และแนวทางการนำไปปฏิบัติเพื่องานวิจัย ในอนาคต โดยใช้แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ) ผลการวิจัยพบว่า มิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อผลการเรียนรู้ โดยสมการที่ดีที่สุดประกอบไปด้วย (1) ทัศนคติต่อผลการเรียนรู้ (2) การเรียนรู้แบบทีม (3) ภาวะผู้นำ และ (4) โครงสร้างองค์กร อีกทั้งสถาบันการศึกษาที่มีบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้แบบทีม มีผู้นำที่ทุ่มเท และมีระบบการบริหาร การศึกษาที่ดีจะเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

Prugsamatz (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร” พบว่า กระบวนการกลุ่ม ในมิติของความไว้วางใจ การสื่อสารระหว่างบุคคล ความเชี่ยวชาญของบุคลากรและการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างมิติย่อยของการทำงานเป็นทีม พบว่าการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด และมิติของการสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำที่สุด

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Method) และวิเคราะห์ข้อมูลสถิติโดยใช้การประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป นำเสนอผลการวิจัยด้วยตาราง และการบรรยาย ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ (1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ วารสาร และผลงานวิจัยก่อนหน้าที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ และ(2) การศึกษาภาคสนาม เป็นการศึกษาที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดบัญชาทหารกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการทหารชั้นประทวนที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นนายพล พันเอก นาวาเอก และนาวาอากาศเอก จำนวน 369 คน (สำนักงานปลัดบัญชาทหาร, 2559)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถามรวม 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา อายุราชการปัจจุบัน และจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา โดยมีเกณฑ์ในการวัดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงระดับของตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล

ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับการวัด
เพศ	Nominal scale
อายุ	Ordinal scale
ระดับชั้นยศ	Nominal scale
ระดับการศึกษาสูงสุด	Ordinal scale
อายุราชการปัจจุบัน	Ordinal scale
จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา	Ordinal scale

ส่วนที่ 2 ปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นการวัดค่าของปัจจัยต่าง ๆ ของปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน 11 ประการ ตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ซึ่งประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน (2) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (3) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (5) กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (6) ภาวะผู้นำ (7) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (8) การพัฒนาตนเอง (9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (10) การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล และ(11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

แบบสอบถามในส่วนนี้ ประกอบด้วยข้อความและมาตราส่วนวัด 5 ระดับ เป็นการนำมาตรวัดประเมินค่าแบบ Likert Scale มาปรับใช้ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับความคิดเห็น ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงระดับเดียว จาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน มีดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

โดยแต่ละตัวแปรจะประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 55 ข้อ ครอบคลุมทั้ง 11 ตัวแปร ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อคำถามในแต่ละมิติของปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

มิติของพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	ข้อคำถามที่
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน	1-5
การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	6-10
การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	11-15
ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์	16-20
กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม	21-25
ภาวะผู้นำ	26-30
การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	31-35
การพัฒนาตนเอง	36-40
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม	41-45
การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล	46-50
การติดต่อสื่อสารที่ดี	51-55

สำหรับการรวบรวมคะแนน ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมคะแนนโดยแบ่งตามด้านของมิติ พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ในแต่ละด้าน โดยจะนำคะแนนดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ย เพื่อจัดค่าเฉลี่ยดังกล่าวเข้ากับช่วงคะแนนระดับคะแนนมากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และ น้อยที่สุด (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2560) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นที่คำนวณได้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงช่วงของระดับคะแนนพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

ช่วงคะแนนเฉลี่ยของ ระดับพฤติกรรมที่สนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	ความหมาย
4.21 - 5.00	มีพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน สูงที่สุด
3.41 - 4.20	มีพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน สูง
2.61 - 3.40	มีพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ปานกลาง
1.81 - 2.60	มีพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ต่ำ
1.00 - 1.80	มีพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ต่ำที่สุด

ส่วนที่ 3 ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นการวัดค่าของปัจจัยต่าง ๆ ของปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ประการ ตามแนวคิดของ Greenberg and Baron (1997) ซึ่งประกอบด้วย (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (3) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (4) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และ (5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

แบบสอบถามในส่วนนี้ ประกอบด้วยข้อความและมาตราส่วนวัด 5 ระดับ เป็นการนำมาตรวัดประเมินค่าแบบ Likert Scale มาปรับใช้ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับความคิดเห็น ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงระดับเดียว จาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

โดยแต่ละตัวแปรจะประกอบด้วยข้อความเชิงบวก จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 25 ข้อ ครอบคลุมทั้ง 5 ตัวแปร ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงข้อความในแต่ละมิติของปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

มิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ข้อความที่
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	1-5
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	6-10
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	11-15
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	16-20
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	21-25

สำหรับการรวบรวมคะแนน ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมคะแนนโดยแบ่งตามด้านของมิติพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้าน โดยจะนำคะแนนดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อจัดค่าเฉลี่ยดังกล่าวเข้ากับช่วงคะแนนระดับคะแนนมากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และน้อยที่สุด (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2560) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นที่คำนวณได้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงช่วงของระดับคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ช่วงคะแนนเฉลี่ย ของระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ความหมาย
4.21 - 5.00	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สูงที่สุด
3.41 - 4.20	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สูง
2.61 - 3.40	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ปานกลาง
1.81 - 2.60	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่ำ
1.00 - 1.80	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่ำที่สุด

ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ของสำนักงานปลัดบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นการวัดค่าองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมขององค์กร 3 ประการ ของ Glickman (1982) และ Mcvey (1989) ซึ่งประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ และ (3) สภาพแวดล้อมทางสังคม โดยนำมาตราวัดแบบ Likert Scale มาปรับใช้ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

โดยแต่ละตัวแปรจะประกอบด้วยข้อความเชิงบวก จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 15 ข้อ
ครอบคลุมทั้ง 3 ตัวแปร ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงข้อความในแต่ละมิติของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มิติของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ข้อความที่
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	1-5
สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ	6-10
สภาพแวดล้อมทางสังคม	11-15

สำหรับการรวบรวมคะแนน ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมคะแนนโดยแบ่งตามด้านของมิติ
สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจะนำคะแนนดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ย
เพื่อจัดค่าเฉลี่ยดังกล่าวเข้ากับช่วงคะแนนระดับคะแนนมากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และน้อย
ที่สุด (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2560) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอินตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอินตรภาคชั้นที่คำนวณได้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นระดับ
ของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 แสดงช่วงของระดับคะแนนของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ช่วงคะแนนเฉลี่ยของระดับ สภาพแวดล้อมขององค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ความหมาย
4.21 - 5.00	มีสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สูงที่สุด
3.41 - 4.20	มีสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สูง
2.61 - 3.40	มีสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปานกลาง
1.81 - 2.60	มีสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ต่ำ
1.00 - 1.80	มีสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ต่ำที่สุด

ส่วนที่ 5 ปัจจัยด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการ กองทัพบกไทย เป็นการวัดค่าองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของ Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วย (1) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย (2) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ(5) การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ โดยนำมาตราวัดแบบ Likert Scale มาปรับใช้ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

โดยแต่ละตัวแปรจะประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 25 ข้อ ครอบคลุมทั้ง 5 ตัวแปร ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 แสดงข้อคำถามในแต่ละมิติของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มิติของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ข้อคำถามที่
ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย	1-5
การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	6-10
การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์	11-15
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	16-20
การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ	21-25

สำหรับการการรวบรวมคะแนน ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมคะแนนโดยแบ่งตามด้านของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจะนำคะแนนดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ย เพื่อจัดค่าเฉลี่ยดังกล่าวเข้ากับช่วงคะแนนระดับคะแนนมากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และน้อยที่สุด (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2560) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นที่คำนวณได้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นระดับของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 แสดงช่วงของระดับคะแนนของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ช่วงคะแนนเฉลี่ยของระดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ความหมาย
4.21 - 5.00	มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงที่สุด
3.41 - 4.20	มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูง
2.61 - 3.40	มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปานกลาง
1.81 - 2.60	มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่ำ
1.00 - 1.80	มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่ำที่สุด

3.2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ก่อนนำแบบทดสอบไปใช้จริงผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และ ความเชื่อถือได้ (Reliability) ดังนี้

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยสร้างแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 3 ท่าน ได้แก่ (1) พ.ต.อัครเดช ศศิสุทรินานนท์ (2) ร.ท.หญิง พิมพ์พีจี นพสุวรรณ และ (3) ร.ต.หญิง พัชราภา แก้วกมล เป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ส่วนวนภาษาที่ใช้ และทำการปรับปรุงข้อคำถามให้สามารถวัดได้ตามที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 ในทุกข้อคำถาม (รายละเอียดใน ภาคผนวก ข)

และผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ดร. เขาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ พิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อคำถาม ในแบบสอบถาม (รายละเอียดใน ภาคผนวก ข)

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการนำแบบทดสอบ ที่ผ่านการปรับปรุงความตรงตามเนื้อหาแล้ว ไปทดสอบในกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรที่ใช้เป็น กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 30 คน ก่อนที่จะใช้เก็บข้อมูลจริง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการทดสอบ มาวัดค่าความคงที่ภายใน (Internal Consistency) ของแบบสอบถาม (รายละเอียดใน ภาคผนวก ข)

3.2.2 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขความตรงตามเนื้อหาไป ทดลองเก็บข้อมูลก่อนนำไปใช้จริง (Pre - test) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.25 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มข้าราชการที่มีความใกล้เคียงกันขององค์ประกอบและปัจจัยทางสภาพแวดล้อมกับกลุ่มตัวอย่างที่จะนำเครื่องมือที่ ทดสอบดังกล่าวไปทำการเก็บข้อมูลจริง

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Chronbach's Alpha Coefficient) ที่มักนำมาใช้กับแบบวัดที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยในการหาค่าความเชื่อมั่นจะจำแนกออกเป็น 4 ส่วน คือปัจจัยทางด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และปัจจัยด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยระดับ Chronbach's Alpha ที่เป็นที่ยอมรับอยู่ในระดับมากกว่า 0.70 (Nunnally, 1978) ซึ่งจากการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 4 ส่วนในข้างต้น พบว่าค่า Chronbach's Alpha มีค่าเกิน 0.70 ในทุกตัวแปร (รายละเอียดใน ภาคผนวก ข)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูลผ่านทาง การนำเสนอแบบสอบถามไปส่งมอบให้ด้วยตนเองเพียงช่องทางเดียว
- 2) ผู้วิจัยตรวจสอบความเรียบร้อยและลงรหัสของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา และแบบสอบถามที่สมบูรณ์จะถูกนำข้อมูลไปลงบันทึกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุราชการปัจจุบัน และจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อบรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Deviation) หรือสถิติเชิงอนุมาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย Independent Sample t-test, One-way ANOVA (F-test), Multiple Regression Analysis (Enter Method) และ Least Significant Different

(LSD) เพื่อใช้ทดสอบปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ปัจจัยพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร แล้วทำการแปรผลข้อมูล ในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

3.4.1 การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยทำการทดสอบโดยใช้สถิติ ดังแสดงในตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10 แสดงสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานในการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน	
1.1 เพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน	Independent Sample t-test
1.2 อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน	One-way ANOVA
1.3 ระดับชั้นยศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน	Independent Sample t-test
1.4 ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน	One-way ANOVA
1.5 อายุราชการที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน	One-way ANOVA
1.6 จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	Multiple Regression Analysis (Enter Method)
2.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.2 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	

ตารางที่ 3.10 แสดงสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (ต่อ)	Multiple Regression Analysis (Enter Method)
2.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.5 กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.6 ภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.7 การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.8 การพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.9 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.10 การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
2.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	Multiple Regression Analysis (Enter Method)
3.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
3.2 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
3.3 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
3.4 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
3.5 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	

ตารางที่ 3.10 แสดงสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	Multiple Regression Analysis (Enter Method)
4.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
4.2 สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	
4.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	

3.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทฤษฎี และเครื่องมือ

(1) พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994)

ตารางที่ 3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (1)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน	
- องค์กรและทีมงานต้องมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก โดยที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์และกำหนดเป้าหมายของทีมนั้น มีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องมาตรฐานและความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกผูกพันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน	1) ทีมของท่านมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน 2) สมาชิกในทีมของท่านมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน 3) สมาชิกในทีมของท่านมีความเห็นพ้องต้องกันในมาตรฐานการทำงานของทีม 4) สมาชิกในทีมของท่านมีการผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน 5) ทีมของท่านมักจะทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ

ตารางที่ 3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (1) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
2. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	
- สมาชิกในทีมกล้าแสดงความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ในขณะที่คนที่นิ่งเฉยก็จะถูกกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการอภิปราย มีการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นทุกอย่างตั้งใจ ปราศจากอคติส่วนตัว มีการทำความเข้าใจและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและอย่างจริงจัง	1) ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา และการปฏิบัติงานของทีมอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา 2) ท่านมักถูกกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในระหว่างมีการประชุม หรือการปรึกษาหารือ 3) สมาชิกในทีมของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) ท่านมักจะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจโดยปราศจากอคติส่วนตัว 5) ทีมของท่านมีการทำความเข้าใจและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงจัง
3. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	
- มีความไว้วางใจในตัวเพื่อนร่วมทีม โดยยินดีที่จะแบ่งปันกับความรู้ วิธีการทำงานที่เป็นเลิศกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม มีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	1) ท่านมักจะนำวิธีที่ทำให้การทำงานดีขึ้นมาแนะนำกับสมาชิกในทีมของท่านเสมอ 2) ท่านมักจะสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกในทีมเพื่อให้งานของเขาประสบความสำเร็จ 3) ท่านไว้วางใจสมาชิกในทีมเมื่อเขาได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนท่าน 4) ท่านมั่นใจว่าสมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง 5) ท่านไว้วางใจสมาชิกในทีมว่าจะไม่แพร่พรายความลับต่าง ๆ ของทีม
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์	
- องค์กรและทีมมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็น โดยสมาชิกทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน มีความทุ่มเทและร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเต็มที่ ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน	1) ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับทีมอื่นอย่างเต็มที่ 2) ท่านมีส่วนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อทำให้งานของเขาประสบความสำเร็จ 3) ทีมของท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

ตารางที่ 3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (1) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (ต่อ)	
- สมาชิกพร้อมเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยการวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะแบบสร้างเสริม มุ่งงจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญ หรือขัดขวางไม่ให้เกิดการดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี	4) การวิพากษ์วิจารณ์ภายในทีมของท่านมุ่งจัดปัญหา ที่ทีมกำลังเผชิญมากกว่ามุ่งสร้างความขัดแย้ง 5) ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในทีมงาน
5. กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม	
- ทีมงานมีการกำหนดแนวทางและวิธีการ ปฏิบัติงานร่วมกัน มีกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดีในงาน โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เพื่อประเมิน ประสิทธิภาพของทีม เลือกกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนา ทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อ ได้ผลการตัดสินใจออกมา สมาชิกที่มีความเต็มใจ ที่จะยอมรับและปฏิบัติตามฉันทามติ หรือการ ตัดสินใจของทีม และสมาชิกควรได้รับการ สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึง ผลตอบแทนและรางวัล เพื่อให้ภารกิจของทีม ประสบความสำเร็จ	1) ทีมงานของท่านมีการกำหนดแนวทาง และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เสมอ 2) ทีมงานของท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเสมอ 3) ทีมงานของท่านเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพเสมอ 4) เมื่อได้ผลการตัดสินใจออกมา สมาชิกในทีมของท่าน มีความเต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตามฉันทามติ หรือการตัดสินใจของทีมเสมอ 5) ทีมงานของท่านได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงผลตอบแทนและรางวัล เพื่อให้ภารกิจของทีม ประสบความสำเร็จ
6. ภาวะผู้นำ	
- ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีการกระจาย อำนาจให้กับสมาชิก มีการมอบหมายงานให้กับ บุคคลที่เหมาะสม ให้การสนับสนุนสมาชิกใน ทีมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี มีการให้รางวัลกับ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ สร้างความมั่นใจให้กับ สมาชิกในทีม และให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และช่วยแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน และมีการ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในทีมตาม ความสามารถและตามสถานการณ์	1) ผู้นำทีมของท่านมีความรู้ ความสามารถ มีการมอบหมาย งานให้กับบุคคลที่เหมาะสม 2) ผู้นำทีมของท่านให้การสนับสนุนสมาชิกในทีมในด้าน ต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ 3) ผู้นำทีมของท่านทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกว่างานของ ตนเองมีคุณค่า มีความหมายต่อทีมงานรวมทั้งมีการให้ รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 4) ผู้นำทีมของท่านให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และช่วย แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของท่าน 5) ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงานของทีมงาน

ตารางที่ 3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (1) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
7. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	
-มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมและส่วนบุคคล มีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ว่างานเป็นไปด้วยดีเพียงใด โดยมีการทบทวนว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคด้านใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปราย จนได้วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ และจัดทำเป็นแผนปรับปรุงการทำงานต่อไป	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทีมงานของท่านมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ 2) ทีมงานของท่านมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ว่างานเป็นไปด้วยดีเพียงใด 3) ทีมงานของท่านมีการทบทวนถึงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอยู่เสมอ 4) ทีมงานของท่านมักจะนำปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานมาอภิปราย จนได้วิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ อยู่เสมอ 5) ทีมงานของท่านมีการจัดทำแผนปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ
8. การพัฒนาตนเอง	
- มีการค้นหา รวบรวมทักษะของสมาชิกภายในทีม เพื่อให้สมาชิกได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> 1) ท่านเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น 2) สมาชิกในทีมของท่านส่วนใหญ่เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น 3) ท่านมักจะเข้ารับการอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนาอยู่เสมอ 4) สมาชิกในทีมของท่านมักจะเข้ารับการอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนาอยู่เสมอ 5) ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม หรือสัมมนา มาปรับใช้ในการทำงาน
9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม	
- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมทีมและระหว่างทีมต่าง ๆ มีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับทีมอื่น ๆ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทีมงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานอื่น ๆ ในองค์กร 2) ทีมงานของท่านได้รับความช่วยเหลือจากทีมงานอื่น ๆ ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ 3) ทีมงานของท่านมีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับทีมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (1) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
9. ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างทีม (ต่อ)	<p>4) ทีมงานของท่าน ได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากทีมงานอื่น ๆ ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5) ทีมงานของท่านนำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ</p>
10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล	<p>1) ทีมงานของท่านประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถหลากหลาย และสามารถใช้นุคลิกลักษณะรวมถึงความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมตามความสามารถโดยสมาชิกในทีมมีความเข้าใจในบทบาทของตน และยอมรับภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ</p> <p>2) ทีมของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน</p> <p>3) ทีมของท่านมีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถและสถานการณ์</p> <p>4) ท่านสามารถใช้นุคลิกลักษณะ และความสามารถของท่านทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทีมกำลังเผชิญอยู่</p> <p>5) ท่านมีความเข้าใจในบทบาทของตน และยอมรับภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ</p>
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	<p>1. ท่านได้รับข่าวสารและข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบถ้วน</p> <p>2. การติดต่อสื่อสารในทีมของท่านช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและระหว่างทีมอื่น ๆ ในองค์กร</p> <p>3. ภายในทีมของท่านมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจต่อกัน</p> <p>4. ท่านมีช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อกับสมาชิกภายในทีม</p> <p>5. ท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการสื่อสารของท่านอย่างสม่ำเสมอ</p>

(2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Greenberg and Baron (1997)

ตารางที่ 3.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (2)

ตัวแปร และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	
- มีพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานให้สามารถทำงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น การแนะนำแก่บุคคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ว่าจะต้องใช้อุปกรณ์ใดบ้างในการทำงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในงานที่คั่งค้าง หรือ ช่วงที่เพื่อนร่วมงานลาป่วย	1) ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ 2) ท่านมักจะสนับสนุน และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ 3) ท่านใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาเกิดความท้อแท้ 4) ท่านมักจะแนะนำวิธีการทำงานให้กับบุคคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ด้วยความเต็มใจ 5) ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	
- มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ละเลยในหน้าที่ ไม่ใช้เวลา ในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว เป็นพฤติกรรมที่ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ดี	1) ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงาน 2) ท่านมีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ละเลยในหน้าที่ ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว 3) ท่านไม่ปล่อยปะละเลยในหน้าที่ ที่ท่านรับผิดชอบ จนเกิดความเสียหายกับหน่วยงานของท่าน 4) ท่านเชื่อว่าพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ดี 5) ท่านเชื่อว่าพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ช่วยให้เกิดผลงานที่ดีและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	
- มีพฤติกรรมมีส่วนร่วมกับความเป็นไปขององค์กร เช่น การให้ความสนใจเกี่ยวกับการประชุมด้วยความสมัครใจ การอ่านประกาศต่าง ๆ ในเรื่องแจ้งให้ทราบมากกว่าที่จะละเลยไม่สนใจ การอ่านบันทึกต่าง ๆ	1) ท่านมักจะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้นอยู่เสมอ 2) ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) ท่านไม่แพร่พรายความลับขององค์กรให้คนภายนอกได้รับรู้ 4) ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วยความเต็มใจ

ตารางที่ 3.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้
ในการวิจัย (2) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (ต่อ)	
การเก็บข้อมูลใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการ ทำงาน เพื่อนำออกมาใช้ในเวลาที่องค์กร ต้องการระดมความคิดเห็น	5) เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนผู้อื่น ท่านจะทำด้วยความเต็มใจ
4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	
- เป็นพฤติกรรมที่พนักงานทำงานตาม ภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาทของ ตนจนสำเร็จ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับองค์กรมี ความยินดีที่จะยอมรับในปัญหานั้น และ พร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น มีพฤติกรรมตามคำกล่าว ที่ว่า “ยิ้มและอดทนในการทำงาน ไม่ค้นหา สิ่งทีผิดพลาดขององค์กร”	1) ท่านทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาท ของตนจนสำเร็จทุกครั้ง แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากเพียงใด 2) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับองค์กรท่านยินดีที่จะยอมรับในปัญหานั้น และพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 3) ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า “ยิ้มและอดทนในการทำงาน ไม่ค้นหาสิ่งทีผิดพลาดขององค์กร” 4) ท่านมีความอดทนต่อสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดอุปสรรค ต่อการทำงาน เช่น เสี่ยงรถกวน หรือสภาพอากาศที่ร้อน ท่านก็มักจะอดทนทำงานจนสำเร็จ 5) ท่านมีความอดทนต่อสภาวะทางร่างกายที่เป็นอุปสรรค ต่อการทำงาน เช่น ปวดหัว เป็นไข้ หิวข้าว ท่านก็มักจะอดทน ทำงานจนสำเร็จ
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	
- เป็นพฤติกรรมที่จะแสดงความคิดเห็นเชิง สร้างสรรค์เมื่อได้รับ โอกาสให้แสดงความคิดเห็น ไม่ใช่เพียงแค่แสดงความคิดเห็นเมื่อ ได้รับ โอกาส แต่ต้องให้ความสนใจและความ สมัครใจในเรื่องที่องค์กรต้องการความคิดเห็น มีการอ่านบันทึกและเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรอยู่เสมอ พฤติกรรมการ คำนึงถึงผู้อื่นเป็นพฤติกรรม ที่มุ่งแก้ปัญหา ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในการทำงาน เช่น ไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ไม่ทำ ให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไป เมื่อมี การถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่น	1) ท่านมีการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับ นโยบายขององค์กร เช่น มีความกระตือรือร้นและสนุกสนาน ในกิจกรรมการออกกำลังกายทุกวันพุธ พร้อมเชิญชวนเพื่อน ข้าราชการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ 2) ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ทุกครั้งเมื่อ ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 3) ท่านมักจะอ่านบันทึก และเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร อยู่เสมอ และเมื่อเพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาในด้านข้อมูล ที่เกี่ยวกับองค์กร ท่านจะให้คำปรึกษาทุกครั้ง 4) ท่านไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง และไม่ทำให้ปัญหา นั้นขยายออกไปเมื่อมีการถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่น 5) ท่านมักจะ ไม่แสดงพฤติกรรมที่รบกวนผู้อื่นในเวลาที่ทำงาน เช่น ส่งเสียงดัง รับประทานอาหารมีที่กลิ่นแรง เป็นต้น

(3) สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Glickman (1982) and Mcvey (1989)

ตารางที่ 3.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม คือสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสื่อต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ตาม ธรรมชาติ อันได้แก่ ต้นไม้ พืช ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ซึ่งจัดเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	<ol style="list-style-type: none"> 1) สถานที่ทำงานภายในหน่วยงานของท่านมีความสะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ และอากาศถ่ายเทเป็นอย่างดี 2) หน่วยงานของท่านมีการจัดโต๊ะ เก้าอี้ วัสดุและอุปกรณ์สำหรับการทำงาน เพียงพอต่อการใช้งานเสมอ 3) หน่วยงานของท่านมีการจัดห้องสมุดสำหรับการค้นคว้าหาความรู้ไว้อย่างเพียงพอ และทั่วถึง 4) หน่วยงานของท่านมีสถานที่เพียงพอสำหรับการทำกิจกรรมกลางแจ้ง เช่น ออกกำลังกาย, ทดสอบสมรรถภาพร่างกาย และจัดงานเลี้ยงในโอกาสต่าง ๆ 5) หน่วยงานของท่านมีการจัดสถานที่รับประทานอาหาร สถานที่จอดรถ และห้องสุขาไว้อย่างเพียงพอและทั่วถึง
2. สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ	
- สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม คือระบบคุณค่าที่ยึดถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มสังคม ความเชื่อ ค่านิยม ข่าวดสาร ความรู้ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติ ไม่ว่าจะป็นทัศนคติของตัวเอง หรือทัศนคติของคนอื่นก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง	<ol style="list-style-type: none"> 1) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางศาสนาที่หน่วยงานจัดขึ้น เช่น การฟังธรรมประจำเดือน การตักบาตรในวันสำคัญต่าง ๆ 2) บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมากปฏิบัติตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยเสมอ 3) บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมากจะไม่แพร่พรายความลับของทางราชการ 4) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะ ไม่เผยแพร่ข้อมูล หรือข่าวสาร ที่क्रमเครือและยังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่ชัดผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ 5) บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมากยึดถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด

ตารางที่ 3.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
3. สภาพแวดล้อมทางสังคม	
<p>- สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ เพราะสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคลในองค์กร เพราะการเรียนรู้ในองค์กรนั้นจะเป็นไปในรูปแบบกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร</p> <p>- สภาพแวดล้อมทางสังคม จะเกี่ยวข้องกับ การสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันยังเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร</p>	<p>1) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน</p> <p>2) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจที่จะปรึกษาปัญหาต่างๆ ระหว่างกัน</p> <p>3) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะดักเตือนหรือแนะนำเมื่อเพื่อนร่วมงานประพฤติดนไม่เหมาะสม</p> <p>4) บุคลากรที่อาวุโสกว่าท่านประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีกับท่านเสมอ</p> <p>5) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความร่วมมือร่วมใจในการรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีขององค์กรอยู่เสมอ</p>

(4) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990)

ตารางที่ 3.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (4)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
1. ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย	
<p>- มีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความรอบรู้ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปให้ถึงเป้าหมาย และนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาช่วยบริหารจัดการความรู้ที่มีและนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาหรือจากการศึกษาต่อมาใช้ประโยชน์</p>	<p>1) ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) ท่านมักใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อยู่เสมอ</p> <p>3) ท่านนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาช่วยบริหารจัดการ ความรู้ที่ท่านมี</p>

ตารางที่ 3.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (4) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง	4) ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา หรือจากการศึกษาต่อมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง 5) ท่านใช้ประโยชน์จากสิ่งพิมพ์ บอร์ดวิชาการ หรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง
2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	
- เป็นแบบแผนวิธีการคิดของบุคคลที่ใช้สติ มีความหนักแน่นมีเหตุมีผล มีมุมมองที่เปิดกว้างต่อสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรที่ปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร	1) ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบใดแบบหนึ่ง 2) ท่านจะไม่ด่วนสรุปปัญหาทั้ง ๆ ที่ยังไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง 3) ท่านเอาใจใส่ และจดจ่ออยู่กับอยู่กับสิ่งที่ทำ มีสมาธิมั่นคงอยู่กับงาน ไม่ปล่อยปะละเลยในงานที่ทำและทำงานด้วยความตั้งใจที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จเป็นอย่างดี
- ความมีสติ ความเอาใจใส่ และจดจ่ออยู่กับอยู่กับสิ่งที่ทำ มีสมาธิมั่นคงอยู่กับงาน ไม่ปล่อยปะละเลยในงานที่ทำ และทำงานด้วยความตั้งใจจะทำให้งานนั้นสำเร็จ และสามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และการดำเนินชีวิตได้ และทำให้ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา	4) ท่านเชื่อว่าความมีสติจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี 5) ท่านเชื่อว่าการมีมุมมองที่เปิดกว้าง ยอมรับ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ จะทำให้ท่านได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา
3. การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์	
- การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร เป็นความมุ่งหวังของทุกคนที่ต้องการทำให้เกิดเป็นรูปธรรม เพราะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้	1) หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนมายังสมาชิกทุกระดับ 2) หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับสมาชิกในทุกระดับ ด้วยการให้สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมในวิธีการทำงาน และค่านิยมขององค์กร
- องค์กรให้ความสำคัญกับสมาชิกในทุกระดับ ด้วยการให้สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมในวิธีการทำงานและค่านิยมขององค์กรและสมาชิกยอมรับนโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรพร้อมทั้งนำนโยบาย	3) หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการทำงานให้กับท่าน 4) ท่านยอมรับนโยบายและวิสัยทัศน์ของ สปข.ทหาร

ตารางที่ 3.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (4) (ต่อ)

ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
3. การสร้างและแบ่งเป็นวิสัยทัศน์ (ต่อ)	
และวิสัยทัศน์นั้น มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง ให้เป็นผลสำเร็จขององค์กร	5) ท่านนำนโยบาย และวิสัยทัศน์ของ สปช.ทหาร มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นผลสำเร็จขององค์กร
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	
- การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม หรือ การเรียนรู้ในลักษณะกลุ่ม เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกระดับ	1) หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการคิด ใคร่ครวญร่วมกันว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร
- ภายในหน่วยงานมีการพูดคุย อภิปราย มีการคิด วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	2) ภายในหน่วยงานของท่านมีการพูดคุยและอภิปรายเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
- การทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงการทำงานในการปฏิบัติงานมากกว่าการปฏิบัติงานโดยลำพัง	3) ท่านเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมได้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าการปฏิบัติงานโดยลำพัง
	4) ท่านเชื่อว่าการคิด วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสามารถปรับปรุงการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
	5) ท่านมักจะนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีมมาปรับปรุงการทำงานของท่านอยู่เสมอ
5. การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ	
- ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ ทั้งภาพรวมและรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย ๆ ซึ่งความคิดเชิงระบบนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	1) ท่านมีการวางแผนในการทำงาน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน
- มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้	2) ท่านสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันเพื่อผลสำเร็จของการทำงาน
	3) ท่านเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรในการนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร
	4) ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
	5) ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การเสนอผลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 369 ชุด มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.3 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน
- 4.4 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 4.5 วิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4.6 วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบ
\bar{x}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
df	แทน	ค่าระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน F- distribution
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
Std. Error	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน
Tolerance	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาตัวแปร X ว่ามีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) หรือไม่
VIF	แทน	Variance Inflation Factor หรือค่าที่คำนวณได้จากส่วนกลับของค่า Tolerance
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ หรือ ค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปร X กับ Y
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted R^2	แทน	อำนาจการพยากรณ์
SE_{est}	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าคาดหวังสำหรับตัว Y
Durbin-Watson	แทน	ค่าที่ใช้ทดสอบตัวแปร X ว่ามีความสัมพันธ์ภายในตัวเองหรือไม่
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญ (Significant)

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา สูงสุด อายุราชการปัจจุบัน และจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ถึง 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เพศ		
ชาย	164	44.4
หญิง	205	55.6
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 205 คน (ร้อยละ 55.6) และเพศหญิงจำนวน 164 คน (ร้อยละ 44.4) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	65	17.6
25-34 ปี	72	19.5
35-44 ปี	102	27.6
45 ปีขึ้นไป	130	35.2
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีจำนวน 130 คน (ร้อยละ 35.2) อายุระหว่าง 35-44 ปี มีจำนวน 102 คน (ร้อยละ 27.6) อายุระหว่าง 25-34 ปี มีจำนวน 72 คน (ร้อยละ 19.5) และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุดคืออายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 65 คน (ร้อยละ 17.6) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับชั้นยศ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ระดับชั้นยศ		
นายทหารประทวน	129	35.0
นายทหารสัญญาบัตร	240	65.0
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับชั้นยศนายทหารสัญญาบัตร มีจำนวน 240 คน (ร้อยละ 65.0) และระดับชั้นยศนายทหารประทวน มีจำนวน 129 คน (ร้อยละ 35.0) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	19.2
ปริญญาตรี	258	69.9
สูงกว่าปริญญาตรี	40	10.8
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 258 คน (ร้อยละ 69.9) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 71 คน (ร้อยละ 19.2) และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด มีจำนวน 40 คน (ร้อยละ 10.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
อายุราชการปัจจุบัน		
น้อยกว่า 3 ปี	69	18.7
3-5 ปี	69	18.7
5-10 ปี	113	30.6
มากกว่า 10 ปี	118	33.0
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการปัจจุบันมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 118 คน (ร้อยละ 33.0) อายุราชการปัจจุบันระหว่าง 5-10 ปี มีจำนวน 113 คน (ร้อยละ 30.6) อายุราชการปัจจุบันระหว่าง 3-5 ปี มีจำนวน 69 คน (ร้อยละ 18.7) และอายุราชการปัจจุบันน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 69 คน (ร้อยละ 18.7) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา		
2-7 คน	110	29.8
8-13 คน	173	46.9
14-19 คน	64	17.3
มากกว่า 20 คน	22	6.0
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ที่มีกำลังพล 8-13 คน มีจำนวน 173 คน (ร้อยละ 46.9) กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ที่มีกำลังพล 2-7 คน มีจำนวน 110 คน (ร้อยละ 29.8) กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ที่มีกำลังพล 14-19 คน มีจำนวน 64 คน (ร้อยละ 17.3) และกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ที่มีกำลังพลมากกว่า 20 คน มีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 6.0) ตามลำดับ

4.3 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

วิเคราะห์ระดับความสำคัญของระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร แสดงผลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สามารถจำแนกตามมิติต่าง ๆ ได้ 11 ด้าน ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน (2) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (3) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (5) กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (6) ภาวะผู้นำ (7) การทบทวนการ

ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (8) การพัฒนาตนเอง (9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (10) การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล และ(11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็น ของพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	\bar{x}	SD	ระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน	3.95	.432	สูง
2. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	3.91	.364	สูง
3. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	3.93	.334	สูง
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์	3.90	.322	สูง
5. กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม	3.92	.324	สูง
6. ภาวะผู้นำ	3.92	.343	สูง
7. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.94	.325	สูง
8. การพัฒนาตนเอง	3.95	.322	สูง
9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม	3.94	.318	สูง
10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล	3.95	.331	สูง
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	3.93	.326	สูง
	3.93	.268	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยจะพบว่า พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือเท่ากับ 3.95 รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

4.4 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

วิเคราะห์ระดับความสำคัญของระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร แสดงผลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถจำแนกตามมิติด้านต่าง ๆ ได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) พฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ

(2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (3) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (4) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และ(5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็น ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	\bar{x}	SD	ระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร
1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	4.00	.322	สูง
2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	3.94	.287	สูง
3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	3.94	.306	สูง
4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	3.92	.314	สูง
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	3.93	.336	สูง
	3.95	.265	สูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยจะพบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือเท่ากับ 4.00 รองลงมา ได้แก่ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

4.5 วิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วิเคราะห์ระดับความสำคัญของ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร แสดงผลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถจำแนกตามมิติด้านต่าง ๆ ได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ และ(3) สภาพแวดล้อมทางสังคม

ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็น ของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	\bar{x}	SD	ระดับสภาพแวดล้อมของ องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	4.02	.369	สูง
2. สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ	3.94	.338	สูง
3. สภาพแวดล้อมทางสังคม	3.95	.322	สูง
	3.97	.305	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยจะพบว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือเท่ากับ 4.02 รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านสภาพแวดล้อมทางจิตภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

4.6 วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิเคราะห์ระดับความสำคัญของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร แสดงผลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถจำแนกตามมิติด้านต่าง ๆ ได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย (2) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ(5) การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

ตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็น ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	SD	ระดับ ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
1. ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย	4.02	.315	สูง
2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	3.93	.314	สูง
3. การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์	3.93	.328	สูง
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.94	.332	สูง
5. การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ	3.96	.328	สูง
	3.96	.275	สูง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยจะพบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือเท่ากับ 4.02 รองลงมาคือด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Sample t-test) ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน) (n)	\bar{x}	SD	t	Sig. (2-tailed)
ชาย	164	3.96	.28	.299	.765
หญิง	205	3.95	.27		
รวม	369				

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพิจารณาค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .765 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Sample t-test) ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับชั้นยศ

ระดับชั้นยศ	จำนวน (คน) (n)	\bar{x}	SD	t	Sig. (2-tailed)
ประทวน	129	3.94	.29	-.846	.398
สัญญาบัตร	124	3.96	.27		
รวม	369				

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับชั้นยศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพิจารณาค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .398 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามอายุ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.	
การมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง	ต่ำกว่า 25 ปี	65	3.96	.31123	.228	2.080	.103
ไปถึงเป้าหมาย	25-34 ปี	71	4.09	.32904	(Sig.=.877)		
	35-44 ปี	103	4.00	.31808			
	45 ปีขึ้นไป	130	4.02	.30256			
	รวม	369	4.01	.31503			

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .228 โดยมีค่า Sig.=.877 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 2.080 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .103 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามอายุ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.	
การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	ต่ำกว่า 25 ปี	65	3.92	.27316	.631	.209	.890
	25-34 ปี	71	3.95	.34674	(Sig.=.596)		
	35-44 ปี	103	3.94	.32640			
	45 ปีขึ้นไป	130	3.92	.30752			
	รวม	369	3.93	.31416			

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .631 โดยมีค่า Sig.=. 596 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .209 และมีค่า Sig.

ของการทดสอบเท่ากับ .890 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามอายุ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์	ต่ำกว่า 25 ปี	65	3.92	.33108	.219	.663
	25-34 ปี	71	3.97	.37078	(Sig.=.884)	.594
	35-44 ปี	103	3.90	.29620		
	45 ปีขึ้นไป	130	3.92	.32791		
รวม		369	3.93	.32830		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .219 โดยมีค่า Sig.=. 884 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .663 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .594 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ต่ำกว่า 25 ปี	65	3.92	.31139	.356	.442
	25-34 ปี	71	3.98	.37211	(Sig.=.785)	.723
	35-44 ปี	103	3.93	.33652		
	45 ปีขึ้นไป	130	3.93	.31585		
รวม		369	3.94	.33160		

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .356 โดยมีค่า Sig.= 785 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .442 และมีค่า Sig. ของ

การทดสอบเท่ากับ .723 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ต่ำกว่า 25 ปี	65	3.94	.30641	.992	.427
	25-34 ปี	71	4.00	.40213	(Sig.=.397)	
	35-44 ปี	103	3.96	.33947		
	45 ปีขึ้นไป	130	3.96	.28370		
	รวม	369	3.96	.32805		

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ . 992 โดยมีค่า Sig.=. 397 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .427 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .734 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	4.0113	.30404	.541	.596
	ปริญญาตรี	258	4.0233	.31868	(Sig.=.582)	
	สูงกว่าปริญญาตรี	40	3.9650	.31342		
	รวม	369	4.0146	.31503		

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .541 โดยมีค่า Sig.=.582 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .596 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .552 จึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย ของข้าราชการ
สำนักงานปลัดบัญชีทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมีรูปแบบ ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	3.88	.30550	.334	1.913	.149
วิธีการคิดและ ปริญญาตรี	258	3.95	.31990	(Sig.=.709)		
มุมมองที่เปิด สูงกว่าปริญญาตรี	40	3.89	.28243			
กว้าง รวม	369	3.93	.31416			

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .334 โดยมีค่า Sig.=.709 นั่นคือมี
ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 1.913 และมีค่า Sig.
ของการทดสอบเท่ากับ .149 จึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ของข้าราชการ
สำนักงานปลัดบัญชีทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การสร้างและ ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	3.88	.29175	.844	.975	.378
แบ่งปัน ปริญญาตรี	258	3.94	.33892	(Sig.=.431)		
วิสัยทัศน์ สูงกว่าปริญญาตรี	40	3.93	.31925			
รวม	369	3.93	.32830			

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .844 โดยมีค่า Sig.=.431 นั่นคือมี
ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .975 และมีค่า Sig.
ของการทดสอบเท่ากับ .378 จึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ ของข้าราชการสำนักงานปลัด
บัญชีทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การเรียนรู้ ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	3.92	.33033	.088	1.823	.163
ร่วมกันเป็นทีม ปริญญาตรี	258	3.96	.33723	(Sig.=.916)		
สูงกว่าปริญญาตรี	40	3.86	.28640			
รวม	369	3.94	.33160			

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .088 โดยมีค่า Sig.=. 916 นั่นคือมี
ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 1.823 และมีค่า Sig.
ของการทดสอบเท่ากับ . 163 จึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชี
ทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการศึกษาเชิงระบบ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมีความคิด ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	3.94	.32845	.001	.304	.738
ความเข้าใจเชิง ปริญญาตรี	258	3.97	.33375	(Sig.=.999)		
ระบบ สูงกว่าปริญญาตรี	40	3.95	.29348			
รวม	369	3.96	.32805			

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .001 โดยมีค่า Sig.=. 999 นั่นคือมี
ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .304 และมีค่า Sig.
ของการทดสอบเท่ากับ .738 จึงสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของข้าราชการสำนักงาน ปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมีความคิด	น้อยกว่า 3 ปี	69	4.00	.31993	.482	.101
ความเข้าใจเชิง	3-5 ปี	69	4.03	.33126	(Sig.=.695)	
ระบบ	5-10 ปี	113	4.01	.32214		
	มากกว่า 10 ปี	118	4.02	.29880		
	รวม	369	4.01	.31503		

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .482 โดยมีค่า Sig.= .695 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .101 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .960 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุราชการปัจจุบันที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมีรูปแบบ	น้อยกว่า 3 ปี	69	3.96	.28754	.494	.538
วิธีการคิดและ	3-5 ปี	69	3.92	.32250	(Sig.=.687)	
มุมมองที่เปิด	5-10 ปี	113	3.95	.33357		
กว้าง	มากกว่า 10 ปี	118	3.91	.30667		
	รวม	369	3.93	.31416		

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .494 โดยมีค่า Sig.=.687 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .538 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .657 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุราชการปัจจุบันที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
ด้านการสร้าง	น้อยกว่า 3 ปี	69	3.96	.35244	.142	.369
และแบ่งปัน	3-5 ปี	69	3.94	.32448	(Sig.=.935)	
วิสัยทัศน์	5-10 ปี	113	3.92	.31241		
	มากกว่า 10 ปี	118	3.91	.33343		
	รวม	369	3.93	.32830		

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .142 โดยมีค่า Sig.=. 935 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .369 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .776 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุราชการปัจจุบันที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การเรียนรู้	น้อยกว่า 3 ปี	69	3.93	.34781	.041	.806
ร่วมกันเป็นทีม	3-5 ปี	69	3.99	.33950	(Sig.=.989)	
	5-10 ปี	113	3.93	.33321		
	มากกว่า 10 ปี	118	3.92	.31621		
	รวม	369	3.94	.33160		

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .041 โดยมีค่า Sig.=.989 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .806 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .491 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุราชการปัจจุบันที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามอายุราชการปัจจุบัน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมีความคิด	น้อยกว่า 3 ปี	69	3.97	.36076	.674	.132
ความเข้าใจ	3-5 ปี	69	3.97	.33947	(Sig.=.569)	
เชิงระบบ	5-10 ปี	113	3.95	.32952		
	มากกว่า 10 ปี	118	3.97	.30260		
	รวม	369	3.96	.32805		

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ . 674 โดยมีค่า Sig.=.569 นั่นคือมี
ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ .132 และมีค่า Sig.
ของการทดสอบเท่ากับ .941 จึงสามารถสรุปได้ว่า อายุราชการปัจจุบันที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของข้าราชการสำนักงานปลัด
บัญชาทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/
ส่วนงานบังคับบัญชา

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมุ่งมั่นที่จะ	2-7 คน	110	4.05	.29135	3.135	2.361
พัฒนาตนเอง	8-13 คน	173	3.97	.33942	(Sig.=.026)	
ไปถึงเป้าหมาย	14-19 คน	64	4.05	.30808		
	มากกว่า 20 คน	22	4.11	.19250		
	รวม	369	4.01	.31503		

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 3.135 โดยมีค่า Sig.=.026 นั่นคือมี
ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 2.361 และมีค่า Sig.

ของการทดสอบเท่ากับ .071 จึงสามารถสรุปได้ว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปถึงเป้าหมาย ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.	
การมีรูปแบบ	2-7 คน	110	3.98	.31657	2.020	3.511	.015*
วิธีการคิด	8-13 คน	173	3.88	.32745	(Sig.=.111)		
และมุมมอง	14-19 คน	64	3.98	.25874			
ที่เปิดกว้าง	มากกว่า 20 คน	22	3.99	.28604			
รวม		369	3.93	.31416			

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 2.020 โดยมีค่า Sig.=.111 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 3.511 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .015 จึงสามารถสรุปได้ว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหารแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ด้วยวิธี Least Significant Different (LSD)

Dependent Variable	(I)จำนวนกำลังพล	(J)จำนวนกำลังพล	Mean	Std. Error	Sig.
	ในแผนก/ส่วนงาน	ในแผนก/ส่วนงาน	Difference (I-J)		
	บังคับบัญชา	บังคับบัญชา			
การมีรูปแบบ วิธีการคิดและ มุมมองที่เปิดกว้าง	2-7 คน	8-13 คน	.10436*	.03792	.006
		14-19 คน	.00057	.04889	.991
		20 คนขึ้นไป	-.00909	.07263	.900
	8-13 คน	14-19 คน	-.10379*	.04550	.023
		20 คนขึ้นไป	-.11345	.07039	.108
	14-19 คน	20 คนขึ้นไป	-.00966	.07686	.900

จากตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาเป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

- 1) จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 2-7 คน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 8-13 คน (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .10436 และ Sig.=.006)
- 2) จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 8-13 คน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 14-19 คน (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -.10379 และ Sig.=.023)

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงาน บัณฑิตบัญชา

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การสร้าง	2-7 คน	110	3.97	.31139	3.478	4.560
และแบ่งปัน	8-13 คน	173	3.86	.34465	(Sig.=.016)	
วิสัยทัศน์	14-19 คน	64	4.00	.32561		
	มากกว่า 20 คน	22	3.98	.16224		
	รวม	369	3.93	.32830		

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 3.478 โดยมีค่า Sig.=.016 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 4.560 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .004 จึงสามารถสรุปได้ว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบัณฑิตบัญชาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบัณฑิตบัญชา ด้วยวิธี Least Significant Different (LSD)

Dependent Variable	(I)จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบัณฑิตบัญชา	(J)จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบัณฑิตบัญชา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์	2-7 คน	8-13 คน	.11327*	.03947	.004
		14-19 คน	-.02858	.05088	.575
	8-13 คน	14-19 คน	-.14185*	.04735	.003
		20 คนขึ้นไป	-.12055	.07326	.101
	14-19 คน	20 คนขึ้นไป	.02131	.07999	.790

จากตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาเป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

1) จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 2-7 คน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 8-13 คน (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .11327 และ Sig.=.004)

2) จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 8-13 คน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 14-19 คน (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -.14185 และ Sig.=.003)

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การเรียนรู้ร่วมกัน	2-7 คน	110	3.98	.35936	3.462	2.267
	8-13 คน	173	3.89	.33589	(Sig.=.017)	
เป็นทีม	14-19 คน	64	4.00	.27254		
	มากกว่า 20 คน	22	3.93	.27287		
	รวม	369	3.94	.33160		

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ 3.462 โดยมีค่า Sig.=.017 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 2.267 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .080 จึงสามารถสรุปได้ว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงาน บัณฑิตบัญชา

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N	\bar{x}	Std. Deviation	Levene Statistic	F	Sig.
การมีความคิด	2-7 คน	110	4.03	.32418	.770 (Sig.=.512)	5.591 .001*
ความเข้าใจ	8-13 คน	173	3.89	.33300		
เชิงระบบ	14-19 คน	64	4.03	.29647		
	มากกว่า 20 คน	22	3.99	.29262		
รวม		369	3.96	.32805		

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ค่า Levene Statistic เท่ากับ .770 โดยมีค่า Sig.=. 512 นั่นคือมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน ดังนั้นจึงอ่านค่าสถิติทดสอบ F ได้ค่าเท่ากับ 5.591 และมีค่า Sig. ของการทดสอบเท่ากับ .001 จึงสามารถสรุปได้ว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบัณฑิตบัญชาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบัณฑิตบัญชา ด้วยวิธี Least Significant Different (LSD)

Dependent Variable	(I)จำนวนกำลังพล ในแผนก/ส่วนงาน บัณฑิตบัญชา	(J)จำนวนกำลังพล ในแผนก/ส่วนงาน บัณฑิตบัญชา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
การมีความคิด ความเข้าใจ เชิงระบบ	2-7 คน	8-13 คน	.14074*	.03928	.000
		14-19 คน	-.00034	.05064	.995
	8-13 คน	14-19 คน	-.14108*	.04712	.003
		20 คนขึ้นไป	-.10074	.07290	.168
	14-19 คน	20 คนขึ้นไป	.04034	.07960	.613

จากตารางที่ 4.35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ จำแนกตามจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาเป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

1) จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 2-7 คน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 8-13 คน (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .14074 และ Sig.=.000)

2) จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 8-13 คน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 14-19 คน (ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -.14108 และ Sig.=.003)

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยข้อคำถามจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เรื่อง พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน และส่วนที่ 5 เรื่องคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis : Enter Method) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554, น.1) ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ของพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	B	Std. Error	β	t	Sig.	Tol.	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	1.040		.147	7.064	.000*		
พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน							
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน (X_1)	.011	.031	.170	.350	.727	.555	1.802
การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (X_2)	-.101	.041	-.134	-2.461	.014*	.432	2.314
การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (X_3)	.068	.047	.083	1.463	.144	.397	2.518
ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (X_4)	.081	.048	.094	1.665	.097	.400	2.501
กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (X_5)	.131	.047	.155	2.800	.005*	.420	2.380
ภาวะผู้นำ (X_6)	-.028	.046	-.035	-.610	.542	.387	2.585
การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (X_7)	.083	.048	.099	1.743	.082	.402	2.490
การพัฒนาตนเอง (X_8)	.118	.051	.138	2.330	.020*	.367	2.723
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (X_9)	.082	.052	.095	1.583	.114	.357	2.797
การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล (X_{10})	.108	.050	.130	2.177	.030*	.359	2.789
การติดต่อสื่อสารที่ดี (X_{11})	.187	.049	.222	3.782	.000*	.375	2.667

R=.735 / R^2 =.540 / Adjusted R^2 =.520 / SE_{est} =.189 / F=38.155 / Sig.=.000 / Durbin-Watson=1.627 / *p-value<.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในระดับสูง (R =.735) มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 52.00 (Adjusted R^2 =.520) มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .189 (SEE =.189) มีค่า Tolerance เท่ากับ .357 ถึง .555 จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multicollinearity) (Farrar & Robert, 1967, pp.92-107) และ Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.627 จึงสรุปได้ว่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระจากกัน (Durbin & Watson, 1951, p.159-177)

ส่วนพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารมากที่สุด คือด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .222 (β = .222) รองลงมา ก็ด้าน

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบ
คะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .170 ($\beta = .170$)

รูปแบบการเขียนสมการคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.040 + .187X_{11} + .131X_5 + .118X_8 + .108X_{10} + -.101X_2$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z_y = .222X_{11} + .155X_5 + .138X_8 + .130X_{10} + -.134X_2$$

โดยที่ \hat{Y}	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
X_{11}	หมายถึง	การติดต่อสื่อสารที่ดี
X_5	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
X_8	หมายถึง	การพัฒนาตนเอง
X_{10}	หมายถึง	การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล
X_2	หมายถึง	การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยข้อคำถามจากแบบสอบถามส่วนที่ 3 เรื่อง
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่วนที่ 5 เรื่องคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ มาใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis : Enter Method) ได้ผล
ดังแสดงในตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	B	Std. Error	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	.627	.121		5.201	.000*		
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร							
พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (X_{12})	.076	.037	.089	2.044	.042*	.443	2.258
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (X_{13})	.097	.042	.101	2.317	.021*	.439	2.276
พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (X_{14})	.177	.041	.197	4.316	.000*	.402	2.491
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (X_{15})	.300	.041	.342	7.398	.000*	.391	2.560
พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (X_{16})	.196	.036	.240	5.441	.000*	.432	2.317

R=.834 / $R^2=.696$ / Adjusted $R^2=.692$ / $SE_{est}=.153$ / $F=166.395$ / $Sig.=.000$ / Durbin-Watson=1.791 / *p-value<.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในระดับสูง ($R=.834$) มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 69.20 (Adjusted $R^2=.692$) มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .153 ($SEE=.153$) มีค่า Tolerance เท่ากับ .391 ถึง .443 จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multicollinearity) (Farrar & Robert, 1967, pp.92-107) และ Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.791 จึงสรุปได้ว่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระจากกัน (Durbin & Watson, 1951, p.159-177)

ส่วนพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารมากที่สุด คือด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .342 ($\beta = .342$) รองลงมา คือด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .240 ($\beta = .240$)

รูปแบบการเขียนสมการคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .627 + .300X_{15} + .196X_{16} + .177X_{14} + .097X_{13} + .076X_{12}$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z_y = .342X_{15} + .240X_{16} + .197X_{14} + .101X_{13} + .089X_{12}$$

โดยที่ \hat{Y}	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร
X_{15}	หมายถึง	พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น
X_{16}	หมายถึง	พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น
X_{14}	หมายถึง	พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ
X_{13}	หมายถึง	พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่
X_{12}	หมายถึง	พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ

สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยข้อคำถามจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 เรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่วนที่ 5 เรื่องคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis : Enter Method) ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	B	Std. Error	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	1.029	.112		9.227	.000*		
สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้							
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (X_{17})	.170	.034	.229	5.046	.000*	.459	2.178
สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ (X_{18})	.267	.038	.327	6.938	.000*	.423	2.362
สภาพแวดล้อมทางสังคม (X_{19})	.302	.039	.353	7.733	.000*	.452	2.211

R=.810 / $R^2=.656$ / Adjusted $R^2=.653$ / $SE_{est}=.162$ / F=231.685 / Sig.=.000 / Durbin-Watson=1.584 / *p-value<.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตภาพ และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในระดับสูง ($R=.810$) มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 65.30 (Adjusted $R^2=.653$) มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .162 ($SEE=.162$) มีค่า Tolerance เท่ากับ .423 ถึง .459 จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multicollinearity) (Farrar & Robert, 1967, pp.92-107) และ Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.584 จึงสรุปได้ว่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระจากกัน (Durbin & Watson, 1951, p.159-177)

ส่วนสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหารมากที่สุด คือด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .353 ($\beta = .353$) รองลงมา คือด้านสภาพแวดล้อมทางจิตภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .327 ($\beta = .327$)

รูปแบบการเขียนสมการคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.029 + .302X_{19} + .267X_{18} + .170X_{17}$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z_y = .353X_{19} + .327X_{18} + .229X_{17}$$

โดยที่ Z_y หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

X_{19} หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคม

X_{18} หมายถึง สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ

X_{17} หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ตารางที่ 4.39 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐาน	สถิติ	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน		
1.1 เพศ	Independent Sample t-test	ไม่สอดคล้อง
1.2 อายุ	One-way ANOVA	ไม่สอดคล้อง
1.3 ระดับชั้นยศ	Independent Sample t-test	ไม่สอดคล้อง
1.4 ระดับการศึกษา	One-way ANOVA	ไม่สอดคล้อง
1.5 อายุราชการปัจจุบัน	One-way ANOVA	ไม่สอดคล้อง
1.6 จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา	One-way ANOVA	สอดคล้อง

ตารางที่ 4.40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐาน	สถิติ	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร		
2.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน	Multiple	ไม่สอดคล้อง
2.2 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	Regression	สอดคล้อง
2.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	Analysis	ไม่สอดคล้อง
2.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์	(Enter Method)	ไม่สอดคล้อง
2.5 กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม		สอดคล้อง
2.6 ภาวะผู้นำ		ไม่สอดคล้อง
2.7 การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ		ไม่สอดคล้อง
2.8 การพัฒนาตนเอง		สอดคล้อง
2.9 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม		ไม่สอดคล้อง
2.10 การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล		สอดคล้อง
2.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี		สอดคล้อง

ตารางที่ 4.41 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

สมมติฐาน	สถิติ	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร		
3.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	Multiple	สอดคล้อง
3.2 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	Regression	สอดคล้อง
3.3 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	Analysis	สอดคล้อง
3.4 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	(Enter Method)	สอดคล้อง
3.5 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น		สอดคล้อง

ตารางที่ 4.42 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

สมมติฐาน	สถิติ	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร		
4.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	Multiple Regression	สอดคล้อง
4.2 สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ	Analysis	สอดคล้อง
4.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม	(Enter Method)	สอดคล้อง

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม ซึ่งมีที่มาจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในประเทศ และจากต่างประเทศ โดยแบบสอบถามที่ใช้มีลักษณะเป็นคำถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) กลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดบัญชาทหารกองบัญชาการกองทัพไทย ชั้นยศต่ำกว่าชั้นนายพล พันเอก นาวาเอก และนาวาอากาศเอก จำนวนทั้งสิ้น 369 คน โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาทั้งสิ้นจำนวน 369 ชุด (ร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป) ทั้งนี้แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องและความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งไม่มีข้อใดได้ต่ำกว่า 0.80 และผ่านการทดสอบค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธี Cronbach's Alpha Coefficient ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .712 ถึง .960 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ (1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (3) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (4) แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร และ(5) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ทดสอบความแตกต่างด้วยหลักการทางสถิติ Independent-Sample t- test, One way ANOVA และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ด้วยวิธี Multiple Regression Analysis (Enter Method)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน (ร้อยละ 55.60) มีอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 130 คน (ร้อยละ 35.20) ระดับชั้นยศ นายทหารสัญญาบัตร จำนวน 240 คน (ร้อยละ 65.00) ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 258 คน (ร้อยละ 69.90) มีอายุราชการปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 118 คน (ร้อยละ 33.00) และมีจำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา 8-13 คน จำนวน 46.90 คน (ร้อยละ 46.90)

5.1.2 ผลการวิจัยปัจจัยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงานของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของทั้ง 11 ปัจจัย เท่ากับ 3.930 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.953 รองลงมาคือ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.948 และด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.946 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.902 สอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของ Woodcock and Francis (1994)

5.1.3 ผลการวิจัยปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของทั้ง 5 ปัจจัย เท่ากับ 3.945 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.00 รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.937 และด้านพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.936 และน้อยที่สุดคือ ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.918 สอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ Greenberg and Baron (1997)

5.1.4 ผลการวิจัยปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของทั้ง 3 ปัจจัย เท่ากับ 3.969 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.023 รองลงมา คือด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.946 และน้อยที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.938 สอดคล้องกับแนวคิดของ Glickman (1982) and Mcvey (1989)

5.1.5 ผลการวิจัยปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของทั้ง 5 ปัจจัย เท่ากับ 3.955 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้ไปถึงเป้าหมาย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.015 รองลงมาคือด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.963 และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.940 และน้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.927 สอดคล้องกับแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Senge (1990)

5.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ (1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ซึ่งสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4 ข้อ ได้ดังนี้

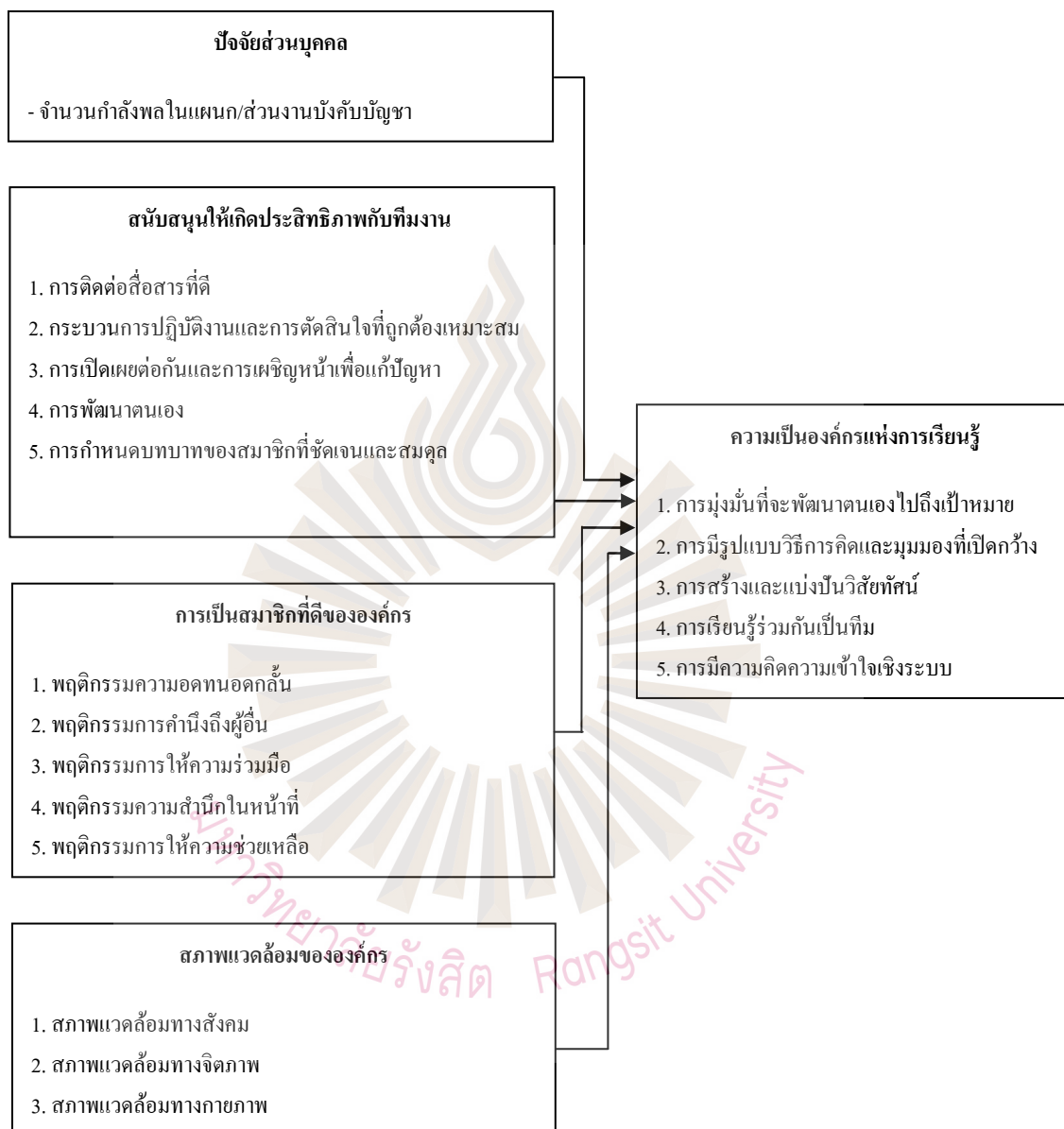
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาที่ต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานย่อยที่ 1.6

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานหลักที่ 2 สมมติฐานย่อยที่ 2.11 สมมติฐานย่อยที่ 2.5 สมมติฐานย่อยที่ 2.2 สมมติฐานย่อยที่ 2.8 และสมมติฐานย่อยที่ 2.10 ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และน้อยที่สุด คือปัจจัยด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 52.00

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานหลักที่ 3 สมมติฐานย่อยที่ 3.4 สมมติฐานย่อยที่ 3.5 สมมติฐานย่อยที่ 3.3 สมมติฐานย่อยที่ 3.2 และสมมติฐานย่อยที่ 3.1 ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และน้อยที่สุด คือปัจจัยด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 69.20

สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานหลักที่ 4 สมมติฐานย่อยที่ 4.3 สมมติฐานย่อยที่ 4.2 และสมมติฐานย่อยที่ 4.1 ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม และน้อยที่สุด คือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 65.30

5.2 กรอบแนวคิดงานวิจัยใหม่



รูปที่ 5.1 กรอบแนวคิดงานวิจัยใหม่

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร” อภิปรายผลได้ดังนี้

จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหารแตกต่างกัน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญดาคุณาเวชกิจ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า จำนวนสมาชิกภายในทีม มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศลทองวัน (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการของสำนักงานปลัดบัญชีทหาร มีโอกาสได้ร่วมกันทำงานเป็นทีมบ่อยครั้ง และต่างก็ตระหนักรู้ดีว่าการทำงานเพียงผู้เดียวนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะการทำงานเพียงผู้เดียวนั้น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้ แต่อาจพบกับข้อจำกัดหลายประการ จึงจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ (สุเมธ งามกนก, 2559ก) ให้กับตนเอง ทีม/กลุ่ม และองค์กรต่อไป

และผลการวิจัยยังพบว่า เพศ อายุ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา และอายุราชการปัจจุบัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหารไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ นันทน์ภัส โทโพธิ์ไทย (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ซึ่งพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และหน่วยงานในสังกัดที่ต่างกันจะทำให้การพัฒนาตนเองของบุคลากรมีความแตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสูงสุด และหน่วยงานสังกัดที่ต่างกัน จะทำให้การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความแตกต่างกัน และยังมี ความขัดแย้งกับงานวิจัยของ ชุตติมา ชุตติวานันท์ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีส่วนที่ทำให้เกิดพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เล็กน้อยแตกต่างกัน โดย เพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา และอายุราชการปัจจุบันที่แตกต่างกันนั้น ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร ไม่ได้นำมาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม หากแต่มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมในระดับกลุ่ม มากกว่าที่จะ

เน้นในด้านของปัจจัยส่วนบุคคล ดังนั้นปัจจัยส่วนบุคคลจึงไม่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อภิปรายผลได้ดังนี้

การติดต่อสื่อสารที่ดี ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Robinson (1972) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารของกลุ่มคนและการแพร่กระจายข้อมูล ซึ่งพบว่า ระดับการศึกษาของผู้รับสาร และระดับความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารของบุคคล มีความสัมพันธ์กับการใช้สื่อ โดยกลุ่มคนที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีการใช้สื่อ และมีระดับความรู้ในเรื่องข้อมูลข่าวสารต่างกันไปด้วย และกลุ่มคนที่มีระดับความรู้สูงเป็นกลุ่มที่มีความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารดี และจะเพิ่มพูนความรู้ของตนให้มากขึ้นจากการใช้สื่อ นั้นทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สำนักงานปลัดบัญชาทหารมีรูปแบบในด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี เช่น การประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นทางการและไม่ถือเป็นเรื่องลับ จะทำการติดต่อสื่อสารผ่านระบบ Intranet ขององค์กร โดยข้าราชการทุกคนจะมี User และ Password เป็นของตนเอง สำหรับเข้าไปตรวจสอบ ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการตั้งกลุ่มการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการผ่าน Line Application ในลักษณะเป็นกลุ่ม ทั้งในรูปแบบกลุ่มที่เป็นภาพรวมขององค์กร และรูปแบบกลุ่มเฉพาะ เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มธุรการกอง และกลุ่มแจ้งข่าวสารต่าง ๆ จึงทำให้ภาพรวมของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะใช้สื่อ หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร อันจะอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างข้าราชการภายในองค์กร

กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร ปัญญา (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ ซึ่งพบว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Planning) มีการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ (Doing) และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Checking) เป็นระยะ ๆ เช่น การ

ตรวจสอบเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส การตรวจสอบครั้งแรกของปีงบประมาณ ตลอดจน การตรวจสอบรอบสิ้นปีงบประมาณ อีกทั้งยังมีการนำผลของการตรวจสอบมาปรับปรุง (Action) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการปฏิบัติราชการของปีงบประมาณถัดไป ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจต่อแผนการปฏิบัติราชการที่องค์กรกำหนดขึ้น ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำพาให้ตนเอง ทีม/กลุ่ม และองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานตามแผนที่องค์กรกำหนดไว้ ส่งผลให้กระบวนการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานสามารถทำได้ง่ายขึ้น

การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรุช นรนาถตระกูล (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์ ซึ่งพบว่า การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานปลัดบัญชาทหารมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย และทั่วถึงข้าราชการในทุกระดับ ทำให้ข้าราชการสามารถเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างกันได้ตามความเหมาะสม เพียงพอ ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ และหากการทำงานเกิดปัญหาขึ้นย่อมสามารถเผชิญหน้าต่อกันเพื่อหาข้อสรุปสำหรับการแก้ปัญหารการทำงานได้ เช่น เมื่อเกิดปัญหากับการทำงานของทีม หัวหน้าทีมจะเรียกประชุมเพื่อรับฟังปัญหา และหาข้อสรุปของปัญหานั้น ๆ เพื่อให้การทำงานดำเนินต่อไปได้

การพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทน์ภัส โตโพธิ์ไทย (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้รอบรู้ อันจะนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น มีการศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นกว่าคุณวุฒิที่ใช้บรรจุเข้ารับราชการ ทั้งในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงกลาโหม และการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดนอกกระทรวงกลาโหม อีกทั้งยังมีการศึกษาในลักษณะการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในระยะยาว และระยะสั้นที่กองทัพจัดขึ้น

การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล ทองวัน (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ซึ่งพบว่า การเพิ่มอำนาจและบทบาทความรับผิดชอบในงาน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนและสมดุล เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานมีลักษณะของความแน่นอนชัดเจน เมื่อข้าราชการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตน ย่อมทำให้ไม่เกิดความลังเลที่จะกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ทีม/กลุ่ม หรือองค์กรจะสามารถค้นหาผู้รับผิดชอบในภารกิจนั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

และผลการวิจัยพบว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ไม่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ซึ่งมีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ นีรนา นรนาถตระกูล (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์ ซึ่งพบว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ และการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง อีกทั้งยังมีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ กฤติยา จันทระเสนา (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระดับชั้นยศที่ต่างกัน ทำให้การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำทีม/กลุ่ม รวมไปถึงอำนาจในการคิดการตัดสินใจที่สามารถแสดงออกมาได้ มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับชั้นยศ ที่ไม่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ยังอาจเกิดจากการขาดการส่งเสริมให้ข้าราชการในระดับปฏิบัติงาน รู้จักเรียนรู้ที่จะวางแผนการทำงานด้วยตนเองในขั้นต้น รู้จักค้นหาวิธีการตัดสินใจด้วยตนเอง และหาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และพบข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ทั้งนี้ข้าราชการในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือและหากมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น จะต้องใช้ความขัดแย้งนั้นไปในทางที่สร้างสรรค์

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อภิปรายผลได้ดังนี้

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความตระหนักและให้ความสำคัญในการแสดงออกถึงพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความอดทนอดกลั้น กล่าวคือข้าราชการจะมีความอดทนอดกลั้นเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ทั้งงานของตนเอง งานของทีม/กลุ่ม และงานขององค์กร ข้าราชการทหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความอดทนอดกลั้น ทั้งในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน อีกทั้งความอดทนอดกลั้นนั้นยังเป็นคุณสมบัติประการสำคัญต่อการเรียนรู้ในทุกด้าน เพราะการเรียนรู้ย่อมต้องพบกับอุปสรรคมากมายหลายอย่าง ทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่ม/ทีมงาน หรือต่อองค์กร อันจะเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จ เช่น การที่จะต้องพบเจอกับอุปสรรคในการทำงานตามภาระหน้าที่ ที่เป็นบทบาทของตน หรือการต้องพบเจอกับสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น เสี่ยงรบกวน หรือสภาพอากาศที่ร้อนจนเกินไป แต่ก็ต้องอดทนทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นข้าราชการทหารจะต้องมีคุณสมบัติความอดทนอดกลั้นมากกว่าคุณสมบัติอื่น ๆ เพื่อจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง และของเพื่อนร่วมงาน อันจะส่งผลดีและเป็นประโยชน์กับองค์กรต่อไป

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความตระหนักและให้ความสำคัญในการแสดงความรับผิดชอบเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร เช่น มีความกระตือรือร้นและสนุกสนานในกิจกรรมการออกกำลังกายทุกวันพุธ และเชิญชวนเพื่อนข้าราชการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ อีกทั้งยังมักจะแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ทุกครั้งเมื่อได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมักจะอ่านบันทึก และเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอยู่เสมอ เมื่อเพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาในด้านข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์กร จะสามารถให้คำปรึกษาในข้อมูลนั้น ๆ ได้ ตลอดจนเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ข้าราชการมักจะไม่ทำให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นขยายเป็นวงกว้างออกไป แม้กระทั่งในการปฏิบัติงานข้าราชการก็มักจะไม่แสดงพฤติกรรมที่รบกวนผู้อื่นในเวลาทำงาน เช่น ส่งเสียงดัง หรือรับประทานอาหารมีที่กลิ่นแรง เป็นต้น

พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารมีความเข้าใจในเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร และมีความตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายนั้นด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจ และหากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นก็มักจะกระทำด้วยความเต็มใจ อีกทั้งยังมีคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการที่ดีในการไม่แพร่พรายความลับขององค์กรให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ ซึ่งเป็นกฎข้อสำคัญของข้าราชการทหารทุกคน ในการดำรงความลับของทางราชการไว้อย่างเคร่งครัด ตลอดจนเมื่อองค์กรต้องการระดมความคิดเห็นในเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหาร หรือการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้าราชการก็ยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารงาน หรือการพัฒนาองค์กรต่อไป

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ปฏิบัติตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านความเป็นทหารอาชีพ กล่าวคือ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงานอยู่เสมอ ทั้งยังมีความรับผิดชอบ ไม่ปล่อยปะละเลยในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายกับทางราชการตามมา อีกทั้งมีความตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการสำคัญของการเป็นทหาร ไม่ขาดงานและไม่ใช้เวลาราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว ซึ่งพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่นี้ สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ดี และยังช่วยส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพทั้งต่อตนเอง ต่อทีม/กลุ่ม และต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อาจยังเข้าใจถึงค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านการทำงานเป็นทีมไม่มากพอเท่าที่ควร ซึ่งภาพรวมของการทำงานเป็นทีมก็คือการทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีการระดมความคิดเห็นอย่างมีหลักการและเหตุผล สนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ ซึ่งจะทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังต้องให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่เพื่อนข้าราชการเมื่อได้รับการร้องขอตามสมควร อีกทั้งยังต้องมีความสำนึกและตระหนักในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอยู่ทุกเมื่อ และท้ายที่สุดยังต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าว ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารนั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตติมา ชุตติวานันท์ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่” ซึ่งพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรพร ทองชะโชค (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา” ซึ่งพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา

สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร อภิปรายผลได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมทางสังคม ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สังคมของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีความเคารพ เกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้อาวุโสสูงกว่า ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้น้อย อีกทั้งข้าราชการต่างก็ยอมรับและเข้าใจถึงความแตกต่างของกันและกัน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนข้าราชการ ต่องาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนมีการว่ากล่าวตักเตือนหรือแนะนำเมื่อเพื่อนข้าราชการประพฤติตนไม่เหมาะสม อีกทั้งข้าราชการยังมีความร่วมมือร่วมใจในการรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีขององค์กรอยู่เสมอ องค์กรประกอบเหล่านี้ล้วนส่งผลทำให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน ในสังคม ทั้งในสังคมของการทำงาน และสังคมภายนอกทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งตนเองและผู้อื่นในการลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อไป

สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ส่วนใหญ่ปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย และปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทหารเสมอ กล่าวคือ ประการแรกความเป็นทหารอาชีพนั้น จะช่วยป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน เพราะความเป็นมืออาชีพนั้นคือการนำทักษะความรู้ความสามารถ มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ จะช่วยลดทอนข้อผิดพลาดจากการทำงานที่อาจเกิดขึ้น

ได้เป็นอย่างดี ประการที่สองเมื่อบุคคลใดก็ตามมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีกับองค์กร องค์กรนั้นย่อมมีความได้เปรียบขององค์กรอื่น ๆ ในทุก ๆ ด้าน ประการที่สามสัญลักษณ์ของทหารที่สำคัญก็คือความกล้าหาญ กล้าหาญในการคิด การตัดสินใจที่ถูกต้อง ไม่เกรงกลัวต่อสิ่งที่ไม่ดี กล้าหาญต่อการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น จะทำให้งานทุกงานมีความชัดเจน เต็มขีด มีผู้รับผิดชอบ และรับชอบที่แน่นอน ประการที่สี่หากข้าราชการมีการรวมตัวกันทำงานตามแผนการที่กำหนดไว้ ย่อมมีโอกาสที่งานจะประสบผลสำเร็จในระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าการทำงานเพียงผู้เดียว สภาพแวดล้อมทางจิตภาพเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการเรียนรู้ของข้าราชการ ต่อทีมงาน/กลุ่ม ตลอดจนการเรียนรู้ในภาพรวมขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อมเป็นอย่างดี

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ไม่ได้มุ่งเน้นแต่เพียงว่า องค์กรจะต้องมีสภาพความพร้อมทางกายภาพที่เพียงพร้อมในทุก ๆ ด้านจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุผลได้ แต่หากองค์กรมีความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน อย่างเพียงพอและทั่วถึง เช่น การสนับสนุนคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ให้กับส่วนงานต่าง ๆ แทนเครื่องคอมพิวเตอร์รุ่นเก่าที่มีประสิทธิภาพด้อยกว่า การสนับสนุนเครื่อง Printer ให้กับข้าราชการได้ใช้งานร่วมกันอย่างทั่วถึง การสนับสนุนวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน อีกทั้งองค์กรตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมต่อการเดินทางมาทำงาน และมีความสะดวกในหลาย ๆ ด้าน ความพร้อมทางกายภาพเหล่านี้จะสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ได้ทั้งในทางตรง และทางอ้อม

ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าว ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารนั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาตรี ธรรมธูรส (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพ 134” ซึ่งพบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล ทองวัน (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” ซึ่งพบว่า บรรยากาศที่สนับสนุนต่อการทำงาน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภายในหน่วยงานราชการ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีชั้นยศ นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน โดยการเก็บข้อมูลผู้วิจัยจะเลือกเก็บเฉพาะข้าราชการที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นนายพล พันเอก นาวาเอก และนาวาอากาศเอก เพื่อความสะดวกต่อการเก็บข้อมูล ผลของการวิจัยจึงอาจไม่ครอบคลุมไปถึงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของหน่วยงาน ผู้วิจัยแก้ปัญหาด้วยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นตรง ซึ่งเทียบเท่าระดับบริหาร 1 ท่าน และนายทหารสัญญาบัตรระดับประจำแผนก 2 ท่าน เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

5.5 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้

5.5.1 ด้านลักษณะประชากรศาสตร์

จากข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ที่พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ จะสังกัดในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชาที่มีกำลังพล 8-13 คน ซึ่งมีระดับชั้นยศนายทหารสัญญาบัตร มีอายุราชการปัจจุบันมากกว่า 10 ปี และมีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี และยังพบว่า มีลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่ากลุ่มอื่น ดังนั้นจึงเป็นกลุ่มข้าราชการกลุ่มหลัก ที่สำนักงานปลัดบัญชาทหารควรให้ความสำคัญ ในการที่จะให้ข้าราชการกลุ่มนี้มีการรักษาประสิทธิภาพของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ และด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อให้มีคุณลักษณะของความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เหล่านี้ยังคงอยู่กับข้าราชการกลุ่มนี้ไปตลอด อีกทั้งยังควรส่งเสริมกลุ่มข้าราชการที่มีจำนวนกำลังพลในแผนก 2-7 คน 14-19 คน และมากกว่า 20 คน ให้มีคุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพราะถึงแม้ว่าข้าราชการเหล่านี้จะมีจำนวนน้อยกว่าข้าราชการที่สังกัดในแผนกที่มีกำลังพล 8-13 คน แต่ก็ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้

ดังนั้นแนวทางสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของข้าราชการกลุ่มนี้ คือ การทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Culture) เพราะจะสามารถส่งเสริมให้องค์กรเกิดสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการเรียนรู้ (Kontoghiorghes, Awbrey, & Feurig, 2005)

อันจะนำไปสู่การเกิดสภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational) และองค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีนั้น จะเกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่ม และระดับองค์กร

5.5.2 พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

การติดต่อสื่อสารที่ดี นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมากที่สุดตามผลของการวิจัย เพราะการสื่อสารภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างทีม/กลุ่ม ภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของข้าราชการ ทำให้เกิดการจูงใจในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ข้าราชการรู้สึกพอใจในงานและได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ทีม/กลุ่ม ภายในองค์กร ทำให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและจริงใจ อีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน โดยข้าราชการจะได้รับข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็น ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จำเป็นต้องหาเครื่องมือ รูปแบบ หรือช่องทางการติดต่อสื่อสารใหม่ ๆ เพื่อที่จะช่วยรักษาหรือส่งเสริมในส่วนของติดต่อสื่อสารที่ดี ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารต่อไป

กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมากตามผลของการวิจัย เพราะการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น จะก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างข้าราชการด้วยกัน โดยข้าราชการจะมีส่วนร่วมต่อการแก้ปัญหา หรือกระบวนการตัดสินใจของทีม/กลุ่ม และองค์กร พร้อมทั้งมีส่วนร่วมต่อการเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาทีมงาน/กลุ่มของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และข้าราชการควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม ตลอดจนได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลจากภารกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ข้าราชการเข้าใจถึงกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร อันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม อันจะเป็นประโยชน์กับทีม/กลุ่ม และองค์กรในการลดข้อผิดพลาดจากการทำงานต่อไป

การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร ในระดับปานกลางตามผลของการวิจัย การแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาของการปฏิบัติงานของทีม/กลุ่มอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมานั้น ทำให้ข้าราชการมีการรับฟังเหตุผลระหว่างกัน โดยรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนข้าราชการอย่างตั้งใจ และปราศจากอคติส่วนตัว มีการทำความเข้าใจและเรียนรู้ระหว่างกัน พร้อมทั้งร่วมกันรับมือต่อการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างเต็มใจและจริงจัง ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชีทหาร จึงจำเป็นต้องส่งเสริม และสนับสนุนให้ข้าราชการ มีความกล้าที่จะเผชิญหน้ากันเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของทีม/กลุ่ม และองค์กร ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

การพัฒนาตนเอง นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร ในระดับน้อยตามผลของการวิจัย ดังนั้นการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของข้าราชการนั้น นอกจากการส่งเสริมในด้านการศึกษา การฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แล้ว สำนักงานปลัดบัญชีทหารยังควรส่งเสริมให้ข้าราชการมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องประกอบไปด้วยผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่มอย่างต่อเนื่อง และองค์กรต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง สรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการการกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับข้าราชการในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่ม ส่งเสริมการเจรจาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างข้าราชการกับองค์กร โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม/กลุ่ม และต่อองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของข้าราชการในองค์กรและการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร ในระดับน้อยที่สุดตามผลของการวิจัย การที่ข้าราชการรวมตัวกันเป็นทีม/กลุ่ม ย่อมมีความความแตกต่างในบทบาท และมีสถานภาพที่แตกต่างกัน มีการกำหนดแนวปฏิบัติอันเป็นแนวทางที่ยอมรับและยึดถือเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกัน จึงก่อให้เกิดบรรทัดฐานของทีม/กลุ่มขึ้นมา ทีมงาน/กลุ่มย่อมประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและทักษะที่

หลากหลาย และสามารถใช้บุคลิกลักษณะรวมถึงความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีม/กลุ่ม ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน และมีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีม/กลุ่มตามความรู้ ความสามารถ ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อที่จะเข้ามาช่วยรักษา หรือส่งเสริมให้ข้าราชการตระหนักรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการรายงานสถานภาพการดำเนินงานในภารกิจที่ตนได้รับมอบหมาย เป็นต้น

5.5.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมากที่สุดตามผลของการวิจัย เพราะพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นนั้น เป็นพฤติกรรมที่ควรมีอยู่ในตัวของข้าราชการทหารทุกคน เป็นพฤติกรรมที่ข้าราชการจะปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาทของตนจนบรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นมา ข้าราชการย่อมมีความยินดีที่จะยอมรับในปัญหานั้น ๆ และพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องหาแนวทางหรือวิธีการ เพื่อให้ข้าราชการในสังกัด ปฏิบัติงานด้วยความอดทนอดกลั้น และยอมรับต่อปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เช่นการจัดอบรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการทำงานที่เหมาะสม ทั้งในระดับบุคคล ทีม/กลุ่ม และระดับองค์กร และการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับของความอดทนอดกลั้นของข้าราชการ

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมากตามผลของการวิจัย เพราะพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นพฤติกรรมของข้าราชการที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เมื่อได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และไม่ใช่ว่าเพียงแค่แสดงความคิดเห็นเมื่อได้รับโอกาส แต่ต้องให้ความสนใจและความสมัครใจในเรื่องที่องค์กรต้องการความคิดเห็น อีกทั้งพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นยังเป็นพฤติกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงาน ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ข้าราชการ มีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นอยู่เสมอ เพื่อลดทอนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของข้าราชการในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน

พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับปานกลางตามผลของการวิจัย แต่พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับความเป็นไปขององค์กร เช่น การให้ความสนใจเกี่ยวกับการประชุมด้วยความสมัครใจ การอ่านประกาศต่าง ๆ ในเรื่องที่ต้องแข่งให้ทราบมากกว่าที่จะละเลยไม่สนใจ การอ่านบันทึกต่าง ๆ การเก็บข้อมูลใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อนำออกมาใช้ในเวลาที่องค์กรต้องการระดมความคิดเห็น ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงควรรหาเครื่องมือ หรือแนวทางใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการรักษาหรือส่งเสริม ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมของการให้ความร่วมมือ ผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อมีการประชุมเกิดขึ้น จะเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการในทุกระดับ ในที่ประชุมนั้น ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้ข้าราชการมีพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือกับองค์กร

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับน้อยตามผลของการวิจัย แต่พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ เป็นความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ละเลยในหน้าที่ ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ดี ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ข้าราชการทุกระดับ ตระหนักในหน้าที่ของตน และรู้สึกว่าเป็นส่วนที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร เช่น การมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้ผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในงานด้านนั้นทำ และมีข้าราชการที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ คอยกำกับดูแล ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับน้อยที่สุดตามผลของการวิจัย แต่พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ นับเป็นพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ ภายใต้อาณัติที่ไม่ปกติ เช่น การแนะนำแก่ข้าราชการที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ว่าจะต้องใช้อุปกรณ์ใดบ้างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในงานที่ค้างค้ำ หรือช่วงที่เพื่อนร่วมงานลาป่วย ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องส่งเสริม และรักษาพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ ให้เกิดขึ้นกับข้าราชการ แม้ว่าจากผลการวิจัย พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการในระดับน้อยที่สุด แต่พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือนับว่าเป็นเรื่อง

สำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจำเป็นจะต้องมี เพราะจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อันจะทำให้ การปฏิบัติงานของบุคคล ทีม/กลุ่ม และองค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้สะดวกขึ้น อีกทั้งพฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ ยังสามารถเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันในหมู่ ข้าราชการอีกด้วย

5.5.4 สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมทางสังคม นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับมากที่สุดตามผลของการวิจัย เพราะสภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลโดยตรงต่อ ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ เพราะสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลต่อ พฤติกรรมการตัดสินใจของข้าราชการในองค์กร เพราะการเรียนรู้ในองค์กรนั้นจะเป็นไปในรูปแบบ ทีม/กลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการภายในองค์กร สภาพแวดล้อมทางสังคม จะ เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันยังเกี่ยวข้องกับ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการในองค์กร ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้อง หาเครื่องมือ หรือแนวทาง ในการส่งเสริมหรือรักษาสภาพแวดล้อมทางสังคม ให้เกิดขึ้นกับ ข้าราชการทั้งในระดับบุคคล ทีม/กลุ่ม และองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ต่อไป

สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับปานกลางตามผลของการวิจัย แต่สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม นับเป็นระบบคุณค่าที่ควรยึดถือร่วมกัน เพราะเป็นส่วนสำคัญของ วัฒนธรรมของกลุ่มสังคม ความเชื่อ ค่านิยม ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนความรู้สึกลึกซึ้งและ ทรศนะ ไม่ว่าจะป็นทรศนะของตนเอง หรือทรศนะของผู้อื่นก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องหาแนวทางใน การส่งเสริมระบบคุณค่าที่ข้าราชการยึดถือร่วมกัน เช่น การจัดฝึกอบรมแนวทางการปฏิบัติตนตาม ค่านิยมหลัก ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งปัจจุบันดำเนินการ โดยกรมกำลังพลทหาร แต่เป็น เพียงการส่งผู้แทนของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร ไปเข้ารับการอบรมเท่านั้น ซึ่งยังไม่ครอบคลุมไป ถึงข้าราชการทุกคนในองค์กร

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ นับว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ในระดับน้อยตามผลของการวิจัย แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือ สภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม นับเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพจะเป็นสิ่งที่มนุษย์ สร้างขึ้นมา แต่ก็จัดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว ดังนั้น สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จึงจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้ทั่วถึงและเพียงพอกับความต้องการ เพราะนอกจากจะทำให้การปฏิบัติงานมีความ สะดวกรวดเร็วแล้ว ยังทำให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรใหม่ ๆ เช่น อุปกรณ์ สารสนเทศชุดใหม่ ที่องค์กรจัดสรรให้ไว้เพื่อปฏิบัติงาน ข้าราชการก็จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อใช้ อุปกรณ์เหล่านั้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพียง อย่างเดียว การวิจัยในอนาคตอาจมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการสัมภาษณ์ข้าราชการในระดับ ต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน จนถึงระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง และมีการเข้าไปสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม การมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลพฤติกรรมเชิงลึก อันจะส่งผลให้ผลการศึกษาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมใน บัญชีต่าง ๆ ที่ศึกษามากยิ่งขึ้น อีกทั้งการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการ วิจัยนั้น จะได้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือเมื่อมีกลุ่มตัวอย่างในปริมาณมากและควรมีความหลากหลายใน ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ แต่การวิจัยครั้งนี้เป็น การศึกษาเฉพาะภายในหน่วยงานที่เป็นองค์กรภาครัฐ และยังเป็นหน่วยงานทางทหาร จึงเป็นเรื่อง ยากที่ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างจะให้ข้อมูลที่เป็นจริงทั้งหมดได้ เช่น เพศ ในแบบสอบถามครั้งนี้จะให้ ระบุเพียง ชาย และหญิง เท่านั้น การวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาถึงปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ที่ มีความหลากหลายและสอดคล้องกับสภาพของสังคมในปัจจุบันมากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัย ที่มีความหลากหลาย และครอบคลุมในทุกมิติของตัวแปรที่จะทำการศึกษายิ่งขึ้น

ในด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงานนั้น พบว่ามีหลายปัจจัยที่ไม่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร เช่น ภาวะผู้นำ ซึ่ง ปัจจัยข้อนี้เป็นส่วนของข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างมักจะให้ข้อคิดเห็น ว่าผู้นำนั้นไม่ส่งที่จะทำให้ ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและ

ต่างประเทศนั้น พบว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างมาก ดังนั้นการวิจัยในอนาคต อาจเน้นตัวแปรหลักที่จะทำการศึกษาไปที่ด้านของภาวะผู้นำ ก็อาจทำให้ได้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เคยมีผู้ศึกษามาแล้ว แต่อาจขยายเพิ่มไปที่ประสิทธิภาพของผู้นำในการส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้เป็นต้น

ในด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น พบว่ามีทุกปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการวิจัยในอนาคต อาจศึกษาในส่วนของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก็อาจจะทำให้ได้งานวิจัยใหม่เพิ่มขึ้นมา เพราะจากการทบทวนวรรณกรรมจากทั้งในและต่างประเทศ ยังไม่พบว่ามีผู้เคยศึกษาวิจัยในเรื่องนี้

ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่ามีทุกปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพนั้น ส่งผลน้อยที่สุด ดังนั้นการวิจัยในอนาคต อาจศึกษาเฉพาะในส่วนของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะสภาพแวดล้อมทางกายภาพนั้นบุคคลทุกคนย่อมต้องประสบพบเจออยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เกิด จนสิ้นลมหายใจ จะต้องข้องเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นกายภาพทั้งในธรรมชาติ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาโดยตลอด ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะทำการศึกษาเฉพาะสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของบุคคล

บรรณานุกรม

- กันยปรีณ ทองสามสี, และคณน ไตรจันทร์. (2557). กรอบแนวความคิดการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน “A conceptual framework of the factors affecting job competency in organizations”. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 31, 169-187.
- กิตติดาพร กาลานุสนธิ์. (2554). *พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และค่านิยมขององค์กรต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กุลชลี จงเจริญ. (2560). *เอกสารประกอบการสอนเรื่อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อนโยบายและแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุลศล ทองวัน. (2553). *ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- แก้วกาญจน์ วิเศษสรรค์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างประเภ่วฒฒนธรรมองค์กร กบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนบริหารทั่วไปของโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์แห่งใหญ่นานหนึ่ง* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality)*, 9(63), 101-105.
- กรปวีณ์ ตาก้า. (2559). บรรยาการองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 6(2), 93-110.
- กฤติยา จันทรเสนา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1*, (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ขเลนทร์ วรรณศิริ. (2557). *โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: อิทธิพลของแรงจูงใจเอื้อสังคมในการทำงานและบุคลิกภาพ* (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- กณิศร บุญทวีวัฒน์. (2556). *มิติวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เจิมจันทน์ ทองวีวัฒน์, และปวีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2531). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ��ชวาลย์ เรื่องประพันธ์. (2560). *เกณฑ์การแปลความหมาย*.
จาก <http://www.thaiall.com/blog/burin/4967/>
- ชาติรี ธรรมธูรส. (2551). *รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านเขาเคียนมิตรภาพ 134* (รายงานการประเมินโครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน).
ลพบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1.
- ชุตินา ชุติวานันท์. (2554). *พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑทะเล. (2554). *หลักการจัดการความรู้ (Principles of knowledge management)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ญาดา วรรณบุษปวิช. (2556). *ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับการสร้างนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธเนศ ขำเกิด. (2541). องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization). *วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี*, 25(137), 171-174.
- ธีรพร ทองชะ โชค. (2559). อิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา. *วารสารวิทยาการจัดการ Journal of Management Sciences*, 33, 125-136.
- ธีรศักดิ์ คงทาสวัสดิ์. (2547). องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร. *วารสาร For Quality View*, 10(77), 36.
- นภาพร อติศักดิ์. (2555). *การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนชุมชนบ้านหนองปรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิรนุช นรนาถตระกูล. (2557). *คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นิตยา พิณศิริรักษา, และสุรชาติ ฅ นองคาย. (2550). *พฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญลดา คุณาเวชกิจ. (2550). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัทแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปกรณ ลีโยธิน. (2559). *ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ระดับบัณฑิตศึกษา (การวิจัยแบบผสมผสานวิธี). วารสารหาคใหญ่ วิชาการ มหาวิทยาลัยหาคใหญ่, 14(2),116.*
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2543). *องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาศาสนา, 103, 13-17.* สืบค้นจาก http://natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm
- ฝนทิพย์ จิตต์จารึก. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- พัชราภรณ์ โพธิ์ชัย. (2558). *สภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาคำนาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พัชรหทัย จารุทวีผลนุกุล. (2559). *เอกสารประกอบการเรียน MGT681 เรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- แพรภัทร ยอดแก้ว. (2560). *พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior)*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/282668>
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรศิริ บุษรารัตน์. (2550). *การรับรู้ของข้าราชการที่มีผลต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา: สำนักพัฒนาสรรณะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา* (Unpublished Master's thesis). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วันวิสาข์ เกิดผล. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิชัย โธสุววรรณจินดา. (2535). *ความลับองค์การ พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดีไลท์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2547). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้*. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อริยชน.
- ศันสนีย์ ชูเชื้อ. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, นครศรีธรรมราช.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2554). *การวิเคราะห์พระระดับ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. (2558). *คำนิยามหลัก*. สืบค้นจาก <http://www.sscthailand.org/about-us/วิสัยทัศน์และพันธกิจ>
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.
- สุจิตรา ชนนันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุจิตรา ชนนันท์. (2559). *ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/gaiusjustthink/nida-mpa/pa781/part3>
- สุชาติ กิจชนะเสวี. (2559). *การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นจาก <https://motofin.files.wordpress.com/2011/01>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุวิจักขณ์ หันชัยเนา (2558). การศึกษาสภาพแวดล้อมโรงเรียนของโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุเมธ งามกนก. (2559ก). การพัฒนาศักยภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของครู เพื่อการบริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออก. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม*, 11(2), 282-292.
- สุเมธ งามกนก. (2559ข). การสร้างทีมงาน (*Team Building*). สืบค้นจาก <https://tci-thaijo.org/index.php/edubuu/article/view/18665>
- สมจิต สวชนไพบูลย์. (2541). *เอกสารประกอบการสอนเรื่อง ประชุมปฏิบัติการสอนวิทยาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). *การบริหารจัดการความรู้*. สืบค้นจาก www.catc.or.th/KM/files/article/article1.doc
- สำนักงานปลัดบัญชีทหาร. (2559). *ภารกิจ*. สืบค้นจาก http://10.104.108.215/web/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=64&Itemid=57
- เสาวรส บุญนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร* (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อัมพร ปัญญา. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 5(2), 180-181.
- อารีธา สตาร์ตัน. (2556). *การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). การใช้การจัดการความรู้ในชั้นเรียน กรณีศึกษาวิชาสาขาเทคโนโลยีการศึกษา. *วารสารเทคโนโลยีทางปัญญา*, 1(1), 42-54.
- อรพันธุ์ ประสิทธิ์รัตน์. (2554). *รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนิสิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Agyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. Boston: Addison-Wesley.
- Al-Zu'bi, H. A. (2011). Organizational citizenship behavior and impacts on knowledge sharing: an empirical study. *International Business Research*, 4(3), 221.
- Austin, A. W. (1972). *The college environment* (3rd ed.). New York: American Council on Education.
- Austin, A.W., & Baldwin, G.B. (1991). *Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and Teaching*. Washington D.C.: The George Washington University.
- Barnett, W.S. (1993). Benefit-cost analysis of preschool education: Findings from a 25-year follow-up. *American Journal of Orthopsychiatry*, 63, 500-508.
- Baron, R.A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations Revised Edition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chang, Tsai, M. C., & Tsai, M. S., (2010). A Multilevel Investigation of Relationships among Brand-Centered HRM, Brand Psychological Ownership, Brand Citizenship Behaviors, and Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 1-19.
- Daft, R.L. (1989). *Organization: Theory and design* (3rd ed.). St. Paul: West.
- Dixon, N. (1994). *The Organization Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. New York: McGraw-Hill.
- Durbin, A. J., & Watson, G.S. (1951). Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. II. *Oxford University Press*, 38(2), 159-177.
- Dubrin, A. J. (2000). *Essentials of Management* (5th ed.). New York: South-Western College.
- Dyer, W.G. (1995). *Team building: Current Issues and New Alternatives*. New York: Addison-Wesley.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Farrar, D.E., & Robert, R.G. (1967). Multicollinearity in Regression Analysis: The Problem Revisited. *Review of Economics and Statistics*, 49(1), 92-107.
- Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving Work Group: Practical Manual for Team Building*. La Jolla, Calif.: University Associates.
- French, W.L., & Bell, C.H.Jr. (1999). *Organization Development: Behavioral science interventions for organization development* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.
- Gavin, D.A. (1993). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organization Dynamics*, 33(1), 370 - 392.
- George, J.M., & Jones, G.R. (1999). *Understanding and managing: Organizational Behavior* (2nd ed.). Massachusetts: Addison – Wesley.
- Geus, A. (1997). *The Management of Change: Perspective and Practice*. London: International Thompson Business Press.
- Glickman, B.W. (1982). Methylation instructed mismatch correction as a postreplication error avoidance mechanism in Escherichia coli. In J.F. Lemont & M. Generoso (Eds.), *Molecular and Cellular Mechanisms of Mutagenesis*(p.35). New York: Plenum Press.
- Greenberg, J. S., & Baron, R.A. (1997). *Behavior in Organizational* (6th ed.). New Jersey: Prentice – Hall.
- Greenberg, J. S., Bruess, C. E., & Haffner, D. W. (2002). *Exploring the Dimentions of Human Sexuality*. Sudbury, Mass: Johns and Bartlett.
- Gregor, D.M. (1960). *The Human Side of Eenterprise*. New York: Mc Graw – Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2000). *Social Interdependence: Cooperative Learning in Education*. In B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays inspired by the Work of Morton Deutsch*(p.435). San Francisco: Jossey-Bass.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Johnson, D. W., & Johnson, R. T., & Smith, K. A. (1991). *Cooperative Learning Increasing College Faculty Instructional Productivity* (Higher Education Report No.4.) Washington D.C.: The George Washington University.
- Kaiser, S. M. (2000). Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organizational Learning. *Dissertation Abstract International*, 2(4), 725-A.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High - Performance Organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kezsbom, D. (1990). *Are You Really Ready to Build a Project Team*. New York: John Wiley & Sons.
- Kim, D.H. (1993). *The link between individual and organization learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S., & Feurig, P. (2005). Examining the Relationship between Learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 185-211.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kumar, N., & Idris, K. (2006). An Examination of Educational Institutions' Knowledge Performance: Analysis, Implications and Outlines for Future Research. *The Learning Organization*, 13(1), 96 - 116.
- Lin, H. (2004). A Study of Learning Organization and Faculty Development in Higher Education. *Dissertation Abstracts International*, 65(2), 430-A.
- Luthans. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Addison-Wesley.
- Maschane, S. L., & Gilnow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mcvey, G. F. (1989). *Learning environment in the international encyclopedia of Educational teaching*. Oxford: Pergaman Press.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2001). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Morales. (2005). Comments on the MAC and the NCO, and a linear modal correlation coefficient. *Journal of Sound and Vibration*, 282(1), 529-537.
- Morrison, R.S. (2000). Planning and providing care at the end of life. *Hospital Practice*, 35(10), 61-68.
- Nevis, E.C., Dibella, A..J., & Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Newstrom, J.W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: Von Haffmann.
- Newstrom, J.W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University press.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1991). *Organizational Behavior* (4th ed.). Homewood: Irwin.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157 – 164.
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Team Work: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pedler, M., Burgoyne, J.G., & Boydell, T. (1991). *The Learning Organization: A Strategy for Sustainable Development*. New York: McGraw-Hill.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Pisano, G.P., Bohmer, R.M.J., & Edmondson, A.C. (2001, June). Organizational differences in rates of learning: Evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery. *Management Science*, 47(6), 752-68.
- Prugsamat, R. (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organization. *Learning Organization*, 17(3), 243-267.
- Robbin, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts Controversies Application*. (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbin, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robinson, J. P. (1972). *Mass Communication and Information Diffusion*. London: Sage.
- Schemerhorn, H.G., & Osborn. (2008). *Organizational behavior* (10th ed.). New York: Wiley.
- Scholtes, P.R. (2007). *The Practice of Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Seaford, S. E. (2004). The Manifestation of the Disciplines of a Learning Organization in Coalition of Essential Schools and Their Critical Friends Groups. *Dissertation Abstracts International*, 64(8), 2734-A.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Senge P.M., Roberts C., Ross B.R., Smith J.B., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Shermerborn J. R., Hunt, J.G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Sills, D. L. (1968). *International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan.
- Smith, C. A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653 - 663.
- Spector, E. P. (1996). *Industrial and Organizational Psychology; Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stevenson, O. (1980). *Social Service Teams in the United Kingdom*. London: Redwood Burn.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Trewatha, R.L., & Newport, G.M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication.
- Varney, G. (1977). *Organization Development for Managers*. New York: Addison-Wesley.
- Warr. (1996). *Psychology at work* (4th ed.). London: Penguin Books.
- Wheeler, L. L. (2003). Building a Learning Organization: A Native American Experience. *Dissertation Abstracts International*, 63(7), 2438-A.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Team Building Strategy*. Hampshire, England: Aldershot.
- Yahaya, N., Boon, Y., Ramli, J., Sharif, Z., & Ismail, J. (2011). The implications of Organizational Citizenship Behavior (OCB) towards the dimensions of Learning Organization (LO) in organizations in Southern Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5, 5724-5737.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper and Row.
- Zaltman, G.R., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามงานวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยศึกษาความสัมพันธ์ของ
พฤติกรรม ที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ
สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ
สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ทั้งนี้ความคิดเห็นของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบ
หรือผูกพันต่อท่านแต่อย่างใด หากมีข้อสงสัยใด ๆ ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยยินดีอย่างยิ่งที่จะตอบคำถาม
ของท่าน แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อมูลความคิดเห็นของท่านล้วนจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณ
ท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

สิบเอก ชัชวิน เณรหนู

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 25-34 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 35-44 ปี	<input type="checkbox"/> 4) 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับชั้นยศ

<input type="checkbox"/> 1) นายทหารประทวน	<input type="checkbox"/> 2) นายทหารสัญญาบัตร
---	--

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. อายุราชการปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 3 ปี
<input type="checkbox"/> 2) 3-5 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 5-10 ปี
<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 10 ปี

6. จำนวนกำลังพลในแผนก/ส่วนงานบังคับบัญชา (สน.ผู้บังคับบัญชา, นตส.๗, งป.๗)
(นับรวมตัวท่านด้วย)

<input type="checkbox"/> 1) 2-7 คน	<input type="checkbox"/> 2) 8-13 คน
<input type="checkbox"/> 3) 14-19 คน	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 20 คน

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยเลือกเพียงคำตอบเดียว ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 - 5

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วย

คะแนน 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน

ข้อ	พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน						
1	ทีมของท่านมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน ที่ชัดเจน					
2	สมาชิกในทีมของท่านมีความเห็นพ้องต้องกัน ในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน					
3	สมาชิกในทีมของท่านมีความเห็นพ้องต้องกัน ในมาตรฐานการทำงานของทีม					
4	สมาชิกในทีมของท่านมีการผลักดันให้มีการดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน					
5	ทีมของท่านมักจะทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ					
การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา						
6	ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา และการปฏิบัติงานของทีมอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา					
7	ท่านมักถูกกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในระหว่าง มีการประชุม หรือการปรึกษาหารือ					

ข้อ	พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (ต่อ)						
8	สมาชิกในทีมของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
9	ท่านมักจะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจ โดยปราศจากอคติส่วนตัว					
10	ทีมของท่านมีการทำความเข้าใจและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ และจริงจัง					
การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน						
11	ท่านมักจะนำวิธีที่ทำให้การทำงานดีขึ้นมาแนะนำ กับสมาชิกในทีมของท่านเสมอ					
12	ท่านมักจะสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกในทีม เพื่อให้งานของเขาประสบความสำเร็จ					
13	ท่านไว้วางใจสมาชิกในทีมเมื่อเขาได้รับมอบหมาย ให้ทำงานแทนท่าน					
14	ท่านมั่นใจว่าสมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถ ในเนื้องานสูง					
15	ท่านไว้วางใจสมาชิกในทีมว่าจะไม่แพร่พรายความลับต่าง ๆ ของทีม					
ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์						
16	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับทีมอื่นอย่างเต็มที่					
17	ท่านมีส่วนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อทำให้งานของเขา ประสบความสำเร็จ					
18	ทีมของท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง					
19	การวิพากษ์วิจารณ์ภายในทีมของท่านมุ่งขจัดปัญหา ที่ทีมกำลังเผชิญ มากกว่ามุ่งสร้างความขัดแย้ง					

ข้อ	พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (ต่อ)						
20	ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน					
กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม						
21	ทีมงานของท่านมีการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เสมอ					
22	ทีมงานของท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเสมอ					
23	ทีมงานของท่านเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ					
24	เมื่อได้ผลการตัดสินใจออกมา สมาชิกในทีมของท่านมีความเต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตามนั้นตามมติหรือการตัดสินใจของทีมเสมอ					
25	ทีมของท่านได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงผลตอบแทนและรางวัล เพื่อให้ภารกิจของทีมประสบความสำเร็จ					
ภาวะผู้นำ						
26	ผู้นำทีมของท่านมีความรู้ ความสามารถ มีการมอบหมายงานให้กับบุคคลที่เหมาะสม					
27	ผู้นำทีมของท่านให้การสนับสนุนสมาชิกในทีมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ					
28	ผู้นำทีมของท่านทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกว่างานของตนเองมีคุณค่ามีความหมายต่อทีมงาน รวมทั้งมีการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์					
29	ผู้นำทีมของท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของท่าน					
30	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของทีมงาน					

ข้อ	พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
31	ทีมงานของท่านมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ					
32	ทีมงานของท่านมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ว่างานเป็นไปด้วยดีเพียงใด					
33	ทีมงานของท่านมีการทบทวนถึงปัญหา ที่เป็นอุปสรรค ต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอยู่เสมอ					
34	ทีมงานของท่านมักจะนำปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานมาอภิปราย จนได้วิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ อยู่เสมอ					
35	ทีมงานของท่านมีการจัดทำแผนปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ					
การพัฒนาตนเอง						
36	ท่านเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น					
37	สมาชิกในทีมของท่านส่วนใหญ่เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น					
38	ท่านมักจะเข้ารับการอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนาอยู่เสมอ					
39	สมาชิกในทีมของท่านมักจะเข้ารับการอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนาอยู่เสมอ					
40	ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม หรือสัมมนา มาปรับใช้ในการทำงาน					
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม						
41	ทีมงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานอื่น ๆ ในองค์กร					
42	ทีมงานของท่านได้รับความช่วยเหลือจากทีมงานอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
43	ทีมงานของท่านมีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับทีมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง					
44	ทีมงานของท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากทีมงานอื่น ๆ ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (ต่อ)						
45	ทีมงานของท่านนำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ					
การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล						
46	ทีมงานของท่านประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถหลากหลาย					
47	ทีมของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ของสมาชิกอย่างชัดเจน					
48	ทีมของท่านมีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถ และสถานการณ์					
49	ท่านสามารถใช้บุคลิกลักษณะ และความสามารถของท่านทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทีมกำลังเผชิญอยู่					
50	ท่านมีความเข้าใจในบทบาทของตน และยอมรับภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ					
การติดต่อสื่อสารที่ดี						
51	ท่านได้รับข่าวสารและข้อมูลที่เป็นต่อการทำงานอย่างครบถ้วน					
52	การติดต่อสื่อสารในทีมของท่านช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและระหว่างทีมอื่น ๆ ในองค์กร					
53	ภายในทีมของท่านมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจต่อกัน					
54	ท่านมีช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกภายในทีม					
55	ท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการสื่อสารของท่านอย่างสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อ	พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ						
1	ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก แก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
2	ท่านมักจะสนับสนุน และรับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมงานเสมอ					
3	ท่านใส่ใจให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาเกิดความท้อแท้					
4	ท่านมักจะแนะนำวิธีการทำงานให้กับบุคลากรที่เข้ามา ทำงานใหม่ด้วยความเต็มใจ					
5	ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่						
6	ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงาน					
7	ท่านมีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว					
8	ท่านไม่ปล่อยปะละเลยในหน้าที่ ที่ท่านรับผิดชอบ จนเกิดความเสียหายกับหน่วยงานของท่าน					
9	ท่านเชื่อว่าพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ดี					
10	ท่านเชื่อว่าพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ช่วยให้ เกิดผลงานที่ดีและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้					
พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ						
11	ท่านมักจะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้นอยู่เสมอ					
12	ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					

ข้อ	พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ (ต่อ)						
13	ท่านไม่แพร่พรายความลับขององค์กรให้คนภายนอกได้รับรู้					
14	ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วยความเต็มใจ					
15	เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนผู้อื่น ท่านจะทำด้วยความเต็มใจ					
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น						
16	ท่านทำงานตามภาระหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาท ของตนจนสำเร็จทุกครั้ง แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากเพียงใด					
17	เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับองค์กรท่านยินดีที่จะยอมรับ ในปัญหานั้น และพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กร ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
18	ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า “ยิ้มและอดทน ในการทำงาน ไม่ค้นหาสิ่งทีผิดพลาดขององค์กร”					
19	ท่านมีความอดทนต่อสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดอุปสรรค ต่อการทำงาน เช่น เสียงรบกวน หรือสภาพอากาศที่ร้อน ท่านก็มักจะอดทนทำงานจนสำเร็จ					
20	ท่านมีความอดทนต่อสภาวะทางร่างกายที่เป็นอุปสรรค ต่อการทำงาน เช่น ปวดหัว, เป็นไข้, หิวข้าว ท่านก็มักจะอดทนทำงานจนสำเร็จ					
พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น						
21	ท่านมีการแสดงความรับผิดชอบเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับ นโยบายขององค์กร เช่น มีความกระตือรือร้น และสนุกสนาน ในกิจกรรมการออกกำลังกายทุกวันพุธ และเชิญชวน เพื่อนข้าราชการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ					

ข้อ	พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (ต่อ)						
22	ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ทุกครั้ง เมื่อได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น					
23	ท่านมักจะอ่านบันทึก และเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ องค์กรอยู่เสมอ และเมื่อเพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาในด้าน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรท่านจะให้คำปรึกษาทุกครั้ง					
24	ท่านไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง และไม่ทำให้ปัญหานั้นขยายออกไปเมื่อมีการถกเถียง หรือช่วยจากบุคคลอื่น					
25	ท่านมักจะไม่แสดงพฤติกรรมที่รบกวนผู้อื่น ในเวลาทำงาน เช่น ส่งเสียงดัง, รับประทานอาหาร มีที่กลิ่นแรง เป็นต้น					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ข้อ	สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ						
1	สถานที่ทำงานภายในหน่วยงานของท่านมีความสะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ และอากาศถ่ายเทเป็นอย่างดี					
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดโต๊ะ เก้าอี้ วัสดุและอุปกรณ์ สำหรับการทำงาน เพียงพอต่อการใช้งานเสมอ					
3	หน่วยงานของท่านมีการจัดห้องสมุดสำหรับ การค้นคว้าหาความรู้ไว้อย่างเพียงพอและทั่วถึง					
4	หน่วยงานของท่านมีสถานที่เพียงพอสำหรับ การทำกิจกรรมกลางแจ้ง เช่น ออกกำลังกาย, ทดสอบ สมรรถภาพร่างกาย และจัดงานเลี้ยงในโอกาสต่าง ๆ					

ข้อ	สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (ต่อ)						
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดสถานที่รับประทานอาหาร สถานที่จอดรถ และห้องสุขาไว้อย่างเพียงพอและทั่วถึง					
สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ						
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทางศาสนาที่หน่วยงานจัดขึ้น เช่น การฟังธรรม ประจำเดือน การตักบาตรในวันสำคัญต่าง ๆ					
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมากปฏิบัติตาม ค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยเสมอ					
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมาก จะไม่แพร่พรายความลับของทางราชการ					
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะเปิดเผยแพร่ข้อมูล หรือข่าวสาร ที่คลุมเครือและยังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่ชัด ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ					
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมากยึดถือ และปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด					
สภาพแวดล้อมทางสังคม						
11	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
12	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจ ที่จะปรึกษาปัญหาต่างๆ ระหว่างกัน					
13	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะดักเตือน หรือแนะนำเมื่อเพื่อนร่วมงานประพฤติตนไม่เหมาะสม					
14	บุคลากรที่อาวุโสกว่าท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กับท่านเสมอ					
15	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความร่วมมือร่วมใจใน การรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีขององค์กรอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย						
1	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2	ท่านมักเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงานอยู่เสมอ					
3	ท่านนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาช่วย บริหารจัดการความรู้ที่ท่านมี					
4	ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาหรือจากการศึกษาต่อมาใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง					
5	ท่านใช้ประโยชน์จากสิ่งพิมพ์ บอร์ดวิชาการ หรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง					
การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง						
6	ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบใดแบบหนึ่ง					
7	ท่านจะไม่ด่วนสรุปปัญหาทั้ง ๆ ที่ยังไม่ทราบ สาเหตุที่แท้จริง					
8	ท่านเอาใจใส่ และจดจ่ออยู่กับอยู่กับสิ่งที่ทำ มีสมาธิมั่นคง อยู่กับงาน ไม่ปล่อยปะละเลยในงานที่ทำ และทำงาน ด้วยความตั้งใจที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จเป็นอย่างดี					
9	ท่านเชื่อว่าความมีสติจะช่วยลดข้อผิดพลาด ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี					
10	ท่านเชื่อว่าการมีมุมมองที่เปิดกว้าง ยอมรับและเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอจะทำให้ท่านได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา					

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์						
11	หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่ชัดเจนมายังสมาชิกทุกระดับ					
12	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับสมาชิกในทุกระดับ ด้วยการให้สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมในวิธีการ ทำงานและค่านิยมขององค์กร					
13	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการถ่ายทอด วิธีการทำงานให้กับท่าน					
14	ท่านยอมรับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของ สปช.ทหาร ในการพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง					
15	ท่านนำนโยบาย และวิสัยทัศน์ของ สปช.ทหาร มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง ให้เป็นผลสำเร็จขององค์กร					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
16	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้ทุกคน ในทีมมีส่วนร่วมในการคิด ไตร่ตรองร่วมกันว่าเรากำลัง ทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร					
17	ภายในหน่วยงานของท่านมีการพูดคุยและอภิปราย เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ					
18	ท่านเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมได้เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานมากกว่าการปฏิบัติงานโดยลำพัง					
19	ท่านเชื่อว่าการคิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สามารถปรับปรุงการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น					
20	ท่านมักจะนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันในทีมมาปรับปรุงการทำงานของท่านอยู่เสมอ					

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ						
21	ท่านมีการวางแผนในการทำงาน เพื่อป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน					
22	ท่านสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงาน เข้าด้วยกันเพื่อผลสำเร็จของการทำงาน					
23	ท่านเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรในการนำไปสู่เป้าหมาย ขององค์กร					
24	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
25	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					

ที่มา: ประยุกต์จาก นิรนุช นรนาถตระกูล (2557, น.97-100); พัชราภรณ์ โพธิสัย (2558, น.91-94);
สุวิจักขณ์ หันชัยเนา (2558, น. 75-80); อารีญา สตาร์ตัน (2556, น.93-98)

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a central emblem with a flame-like top and radiating lines below, surrounded by the text 'มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University' in a circular arrangement.

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้พิจารณาความ
เหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถาม และผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร จากสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ได้แก่

1) พันตรีอิกรเดช ศศิสุทธานนท์

วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ตำแหน่ง ประจำแผนกแผนและวิเคราะห์การพัฒนาระบบ กองบริหารทรัพยากร สำนักงานบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาทหาร

2) เรืออากาศโทหญิง พิมพ์จิ นพสุวรรณ

วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง ประจำแผนกสารบรรณ กองกลาง สำนักงานปลัดบัญชาทหาร

3) เรืออากาศตรีหญิง พัชรภา แก้วกมล

วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง ประจำสำนักงานปลัดบัญชาทหาร

และผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ดร. เขาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พัฒนาลังคม) มหาวิทยาลัยนเรศวร ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ (ระดับ 9) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 (จังหวัดอุทัยธานี-นครสวรรค์) พิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถาม

ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ 1) พันตรี อัครเดช ศศิสุทธินานนท์ 2) เรืออากาศโทหญิง พิมพ์จิ นพสุวรรณ และ 3) เรืออากาศตรีหญิง พัชราภา แก้วกมล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร เป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ส่วนภาษาที่ใช้ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และตรงตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้คำนวณความสอดคล้องและความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of item objective congruence: IOC) และได้เรียนเชิญ ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ พิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยปัจจัยด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน มีจำนวน 55 ข้อ ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีจำนวน 25 ข้อ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีจำนวน 15 ข้อ และคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 25 ข้อ ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 ดังนี้

แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น				ค่า IOC	ความคิดเห็น		
	ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม		ของนักวิชาการ	เหมาะสม	ปรับปรุง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3					
พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน ตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994)								
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน								
1.1 ทีมของท่านมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	1	1	1	3	1	✓		
1.2 สมาชิกในทีมของท่านมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน	1	1	1	3	1	✓		
1.3 สมาชิกในทีมของท่านมีความเห็นพ้องต้องกันในมาตรฐานการทำงานของทีม	1	1	1	3	1	✓		
1.4 สมาชิกในทีมของท่านมีการผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน	1	1	1	3	1	✓		

แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น				ค่า IOC	ความคิดเห็น	
	ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม		ของนักวิชาการ	
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			เหมาะสม	ปรับปรุง
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน (ต่อ)							
1.5 ทีมของท่านมักจะทำงานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ	1	1	1	3	1	√	
2. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา							
2.1 ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา และการปฏิบัติงานของทีมอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	1	1	1	3	1	√	
2.2 ท่านมักถูกกระตุ้นให้แสดงความเห็นในระหว่างมีการประชุม หรือการปรึกษาหารือ	1	1	1	3	1	√	
2.3 สมาชิกในทีมของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1	1	1	3	1	√	
2.4 ท่านมักจะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจโดยปราศจากอคติส่วนตัว	1	1	1	3	1	√	
2.5 ทีมของท่านมีการทำความเข้าใจและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงจัง	1	0	1	2	0.80	√	
3. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน							
3.1 ท่านมักจะนำวิธีที่ทำให้การทำงานดีขึ้นมาแนะนำกับสมาชิกในทีมของท่านเสมอ	1	1	1	3	1	√	
3.2 ท่านมักจะสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกในทีมเพื่อให้งานของเขาประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	√	
3.3 ท่านไว้วางใจสมาชิกในทีมเมื่อเขาได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนท่าน	1	1	1	3	1	√	
3.4 ท่านมั่นใจว่าสมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง	1	1	1	3	1	√	
3.5 ท่านไว้วางใจสมาชิกในทีมว่าจะไม่แพร่พรายความลับต่าง ๆ ของทีม	1	1	1	3	1	√	
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์							
4.1 ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับทีมอื่นอย่างเต็มที่	1	1	1	3	1	√	

แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น				รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น	
	ของผู้เชี่ยวชาญ			ของนักวิชาการ			เหมาะสม	ปรับปรุง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3					
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (ต่อ)								
4.2 ท่านมีส่วนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อทำ ให้งานของเขาประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	✓		
4.3 ทีมของท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	1	1	1	3	1	✓		
4.4 การวิพากษ์วิจารณ์ภายในทีมของท่าน มุ่งจัดปัญหาที่ทีมกำลังเผชิญมากกว่า มุ่งสร้างความขัดแย้ง	1	1	1	3	1	✓		
4.5 ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นภายในทีมงาน	1	1	1	3	1	✓		
5. กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม								
5.1 ทีมงานของท่านมีการกำหนดแนวทาง และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	✓		
5.2 ทีมงานของท่านเปิดโอกาสให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเสมอ	1	1	1	3	1	✓		
5.3 ทีมงานของท่านเลือกกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนา ทีมงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ	1	1	1	3	1	✓		
5.4 เมื่อได้ผลการตัดสินใจออกมา สมาชิกในทีมของท่านมีความเต็มใจ ที่จะยอมรับและปฏิบัติตามจรรยาบรรณ หรือการตัดสินใจของทีมเสมอ	1	1	1	3	1	✓		
5.5 ทีมของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงผลตอบแทน และรางวัล เพื่อให้ภารกิจของทีม ประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	✓		
6. ภาวะผู้นำ								

6.1 ผู้นำทีมของท่านมีความรู้ความสามารถ มีการมอบหมายงานให้กับบุคคลที่เหมาะสม	1	1	1	3	1	√
แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น ของนักวิชาการ เหมาะสม ปรับปรุง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
6. ภาวะผู้นำ (ต่อ)						
6.2 ผู้นำทีมของท่านให้การสนับสนุนสมาชิก ในทีมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ	1	1	1	3	1	√
6.3 ผู้นำทีมของท่านทำให้สมาชิกในทีมรู้สึก ว่างานของตนเองมีคุณค่า มีความหมาย ต่อทีมงานและมีการให้รางวัลต่อพฤติกรรม ที่พึงประสงค์	1	1	1	3	1	√
6.4 ผู้นำทีมของท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะ ที่สร้างสรรค์ และช่วยแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานของท่าน	1	1	1	3	1	√
6.5 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางการปฏิบัติงานของทีมงาน	1	0	1	2	0.80	√
7. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
7.1 ทีมงานของท่านมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน อยู่เสมอ	1	1	1	3	1	√
7.2 ทีมงานของท่านมีการตรวจสอบ เป็นระยะ ๆ ว่าเป็นไปได้ด้วยดีเพียงใด	1	1	1	3	1	√
7.3 ทีมงานของท่านมีการทบทวนถึงปัญหา ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ในการทำงานอยู่เสมอ	0	1	1	2	0.80	√
7.4 ทีมงานของท่านมักจะนำปัญหาที่เป็น อุปสรรคต่อการทำงานมาอภิปราย จนได้ วิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ อยู่เสมอ	1	0	1	2	0.80	√
7.5 ทีมงานของท่านมีการจัดทำแผน ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	√

8. การพัฒนาตนเอง							
8.1 ท่านเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รับ	1	1	1	3	1	√	
คุณวุฒิที่สูงขึ้น							
แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น			รวม	ค่า	ความคิดเห็น	
	ของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ของนักวิชาการ
	ท่านที่	ท่านที่	ท่านที่	เหมาะสม	ปรับปรุง		
	1	2	3				
8. การพัฒนาตนเอง (ต่อ)							
8.2 สมาชิกในทีมของท่านส่วนใหญ่เข้ารับ	1	1	1	3	1	√	
การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น							
8.3 ท่านมักจะเข้ารับการอบรม หรือเข้าร่วม	1	1	1	3	1	√	
สัมมนาอยู่เสมอ							
8.4 สมาชิกในทีมของท่านมักจะเข้ารับการ	1	1	0	2	0.80	√	
อบรม หรือเข้าร่วมสัมมนาอยู่เสมอ							
8.5 ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม หรือ	1	1	1	3	1	√	
สัมมนา มาปรับใช้ในการทำงาน							
9. ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างทีม							
9.1 ทีมงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดี	1	1	1	3	1	√	
กับทีมงานอื่น ๆ ในองค์กร							
9.2 ทีมงานของท่านได้รับความช่วยเหลือ	1	1	1	3	1	√	
จากทีมงานอื่น ๆ ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ							
9.3 ทีมงานของท่านมีการค้นหาวิธีการทำงาน	1	1	1	3	1	√	
ที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับทีมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง							
9.4 ทีมงานของท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับ	1	1	1	3	1	√	
(Feedback) จากทีมงานอื่น ๆ ในองค์กร							
อย่างสม่ำเสมอ							
9.5 ทีมงานของท่านนำข้อมูลป้อนกลับ	1	1	1	3	1	√	
(Feedback) ที่ได้รับ มาปรับปรุงการทำงาน							
ให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ							
10.การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล							
10.1 ทีมงานของท่านประกอบด้วยสมาชิกที่มี	1	0	1	2	0.80	√	
ความสามารถหลากหลาย							

10.2 ทีมของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	√
10.3 ทีมของท่านมีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถและสถานการณ์	1	1	1	3	1	√
	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็นของนักวิชาการ เหมาะสม ปรับปรุง
แบบสอบถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล (ต่อ)						
10.4 ท่านสามารถใช้บุคลิกลักษณะและความสามารถของท่านทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทีมกำลังเผชิญอยู่	1	1	1	3	1	√
10.5 ท่านมีความเข้าใจในบทบาทของตน และยอมรับภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ	1	1	1	3	1	√
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี						
11.1 ท่านได้รับข่าวสารและข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบถ้วน	1	1	1	3	1	√
11.2 การติดต่อสื่อสารในทีมของท่านช่วยสร้างสัมพันธที่ดีระหว่างบุคคลและระหว่างทีมอื่น ๆ ในองค์กร	1	1	1	3	1	√
11.3 ภายในทีมของท่านมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและจริงจังต่อกัน	1	1	1	3	1	√
11.4 ท่านมีช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกภายในทีม	1	1	1	3	1	√
11.5 ท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการสื่อสารของท่านอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	√
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Greenberg และ Baron (1997)						
1. พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ						
1.1 ท่านมักจะให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	0	1	1	2	0.80	√

1.2 ท่านมักจะสนับสนุน และรับฟัง ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ	1	1	1	3	1	√
1.3 ท่านใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เมื่อเขาเกิดความท้อแท้	1	1	1	3	1	√
1.4 ท่านมักจะแนะนำวิธีการทำงานให้กับ บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ด้วยความเต็มใจ	1	1	1	3	3	√
	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น ของนักวิชาการ
แบบสอบถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			เหมาะสม ปรับปรุง
1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (ต่อ)						
1.5 ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	√
2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่						
2.1 ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดย ปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงาน	1	1	1	3	1	√
2.2 ท่านมีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงาน ไปใช้ในเรื่องส่วนตัว	1	1	1	3	1	√
2.3 ท่านไม่ปล่อยปะละเลยในหน้าที่ ที่ท่านรับผิดชอบจนเกิดความเสียหาย กับหน่วยงานของท่าน	1	1	1	3	1	√
2.4 ท่านเชื่อว่าพฤติกรรมความสำนึก ในหน้าที่ สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จากการทำงานได้ดี	1	1	1	3	1	√
2.5 ท่านเชื่อว่าพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ช่วยให้เกิดผลงานที่ดีและบรรลุตามเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้	1	1	1	3	1	√
3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ						
3.1 ท่านมักจะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กร จัดขึ้นอยู่เสมอ	0	1	1	2	0.80	√

3.2 ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1	1	1	3	1	√
3.3 ท่านไม่แพร่กระจายความลับขององค์กรให้คนภายนอกได้รับรู้	1	1	1	3	1	√
3.4 ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วยความเต็มใจ	1	1	1	3	1	√
	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็นของนักวิชาการ
แบบสอบถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			เหมาะสม
3 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (ต่อ)						
3.5 เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นท่านจะทำด้วยความเต็มใจ	1	1	1	3	1	√
4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น						
4.1 ท่านทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาทของตนจนสำเร็จทุกครั้งแม้ว่าจะมีอุปสรรคมากเพียงใด	1	1	1	3	1	√
4.2 เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับองค์กรท่านยินดีที่จะยอมรับในปัญหานั้น และพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	3	1	√
4.3 ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า “อึดและอดทนในการทำงาน ไม่ค้นหาสิ่งที่ผิดพลาดขององค์กร”	1	1	1	3	1	√
4.4 ท่านมีความอดทนต่อสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น เสียงรบกวน หรือสภาพอากาศที่ร้อน ท่านก็มักจะอดทนทำงานจนสำเร็จ	1	1	1	3	1	√
4.5 ท่านมีความอดทนต่อสภาวะทางร่างกายที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น ปวดหัว, เป็นไข้, หิวข้าว ท่านก็มักจะอดทนทำงานจนสำเร็จ	1	1	1	3	1	√
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น						

5.1 ท่านมีการแสดงความรับผิดชอบ เชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร เช่น มีความกระตือรือร้นและสนุกสนาน ในกิจกรรมการออกกำลังกายทุกวันพุธ และ เชิญชวนเพื่อนข้าราชการให้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ	1	1	1	3	1	√
---	---	---	---	---	---	---

แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น ของนักวิชาการ	
	ท่านที่	ท่านที่	ท่านที่			เหมาะสม	ปรับปรุง
	1	2	3				
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (ต่อ)							
5.2 ท่านมักจะแสดงความคิดเห็น เชิงสร้างสรรค์ทุกครั้งเมื่อได้รับโอกาส ให้แสดงความคิดเห็น	1	1	1	3	1	√	
5.3 ท่านมักจะอ่านบันทึก และเก็บข้อมูล ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรอยู่เสมอ และเมื่อ เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาในด้านข้อมูลที่ เกี่ยวกับองค์กร ท่านจะให้คำปรึกษาทุกครั้ง	1	1	1	3	1	√	
5.4 ท่านไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง และไม่ทำให้ปัญหานั้นขยายออกไป เมื่อมีการถกเถียงหรือขู่จากบุคคลอื่น	1	1	1	3	1	√	
5.5 ท่านมีความอดทนต่อสภาวะทางร่างกาย ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น ปวดหัว, เป็นไข้, หิวข้าว ท่านก็มักจะอดทนทำงาน จนสำเร็จ	1	1	1	3	1	√	

สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Glickman (1982) และ McVey (1989)

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ							
1.1 สถานที่ทำงานภายในหน่วยงานของท่าน มีความสะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ และ อากาศถ่ายเทเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1	√	

1.2	หน่วยงานของท่านมีการจัดโต๊ะ เก้าอี้ วัสดุและอุปกรณ์สำหรับการทำงาน เพียงพอ ต่อการใช้งานเสมอ	1	1	1	3	1	√
1.3	หน่วยงานของท่านมีการจัดห้องสมุด สำหรับการค้นคว้าหาความรู้ไว้ อย่างเพียงพอ และทั่วถึง	1	1	1	3	1	√
1.4	หน่วยงานของท่านมีสถานที่เพียงพอ สำหรับการทำกิจกรรมกลางแจ้ง เช่น ออกกำลังกาย, ทดสอบสมรรถภาพ ร่างกาย และจัดงานเลี้ยงในโอกาสต่าง ๆ	1	0	1	2	0.80	√
	แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น ของนักวิชาการ
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			เหมาะสม ปรับปรุง
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (ต่อ)							
1.5	หน่วยงานของท่านมีการจัดสถานที่ รับประทานอาหาร สถานที่จอดรถ และห้องสุขาไว้อย่างเพียงพอและทั่วถึง	1	1	1	3	1	√
2. สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ							
2.1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วม ในกิจกรรมทางศาสนาที่หน่วยงานจัดขึ้น เช่น การฟังธรรมประจำเดือน การตักบาตร ในวันสำคัญต่าง ๆ	1	1	1	3	1	√
2.2	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมาก ปฏิบัติตามตามค่านิยมหลัก ของกองบัญชาการกองทัพไทยเสมอ	1	1	1	3	1	√
2.3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมาก จะไม่แพร่พรายความลับของทางราชการ						√
2.4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะ ไม่เผยแพร่ข้อมูล หรือข่าวสาร ที่क्रमเครือ และยังไม่ได้ซื้อสรูปที่แนชด์ผ่าน ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ	1	1	1	3	1	√

2.5 บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนมาก ยึดถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียม ทหารอย่างเคร่งครัด	1	1	0	2	0.80	√
3. สภาพแวดล้อมทางสังคม						
3.1 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความ เอื้อเฟื้อต่อแผ่และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1	1	1	3	1	√
3.2 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความ ไว้วางใจที่จะปรึกษาปัญหาต่างๆ ระหว่างกัน	1	1	1	3	1	√
3.3 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะ ตักเตือนหรือแนะนำเมื่อเพื่อนร่วมงาน ประพฤติตนไม่เหมาะสม	1	1	1	3	1	√
	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น ของนักวิชาการ เหมาะสม ปรับปรุง
แบบสอบถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
3. สภาพแวดล้อมทางสังคม (ต่อ)						
3.4 บุคลากรที่อาวุโสกว่าท่านประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีกับท่านเสมอ	1	1	1	3	1	√
3.5 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความ ร่วมมือร่วมใจในการรักษาชื่อเสียงและ ภาพพจน์ที่ดีขององค์กรอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	√
คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter M. Senge (1990)						
1. ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย						

	1	1	1	3	1	√
1.1 ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเพิ่มพูน ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	√
1.2 ท่านมักใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	√
1.3 ท่านนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมา ช่วยบริหารจัดการความรู้ที่ท่านมี	1	1	1	3	1	√
1.4 ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม เชิงปฏิบัติการ สัมมนาหรือจากการศึกษา ต่อมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของตนเอง	1	1	1	3	1	√
1.5 ท่านใช้ประโยชน์จากสิ่งพิมพ์ บอรรถวิชาการ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง						√
2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง						
2.1 ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงาน แบบใดแบบหนึ่ง	1	1	1	3	1	√
2.2 ท่านจะไม่ด่วนสรุปปัญหา ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง	1	1	1	3	1	√
2.3 ท่านเอาใจใส่ และจดจ่ออยู่กับอยู่กับสิ่ง ที่ทำ มีสมาธิมั่นคงอยู่กับงาน ไม่ปล่อยปะ ละเลยในงานที่ทำ และทำงานด้วยความตั้งใจ ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จเป็นอย่างดี	1	0	1	2	0.80	√
	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น ของนักวิชาการ เหมาะสม ปรับปรุง
แบบสอบถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (ต่อ)						

2.4 ท่านเชื่อว่าความมีสติจะช่วยลด ข้อผิดพลาดในการทำงาน และการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1	√
2.5 ท่านเชื่อว่าการมีมุมมองที่เปิดกว้าง ยอมรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ จะทำให้ท่านได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รอบตัวได้ตลอดเวลา	1	1	1	3	1	√
3. การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์						
3.1 หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนมายังสมาชิก ทุกระดับ	1	1	1	3	1	√
3.2 หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับ สมาชิกในทุกระดับ ด้วยการให้สิทธิและ อำนาจในการมีส่วนร่วมในวิธีการทำงานและ ค่านิยมขององค์กร	1	1	1	3	1	√
3.3 หัวหน้างานของท่านมีความสามารถ ในการถ่ายทอดวิธีการทำงานให้กับท่าน	1	0	1	2	0.80	
3.4 ท่านยอมรับนโยบาย และวิสัยทัศน์ ของ สปช.ทหาร	1	1	1	3	1	√
3.5 ท่านนำนโยบาย และวิสัยทัศน์ ของ สปช.ทหาร มาใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานของตนเอง ให้เป็นผลสำเร็จ ขององค์กร	1	1	1	3	1	√
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
4.1 หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการคิด ไตร่ตรองร่วมกันว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร	1	1	1	3	1	√
แบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความคิดเห็น ของนักวิชาการ เหมาะสม ปรับปรุง
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ต่อ)

4.2 ภายในหน่วยงานของท่านมีการพูดคุยและอภิปรายเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	0	2	0.80	√
4.3 ท่านเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมได้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าการปฏิบัติงานโดยลำพัง	1	1	1	3	1	√
4.4 ท่านเชื่อว่าการคิด วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สามารถปรับปรุงการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1	1	1	3	1	√
4.5 ท่านมักจะนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีมมาปรับปรุงการทำงานของท่านอยู่เสมอ						√
5. การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ						
5.1 ท่านมีการวางแผนในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน	1	1	1	3	1	√
5.2 ท่านสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันเพื่อผลสำเร็จของการทำงาน	1	1	1	3	1	√
5.3 ท่านเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรในการนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร	1	1	1	3	1	√
5.4 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	1	1	0	2	0.80	√
5.5 ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1	√

จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดลองเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดศูนย์ไซเบอร์ทหาร สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.25 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 369 คน) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มข้าราชการที่มีความใกล้เคียงกันขององค์ประกอบและปัจจัยทางสภาพแวดล้อมกับกลุ่ม

ตัวอย่างที่จะนำเครื่องมือที่ทดสอบดังกล่าวไปทำการเก็บข้อมูลจริง โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยใช้ ประกอบด้วยจำนวนข้อคำถามในส่วนข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ข้อ ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน จำนวน 55 ข้อ ปัจจัยด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำนวน 25 ข้อ ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 15 ข้อ และคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 25 ข้อ ซึ่งทำการทดลองเก็บข้อมูล พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการทดลองเก็บข้อมูลเป็นดังนี้

เพศ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ชาย	14	46.70
หญิง	16	53.30
รวม	30	100.00

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	6	20.00
25-34 ปี	9	30.00
35-44 ปี	6	20.00
45 ปีขึ้นไป	9	30.00
รวม	30	100.00

ระดับชั้นยศ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
นายทหารประทวน	11	36.70
นายทหารสัญญาบัตร	19	63.30
รวม	30	100.00

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	23.30
ปริญญาตรี	16	53.30
สูงกว่าปริญญาตรี	7	23.30
รวม	30	100.00

อายุราชการ (ปี)	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	8	26.70
3-5 ปี	9	30.00
5-10 ปี	3	10.00
มากกว่า 10 ปี	10	33.30
รวม	30	100.00

จำนวนกำลังพลในแผนก/ ส่วนงานบังคับบัญชา (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
2-7 คน	7	23.30
8-13 คน	11	36.70
14-19 คน	7	23.30
มากกว่า 20 คน	5	16.70
รวม	30	100.00

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อคำถามทั้งหมดไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha coefficient) ซึ่งได้แสดงค่าทางสถิติไว้ในตาราง โดยแบ่งส่วนต่าง ๆ ตามปัจจัยการศึกษาในแบบสอบถาม ดังนี้

แบบสอบถาม	จำนวน ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha)
1. พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพกับทีมงาน	55 ข้อ	.927
1.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่เห็นพ้องต้องกัน	ข้อที่ 1-5	.787
1.2 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	ข้อที่ 6-10	.837
1.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	ข้อที่ 11-15	.712
1.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์	ข้อที่ 16-20	.801
1.5 กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม	ข้อที่ 21-25	.862
1.6 ภาวะผู้นำ	ข้อที่ 26-30	.829
1.7 การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ข้อที่ 31-35	.882
1.8 การพัฒนาตนเอง	ข้อที่ 36-40	.890
1.9 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม	ข้อที่ 41-45	.864
1.10 การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล	ข้อที่ 46-50	.913
1.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี	ข้อที่ 51-55	.901
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	25 ข้อ	.918

2.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	ข้อที่ 1-5	.816
2.2 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	ข้อที่ 6-10	.918
2.3 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	ข้อที่ 11-15	.764
2.4 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	ข้อที่ 16-20	.827
2.5 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	ข้อที่ 21-25	.854
3. สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	15 ข้อ	.826
3.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	ข้อที่ 1-5	.788
3.2 สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ	ข้อที่ 6-10	.823
3.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม	ข้อที่ 11-15	.884
4. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	25 ข้อ	.960
4.1 ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย	ข้อที่ 1-5	.923
4.2 การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	ข้อที่ 6-10	.865
4.3 การสร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์	ข้อที่ 11-15	.844
4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ข้อที่ 16-20	.837
4.5 การมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ	ข้อที่ 21-25	.883

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	สิบเอก ชัยวิน เณรหนู
วัน เดือน ปีเกิด	4 ธันวาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป (เกียรตินิยมอันดับ 1), 2556 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, 2561
ทุนการศึกษา	ทุนการศึกษา “สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ”
ที่อยู่ปัจจุบัน	183/29210 ถนนนาวงประชาพัฒนา แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	สำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
ตำแหน่งปัจจุบัน	เสมียนตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดบัญชาทหาร ปฏิบัติหน้าที่ เสมียนงบประมาณ ศูนย์ไซเบอร์ทหาร สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด