



ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเปรียบเทียบ
ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน
**Factors Affecting to Learning Organization : A Comparative Study
between Public Organization and Private Organization**

ว้จนำร้ตน์ กระจาย
Watchanarat Krachai

ว้ทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2554

ลี้ขลลธิธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเปรียบเทียบ
ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน
ผู้เขียน นางสาววจนารัตน์ กระจาย
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	คณะกรรมการสอบ
..... (ดร.อนุ เจริญวงศ์ระยับ)ประธานกรรมการ (ดร.อิศรภุชฌ์ รินไธสง)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมกรรมการ (ดร.อนุ เจริญวงศ์ระยับ)
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์)กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์)
กรรมการ (รองศาสตราจารย์ ดร.อาคม ใจแก้ว)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ พงศ์ดารา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ผลการเปรียบเทียบระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์การภาคเอกชนมีระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การสูงกว่าองค์การภาครัฐ

Thesis Title	Factors Affecting to Learning Organization : A Comparative Study between Public Organization and Private Organization
Author	Miss Watchanarat Krachai
Major Program	Public Administration
Academic Year	2010

Abstract

This study had three objectives: 1) to investigate factors affecting being learning organization; 2) to test the invariability of the models and influential coefficients of the factors affecting being learning organization of public organization and private organization; and 3) to compare the levels of being learning organization between public organization and private organization. The subjects were divided into two groups: 1) 330 government personnel; and 2) 330 private organization personnel. The subjects were selected with a disproportional stratified sampling method. The data were collected through a questionnaire. Latent variable path analysis was conducted; LISREL 8.53 was employed for multiple group analysis; and t-test was used in comparing the means of being learning organization between public organization and private organization.

The results of the latent variable path analysis revealed that the model was in congruence with the empirical data at a good level, that was χ^2 (df = 302) = 703.42, sig = .00, χ^2/df = 2.329, RMSEA = 0.046, CFI = 0.99, NFI = 0.99, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, SRMR = 0.036. It was found that 1) learning organization at the individual, team and organization levels were related; 2) three factors with direct influences on the learning organization were: success of the knowledge management process, the learning organization at the team level, and organizational culture (the influential coefficients were 0.56, 0.36 and 0.09, respectively). These three factors could explain 87 percent of the learning organizations at the organizational level, and 3) two factors with the overall influences on the learning organization at the organizational level were: the success of the knowledge management process, and the transformational leadership, with the overall influential coefficients of 0.76 and 0.74, respectively.

The results of the multiple group analysis showed that the factor models with effects on being learning organization between public organization and private organization were not different. However, the influential coefficient of the success of the knowledge

management process to the learning organization at the organizational level of the private organization was higher than that of the private organization.

The results of the comparison between the levels of being learning organization indicated that the level of being learning organizations of private organization at the individual, team, and organization levels were higher than those of the public organization.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
Abstract	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่	
1	บทนำ
	1
	ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา
	1
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	6
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย
	94
	สมมติฐานการวิจัย
	94
	ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย
	95
	ขอบเขตของการวิจัย
	96
	กรอบแนวคิดในการวิจัย
	98
	นิยามศัพท์เฉพาะ
	100
2	วิธีการวิจัย
	104
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
	104
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	107
	การเก็บรวบรวมข้อมูล
	120
	การวิเคราะห์ข้อมูล
	121
3	ผลการวิจัย
	124
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	126
4	สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ
	159
	สรุปผลการวิจัย
	160
	การอภิปรายผลการวิจัย
	162
	ข้อเสนอแนะ
	173
บรรณานุกรม	178

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	193
1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	194
2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการ ความรู้	196
3 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบวัด	201
4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด	217
5 การตรวจสอบความถูกต้องของแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Dimension of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ)	233
6 คำสั่งและผลการวิเคราะห์หลังปรับโมเดล	243
ประวัติผู้เขียน	283

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความเข้าใจของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	9
2	ความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในองค์การแห่งการเรียนรู้	15
3	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	30
4	องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้	64
5	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐ	105
6	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างขององค์การภาคเอกชน	106
7	จำนวนแบบสอบถามที่ได้คืนจากการเก็บรวบรวมข้อมูล	106
8	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 60 คน	114
9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ที่เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 625 คน	117
10	ดัชนีและเกณฑ์การประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	123
11	จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มรวม	127
12	จำนวนตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง	129
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสถิติไคสแควร์ ของตัวแปรที่ใช้ในโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	131
14	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษากลุ่มรวม	135
15	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เหนือเส้นทแยงมุม คือองค์การ ภาครัฐ (n=312) ใต้เส้นทแยงมุม คือองค์การภาคเอกชน (n=313)	139
16	ดัชนีวัดความกลมกลืนของโมเดลก่อนปรับและโมเดลหลังปรับ	142
17	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้หลังการปรับโมเดล	144
18	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐ	150
19	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ขององค์การภาคเอกชน	153
20	ผลการประมาณค่าความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบและพารามิเตอร์ระหว่าง องค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน	154

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
21	เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน	155
22	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน	156
23	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรทำนาย (เพิ่มเติม) ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน	157

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	12
2	กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรู้ตามพื้นฐาน ทฤษฎีระบบ	59
3	ความสัมพันธ์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ	72
4	ขั้นตอนในการเปรียบเทียบสมรรถนะ	76
5	กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	99
6	ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หลังการปรับโมเดล	143
7	ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐ	149
8	ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาคเอกชน	152

บทที่ 1

บทนำ

ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดน ซึ่งการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงกัน นอกจากนี้การค้นคว้าข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นไปอย่างกว้างขวางได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการและการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว หรือสามารถเรียกสภาวะที่เกิดขึ้นได้ว่าเป็นการก้าวสู่กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และได้มีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของโลกในทศวรรษหน้าว่าความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจระหว่างส่วนต่างๆ ของโลกทั้งหมด ก่อให้เกิดการแข่งขันซึ่งจะทวีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้มีความเข้มแข็งจึงจำเป็นต้องใช้ความชำนาญการและความรู้ขั้นสูงที่มีความจำเพาะเจาะจงมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีคิดและวิธีการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ (สมบัติ กุสุมาวดี, 2540 : 6)

กระแสการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) ในการเรียนรู้ การสื่อสาร และการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ทำได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้โลกแห่งการทำงานเปลี่ยนไปก่อให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์กรรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “องค์กรสารสนเทศ” ที่ข่าวสารข้อมูลและความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่า ดังนั้นประเด็นการพัฒนาการบริหารให้้องค์การและบุคลากรมีความรู้ ยกระดับความรู้ เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับองค์กรในยุคปัจจุบันที่เน้นหนักในเรื่องการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กรที่มีคุณภาพ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2548 : 5)

ด้วยเหตุนี้ องค์กรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนก็ได้พยายามปรับปรุงองค์การให้มีศักยภาพในการพัฒนาที่สูงขึ้นตามลำดับเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี ความรู้ที่ทันสมัยเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งในอนาคตองค์กรจะต้องมีหน้าที่ในการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความรู้ที่มีอยู่ไปสู่ความรู้ที่กว้างขวางหลากหลาย ผสมผสานกับภารกิจ หากองค์กรใดสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันได้เป็นอย่างดี องค์กรนั้นย่อมยืนหยัดอยู่ได้ แม้สถานการณ์จะแปรปรวนสักเพียงใดก็ตาม เมื่อองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

องค์การทั้งหลายจึงต่างหาวิธีที่จะสามารถทำให้องค์การอยู่รอดได้ด้วยการเอาชนะการเปลี่ยนแปลง และนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาเป็นแรงเสริมที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ องค์การซึ่งจำเป็นต้องอาศัยพลังของบุคลากรที่มีความรู้ เพราะความรู้และความไม่รู้เป็นปัจจัยสำคัญ ในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็น พื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภททั้งองค์การภาครัฐหรือองค์การ ภาคเอกชนต่างก็สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันกับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการ พัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Duke, 2004 : 18)

ในส่วนของภาคเอกชนนั้นได้มีการปฏิบัติและเปลี่ยนรูปแบบขององค์การ เพื่อให้ องค์การก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 โดยปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในระดับ บุคคล ทีม และองค์การ ซึ่งใช้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาพัฒนาบุคลากร และองค์การให้มี การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ องค์การมีการเรียนรู้จากความล้มเหลวและความสำเร็จขององค์การอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความนิยมนอย่าง แพร่หลาย และมีองค์การเอกชนหลายแห่งนำแนวคิดนี้ไปใช้บริหารองค์การ จนประสบ ความสำเร็จ เช่น Motorola, Shell, Ford Motor Company, Xerox, Kodak และIBM เป็นต้น (Owen, 1995 : 15)

ประเทศไทยได้รับเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้โดยเริ่มจาก องค์การภาคเอกชน (มาลี ธรรมศิริ : 2543 : 3) และองค์การภาคเอกชนที่สามารถกล่าวได้ว่าเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงนั้น คือองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เนื่องจากรางวัล คุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลกที่มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการ ตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือThe Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศ ต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น และรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลที่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้เนื่องจากหนึ่งในแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือการเรียนรู้ของ องค์การและบุคคล รวมทั้งมีวัตถุประสงค์เพื่อประกาศเกียรติคุณให้กับองค์การที่ประสบผลสำเร็จ ในระดับมาตรฐานโลกรวมทั้งกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำหรับ เกณฑ์ในการประเมินนั้นแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผน เชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ สำหรับองค์การที่มีคะแนน

ผลการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าวแต่สูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ตั้งแต่มีการจัดตั้งรางวัลคุณภาพในพ.ศ. 2545 ถึงพ.ศ. 2551 มีองค์กรภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) จำนวน 3 องค์กร ได้แก่ บริษัทไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทยจำกัด และโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) จำนวน 18 องค์กร เช่น บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552 : 7)

จากแนวคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น เห็นได้ว่ามีเรื่องของความรู้และการเรียนรู้เข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงสามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่า องค์กรภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลให้ความสำคัญกับความรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาในห้องค์การของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้มีการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติร่วมกับแนวคิดในการบริหารจัดการอื่นๆ จนกระทั่งประสบความสำเร็จและได้รับรางวัล ซึ่งกล่าวได้ว่า องค์กรภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

สำหรับองค์กรภาครัฐนั้น ตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการของไทยเมื่อปีพ.ศ. 2544 เพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานใหม่โดยใช้เทคนิควิธีการบริหารสมัยใหม่ที่มีการใช้ขององค์กรภาคเอกชนมาปรับใช้ในระบบราชการ ทั้งนี้มีเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้การปฏิบัติงานของราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและเป็นระบบราชการที่พึงประสงค์ โดยต้องมีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) เป็นระบบที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ยืดหยุ่นและปรับตัว 4) เน้นผลจากการทำงาน รวมทั้งยังมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การจัดทำระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ระบบราชการเป็นเพียงกลไกที่รับฟังคำสั่ง หรือยึดติดกับรูปแบบของกฎระเบียบเก่าๆ โดยขาดดุลพินิจ แต่ต้องเป็นองค์กรที่รับรู้ รับทราบข้อมูล สถานการณ์และสภาพปัญหาอย่างต่อเนื่อง สามารถนำข้อมูลใหม่มาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้ ต้องเป็นองค์กรพลวัต ทันสมัย และมีความพร้อมในการแก้ปัญหาลักษณะใหม่ๆ อยู่เสมอ องค์กรที่จะมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องเข้าใจถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริงอยู่ตลอดเวลา สามารถรวบรวม วิเคราะห์ กลั่นกรองและมีความสามารถในการตัดสินใจสูง (ปรัชญา เวสารัชช, 2539 : 40)

นอกจากนี้ยังมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ.2546 โดยในมาตรา 11 กำหนดไว้ว่าให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ

เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลในด้านความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา (ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 4-5)

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นทางเลือกหนึ่งให้กับองค์การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์การ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การให้เกิดมูลค่าสูงสุด ซึ่งเป็นแนวทางในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายขององค์การในยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ที่การเรียนรู้และนวัตกรรมการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 9)

ดังนั้นระบบราชการยุคใหม่ต้องทบทวนภารกิจ โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการปรับขนาดให้กะทัดรัด มุ่งพัฒนาศักยภาพและให้มีการทำงานในลักษณะที่สร้างสรรค์มากขึ้น ทำให้องค์การมีเอกภาพในการทำงาน มีความคล่องตัวปรับเปลี่ยนรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับองค์การ โดยรัฐดำเนินภารกิจที่จำเป็นเท่านั้น มีการคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน การทำงานเป็นทีม และความเป็นมืออาชีพที่เน้นการสร้างและพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง (พลุ เดชะรินทร์, 2546 : 24)

ถึงแม้ว่าการปฏิรูประบบราชการและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ก็มีหน่วยงานเพียงส่วนน้อยที่ตระหนักถึงความสำคัญและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเป็นหน่วยงานที่ตระหนักและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เห็นได้จากมีการกำหนดให้องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในพันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ เนื่องจาก การกำหนดพันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ขององค์การนั้นเปรียบเสมือนสิ่งที่สมาชิกในองค์การมุ่งหวัง และร่วมกันทำให้เป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าองค์การภาครัฐเหล่านี้ เห็นความสำคัญ และมีความตั้งใจจริงในการที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการหลายท่าน เช่น คอลัม

(Kolb, 1991 : 34) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คอยสนับสนุนประคับประคอง ให้องค์การได้เรียนรู้ปัญหา และเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหาทั้งในด้านการดำเนินงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีม 2) ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ การวิน (Garvin, 1993 : 78) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้าง จัดหา และถ่ายทอดความรู้ ในทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์การความรู้ และ 3) วัฒนธรรมองค์การ เช่น (Schein, 1992 : 23) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมองค์การได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้นจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์การ ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งจะนำไปได้ต่อเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือการสนับสนุนทางสังคมซึ่งจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาจะทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการนำมาปรับใช้โดยเริ่มจากองค์การภาคเอกชน และต่อมาภาครัฐได้มีการนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาระบบราชการเช่นกัน การศึกษาค้นคว้านี้จึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน ถึงแม้ว่าแนวคิดในการดำเนินงานขององค์การภาครัฐกับองค์การมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือองค์การภาคเอกชน มีการมุ่งแสวงหาผลกำไร ขยายธุรกิจ และการลงทุน เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาสินค้าและบริการด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์การภาครัฐนั้นมีเป้าหมายขององค์การเพื่อจัดสรรประโยชน์สาธารณะอย่างเสมอภาค ให้ความสำคัญกับการสร้างความกินดีอยู่ดี การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การกระจายรายได้ และรักษาผลประโยชน์ของประชาชนให้ได้รับความสะดวกและเป็นธรรมจากการใช้บริการสาธารณะ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550 : 159) การศึกษาเปรียบเทียบครั้งนี้ ทำการเปรียบเทียบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ กล่าวคือองค์การภาครัฐจะได้เรียนรู้แนวทางในการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่ ในส่วนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากองค์การภาคเอกชนที่เป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดมาใช้ จนประสบความสำเร็จสอดคล้องกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่า และเข้าไปศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การ หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบในครั้งนี้จะทำให้ทราบว่าระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐกับ

องค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างกันหรือไม่ และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนมีเหมือนหรือต่างกัน ผลของการวิจัยดังกล่าวสามารถนำไปเป็นแนวทางให้กับองค์การภาครัฐในการเปรียบเทียบสมรรถนะ รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ประเด็น ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการแสดงถึงรายละเอียดในส่วนของความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และตัวแปรที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการตรวจสอบถึงความหมาย องค์ประกอบ และวิธีการวัดการสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการตรวจสอบถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้

4. วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการตรวจสอบถึงความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัดวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้

5. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการตรวจสอบถึงความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัด รวมทั้งความสัมพันธ์ของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้

6. แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน การทบทวนเอกสารในส่วนนี้ จึงเป็นการทบทวนถึงความหมาย ประเภท กระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะ รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

7. ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐที่ใช้ในการวิจัย

8. ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์การภาคเอกชนที่ใช้ในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไปดังรายละเอียดต่อไปนี้

เซงเก้ (Senge, 1990 : 3) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากความเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานของจิตใจ เป็นองค์การที่มีการรับรู้ เรียนรู้ ของสมาชิก ระหว่างสมาชิกและมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างตื่นตัวจากภายใน อันเป็นผลมาจากความปรารถนาของพวกเขา

การ์วิน (Garvin, 1993 : 78) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสรรหาความรู้ การถ่ายโอนความรู้ สามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991 : 7) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคนและมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 25) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นมีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการให้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993 : 8) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์การ และชุมชนที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์การ ใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการทำงาน ผลของการเรียนรู้ทำให้ ความรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปและการเรียนรู้ช่วยยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมและการเจริญเติบโตขององค์การ รวมทั้งมีการจัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้

1.2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว ยังมีการแบ่งแยกความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย โดยแอนเดอร์ส (Anders, 2002 : 56-62) ได้ทำการแบ่งแยกความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้นำเสนอความเข้าใจ

ในสี่มุมมองของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ การแบ่งนี้ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของมุมมองในแง่ของภาวะวิทยาขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร ทำไมองค์การ จำเป็นที่จะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสองมุมมองแรกเน้นในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ ในขณะที่สองมุมมองหลังเป็นรูปแบบขององค์การ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning) มีการอภิปรายมาเป็นเวลานานถึงเรื่องของการเรียนรู้ในองค์การว่าอะไรคือแก่นแท้ของการเรียนรู้ นักวิจัยบางคนกล่าวว่า มีเพียงตัวบุคคลเท่านั้นที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ในขณะที่คนอื่น ๆ แย้งว่าองค์การก็มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามผู้เขียนส่วนใหญ่ที่เขียนเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์การเห็นว่าทั้งตัวบุคคลและองค์การสามารถเรียนรู้ได้ บุคคลเรียนรู้โดยเป็นตัวแทนขององค์การและความรู้ที่ได้ก็จะถูกเก็บไว้ในหน่วยความจำขององค์การ มุมมองนี้จุดสนใจอยู่ที่การจัดเก็บความรู้ในองค์การ การเรียนรู้ส่วนใหญ่มีระดับที่แตกต่างกันออกไป เช่น การเรียนรู้ทางเดียว การเรียนรู้สองทาง ส่วนปัจจัยสำคัญอื่น ๆ คือการจัดเก็บความรู้ตามความเป็นจริงในการปฏิบัติ

2. การเรียนรู้ในการทำงาน (Learning at Work) ผู้เขียนบางคนเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พนักงานเรียนรู้ไปกับการทำงาน ไม่ใช่การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ มาร์ควอดด์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 66) กล่าวว่า การเรียนรู้ควรเป็นไปอย่างต่อเนื่องใช้กระบวนการร่วมอย่างมีกลยุทธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการทำงาน ส่วนวอทกินส์ และมาร์สิค (Watkins and Marsick, 1993 : 7) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือการฝึกให้บุคคลรู้จักบทบาทที่สำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในแต่ละวัน

3. บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) อีกมุมมองหนึ่ง ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือการที่องค์การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร มุมมองบรรยากาศการเรียนรู้ได้มีการอภิปรายกันว่าการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญกับการควบคุมหรือการไม่ถูกจำกัด หากมีการควบคุมก็จะเป็นแบบทฤษฎีของสกินเนอร์ที่ผู้เรียนจะได้รับรางวัลเมื่อตอบคำถามได้ถูกต้อง และหากเป็นการไม่ถูกจำกัดก็จะมีส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

4. โครงสร้างการเรียนรู้ (Learning Structure) มุมมองที่ได้รับความนิยมมากที่สุดขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความยืดหยุ่น คำอธิบายที่ดีที่สุดของมุมมองนี้ คือการค้นพบของมอร์แกน (Morgan, 1996 : 25) เขาได้อธิบายมุมมองรวมทั้งหมดขององค์การแม้ว่าจะไม่ได้กล่าวถึงความเชื่อมโยงกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะเจาะจงแต่มันก็เป็นตัวแทนในการมองการเรียนรู้ขององค์การมอร์แกน (Morgan, 1996 : 25) กล่าวว่า บุคลากรในองค์การเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ให้บริการและพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาของลูกค้า ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้จะไม่มีวันสิ้นสุด โครงสร้างขององค์การจะเป็นแบบกระจายอำนาจ บุคลากรจำเป็นต้องตัดสินใจด้วยตัวเอง เพื่อความประทับใจของผู้ให้บริการ นอกจากนี้มาร์ควอดด์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 56)

กล่าวว่าองค์การทั้งหมดได้รับการคาดหวังให้คิดและกระทำภายใต้ กลยุทธ์และการวางแผนขององค์การ บุคลากรทุกคนได้รับการเอื้ออำนาจให้มีส่วนร่วม ในการพัฒนากลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้ควรตระหนักว่าการเอื้ออำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้เป็นการดีกว่าการตัดสินใจของผู้นำคนเดียววอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993 : 17) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนมีความคิดในเรื่องภาพรวมทั้งหมดขององค์การ รู้ว่าทำอะไรถึงจะได้ บางสิ่งมาในองค์การ มีงบประมาณในการทำงานและมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับคนอื่น ทุก ๆ คนเข้าถึงการวางแผนการเรียนรู้และเข้าถึงความต้องการซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความต้องการขององค์การ เพื่อให้เป็นการง่ายต่อการทำความเข้าใจแอนเดอร์ส (Anders, 2002 : 62-63) ได้สรุปการแบ่งแยกความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ความเข้าใจของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้เขียน Author(s)	ความเข้าใจของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Understanding of the Idea of Learning Organization)			
	การเรียนรู้ ในองค์การ (Old Organization Learning)	การเรียนรู้ ในการทำงาน (Learning at Work)	บรรยากาศ การเรียนรู้ (Learning Climate)	โครงสร้าง การเรียนรู้ (Learning Structure)
การ์แรทท์ (Garrat, 1990)		■	■	
เซงเก้ (Senge, 1990)			■	■
เพดเลอร์ เบอร์กอร์น และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991)			■	■
โจเนส และเฮนรี่ (Jones and Hendry, 1992)	■	■	■	■
แมคกิลล์ สโลคัม และล่าย (McGill, Slocum and Lei, 1992)	■		■	
การ์วิน (Garvin, 1993)	■			
วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993)	■	■	■	■
โจเนส และเฮนรี่ (Jones and Hendry, 1994)	■	■		

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้เขียน Author(s)	ความเข้าใจของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Understanding of the Idea of Learning Organization)			
	การเรียนรู้ ในองค์การ (Old Organization Learning)	การเรียนรู้ ในการทำงาน (Learning at Work)	บรรยากาศ การเรียนรู้ (Learning Climate)	โครงสร้าง การเรียนรู้ (Learning Structure)
มาร์ควอดต์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold, 1994)	■■■■■	■■■■■		■■■■■
วีท (Weat, 1994)	■■■■■		■■■■■	■■■■■

หมายเหตุ ■■■■■ = จุดสนใจหลัก (Primary Focus) ■■■■■ = จุดสนใจรอง (Minor Focus)
ที่มา : แอนเดอร์ส (Anders, 2002 : 62-63)

จากตารางจะเห็นได้ว่าผู้เขียนแต่ละคนมีแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป แต่ผู้เขียนที่ให้ความสนใจกับทุกมุมมอง คือวอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993 : 18) ซึ่งความสนใจหลักของพวกเขาครอบคลุมทั้งสี่มุมมอง สอดคล้องกับการนิยามโครงสร้างที่ หยาง วอทกินส์ และมาร์ลิก (Yang, Watkins and Marsick, 2004 : 32-34) ได้รวบรวมไว้มีรายละเอียดดังนี้

1. ระบบความคิด เซงเก้ (Senge, 1990 : 5) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ไม่เพียงแต่มีความสามารถแต่ยังมีความสามารถในการสร้างทางเลือกในอนาคตอีกด้วย เซงเก้ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมี คือ 1) ทีมการเรียนรู้ คือการให้ความสำคัญไปที่กิจกรรมการเรียนรู้ของกลุ่ม 2) วิสัยทัศน์ร่วม คือความสามารถในการร่วมกันแสดงให้เห็นถึงภาพแห่งอนาคตซึ่งเป็นของทุกคนมากกว่าเป็นการยินยอม 3) แบบแผนความคิด คือความสามารถในการสรุปความรู้ที่ได้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ 4) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล คือการที่บุคคลมีความใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลาและ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ คือการคิดเป็นระบบทำให้สามารถแยกแยะที่มาของปัญหาและผลลัพธ์ตลอดจนสามารถกำหนดวิธีแก้ไขปัญหาได้

โดยสรุป เซงเก้ (Senge, 1990 : 5) ได้นิยามถึงวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแนวทางในการทำงานเพื่อไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แต่ก็ยังไม่มีความชัดเจนในลักษณะขององค์การ

2. มุมมองการเรียนรู้ เพ็ดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991 : 15) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กับสมาชิกทุกคนอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่เป้าหมาย พวกเขาระบุถึง 11 ลักษณะที่เกิดขึ้น คือ 1) การเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์ 2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย 3) การมีข้อมูลข่าวสาร 4) จัดตั้งรายการและการควบคุม 5) มีการแลกเปลี่ยนภายใน 6) มีความยืดหยุ่นในการให้รางวัล 7) มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นไปได้ 8) แบ่งเขตผู้ทำงานและสิ่งแวดล้อม 9) เรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ และ 11) การพัฒนาตัวเองสำหรับทุกคน

มุมมองการเรียนรู้นี้ได้แบ่งความเข้าใจลักษณะของการเรียนรู้ในทุก ระดับขององค์การ แต่ 11 ลักษณะที่ได้กล่าวถึงนั้นเป็นแนวคิดเรื่องเดียวกัน ดังนั้น จึงใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้น้อย

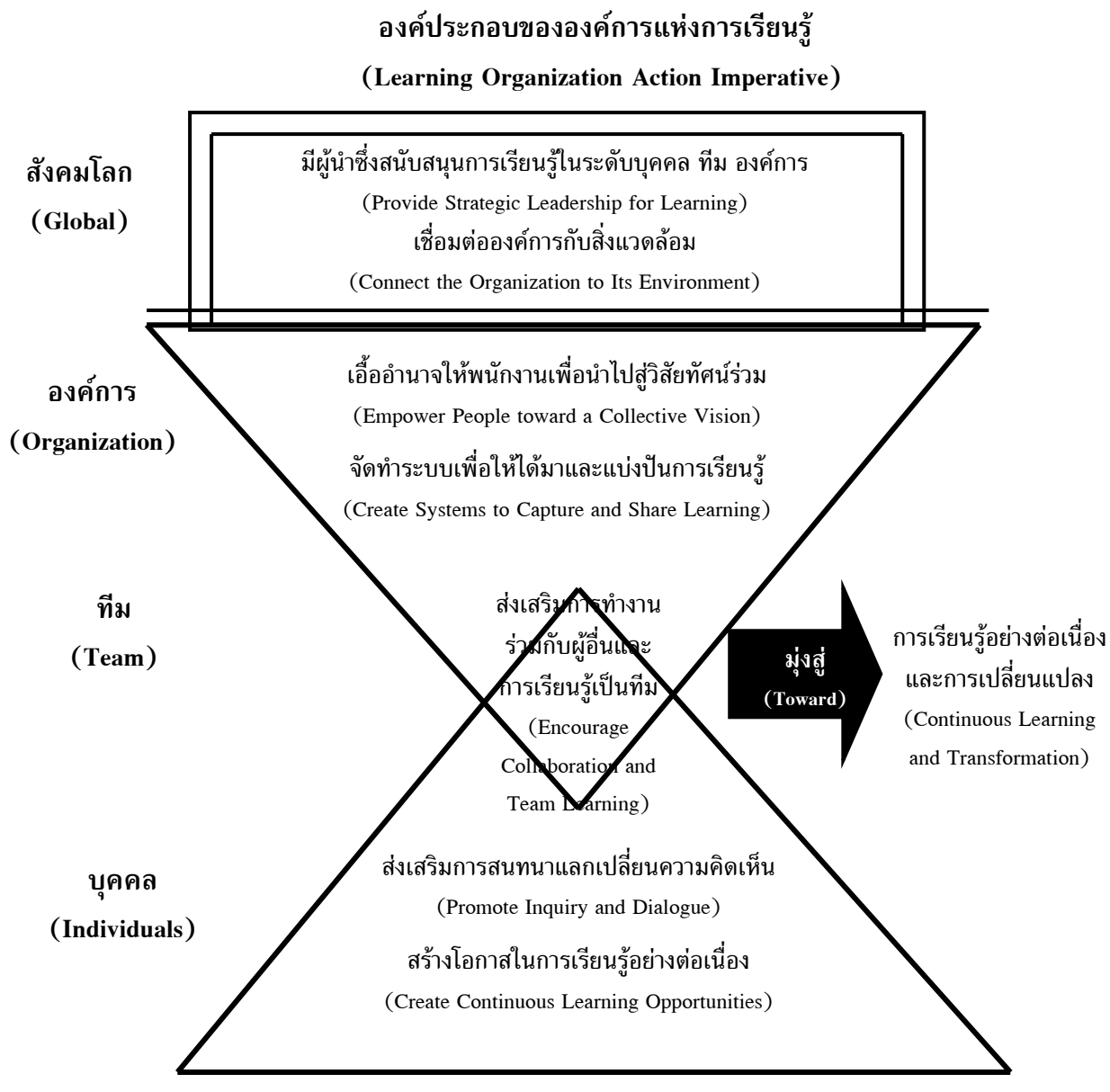
3. มุมมองกลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการความเข้าใจของกลยุทธ์ ภายในเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการเรียนรู้ การ์วิน (Garvin, 2002 : 32) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ใช้ทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ มีการสังเคราะห์ลักษณะของการจัดการและนโยบายโกห์ (Goh, 1998 : 46) เสนอว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีกลยุทธ์หลัก 5 ประการ คือ 1) สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ 2) มีภาวะผู้นำ 3) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทดลอง 4) มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ระหว่าง องค์การ และ 5) มีการทำงานเป็นที่มนอกจากนี้กลยุทธ์หลัก 5 ประการยังต้องการ 2 ปัจจัยหลัก ในการสนับสนุน คือ 1) การออกแบบองค์การแบบแนวราบ 2) ความเหมาะสมทางด้านทักษะ สมรรถนะสำหรับภาระหน้าที่

มุมมองกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับระดับที่ใหญ่จึงมองข้ามส่วนประกอบ ทั่วไปบางอย่าง เช่น ตัวบุคคลหรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น กลยุทธ์ 5 ประการที่ได้ เสนอไว้ไม่ได้เป็นแนวคิดเดียวกันเนื่องจากบางอย่างหมายถึงความสามารถขององค์การ เช่น การถ่ายโอนความรู้ ขณะที่ข้ออื่นสะท้อนวัฒนธรรมองค์การ

4. มุมมองรวม วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993 : 37) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และได้ระบุถึง 7 มิติที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในการไปสู่เป้าหมาย โมเดลของเขาได้เน้นหนัก ไปใน 3 ส่วนประกอบด้วยกัน คือ 1) ระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ระบบที่ถูกจัดทำขึ้น เพื่อสร้างและจัดการความรู้ 3) ความรู้นั้นสามารถนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานภายใน องค์การ มุมมองนี้แสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบหลักขององค์การ 2 ส่วน คือคนและโครงสร้างซึ่ง ส่วนประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์กันในการเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ

1.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993 : 37) กล่าวว่า 7 มิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะเฉพาะและมีความสัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา : วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 11)

จากโมเดลข้างต้น วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 4-7) ได้อธิบายถึงสามเหลี่ยมสองรูปซึ่งตัดผ่านกันไว้ ดังนี้

สามเหลี่ยมล่างแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมซึ่งถูกหล่อหลอมโดยสถาบันทางสังคมขององค์การถึงแม้ว่าสามเหลี่ยมจะเป็นภาพที่คงที่แต่วาทกีนส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 4-7) คิดว่าสามเหลี่ยมนี้มีการเคลื่อนไหว กล่าวคือสามเหลี่ยมทั้งสองจะมีผลซึ่งกันและกันในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จะค่อยๆ เพิ่มความซับซ้อนขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากข้างล่างขึ้นไปสู่ข้างบน เนื่องจากตัวบุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยทางสังคมที่ใหญ่ขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการเรียนรู้เริ่มจากตัวบุคคลและจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเรียนรู้เป็นกลุ่ม ทีม เครือข่าย และเพิ่มขึ้น ในขณะที่ตัวบุคคลได้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ของพวกเขา นั้น องค์การเองก็ต้องมีโครงสร้าง นโยบาย และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นรวมทั้งส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังองค์การ เงื่อนไขแรกในการที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามโมเดลนี้ คือต้องประเมินความสามารถและความบกพร่องขององค์การและองค์การต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้กับองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับโมเดลนี้แบ่งออกเป็นสี่ระดับ คือระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การ และระดับสังคมโลก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับบุคคล วาทกีนส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 6) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นแนวทางที่สมาชิกในองค์การได้มาซึ่งความรู้และทักษะ ประกอบด้วย

1.1 สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นการออกแบบการทำงาน ที่ทำให้คนในองค์การสามารถเรียนรู้จากปัญหา ความท้าทายและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยการเรียนรู้นั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นนี้รวมถึงการประเมินทักษะที่เป็นความต้องการในอนาคต โปรแกรมการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน การวางแผนพัฒนาบุคคล การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

1.2 ส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Promote Inquiry and Dialogue) องค์การมีวัฒนธรรมการถาม มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การทดลอง กลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นนี้รวมถึงวงจรการสนทนา การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงวาทกีนส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993 : 89) ได้สรุปขั้นตอนของการสนทนาไว้ดังนี้ 1) บอกคู่สนทนาถึงสิ่งที่คุณคิดตั้งแต่เริ่มการสนทนาและแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างประสบการณ์ที่คุณได้สังเกตหรือได้ยินมาโดยตรง 2) ถามความคิดเห็นคนอื่น ๆ ที่เคยตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน 3) ฟังการตอบรับจากบุคคลอื่น ขั้นตอนนี้อาจจะยากเนื่องจากบุคคลอาจจะชี้แจงสิ่งที่คนอื่นพูดโดยใช้การแปลความหมายจากสิ่งที่ตัวเองเคยได้รับจากสถานการณ์เดียวกันแทนที่จะฟังสิ่งที่คนอื่นพูดอย่างตั้งใจ บุคคลจะใช้ความคิดของตัวเองตัดสินใจล่วงหน้า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลควรเรียนรู้ที่จะถามถึงทัศนคติที่อยู่เบื้องหลังในเรื่องที่จะสนทนาเนื่องจากทัศนคติเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรม และ 4) รักษาไว้ซึ่งความคิดเห็นของบุคคลอื่น เนื่องจากการสนทนาเพื่อค้นหานั้น ในวงสนทนา

ควรเข้าใจตรงกันว่าวงสนทนาไม่ได้มีข้อมูลที่เขาต้องการทั้งหมดและความคิดของคณะอาจจะไม่ถูกต้องเสมอไป

2. ระดับทีม ทีมการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่ร่วมกันระหว่างความรู้ และความสามารถ ประกอบด้วย

2.1 ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning) ชั้นนี้ให้ความสนใจกับจิตวิญญาณของความร่วมมือ และทักษะความร่วมมือซึ่งสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) ไม่เพียงแต่ให้ความสนใจกับทีม การทำงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น พวกเขายังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นทีมอีกด้วย กลยุทธ์ที่ใช้ในชั้นนี้รวมถึง การตั้งทีมงานข้ามหน่วยงาน มีทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การสั่งการโดยตรงถึงพนักงานทุกคนเพื่อการบริหารการเจรจา การลงมติ การประชุม

3. ระดับองค์การ การเรียนรู้ในองค์การได้มาจากกระบวนการทำงาน นโยบาย วัฒนธรรม กระบวนการทำงาน และระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งเชื่อมต่อกับทีมงานและรักษาหน่วยความจำขององค์การ การเรียนรู้ในองค์การเห็นได้จากวิสัยทัศน์ใหม่หรือกลยุทธ์ทางความรู้แบบใหม่ขององค์การ รวมทั้งผลิตภัณฑ์หรือตลาดใหม่ๆ และทิศทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย

3.1 จัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning) โดยส่วนใหญ่เมื่อองค์การมาถึงชั้นนี้จะมีความพยายามดีขึ้นมากขึ้น แม้ว่าหลาย ๆ องค์การจะประสบความสำเร็จในระดับบุคคลและระดับทีม แต่ในระดับองค์การนั้นยังมีส่วนน้อยที่ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ที่องค์การใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งการเรียนรู้ในระดับองค์การรวมถึงซอฟต์แวร์และระบบอิเล็กทรอนิกส์

3.2 เอื้ออำนาจให้พนักงานเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม (Empower People Toward a Collective Vision) วิสัยทัศน์ร่วมไม่สามารถที่จะพัฒนา และนำไปปฏิบัติได้ หากขาดการเอื้ออำนาจ การเอื้ออำนาจทำให้การตัดสินใจของคนในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การจำนวนมากตระหนักถึงพลังของวิสัยทัศน์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง ในชั้นนี้องค์การมีการสร้างกระบวนการเพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับจากสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานในปัจจุบันขององค์การกับวิสัยทัศน์ใหม่ กลยุทธ์ที่ใช้ในการเอื้ออำนาจ คือการใช้กลุ่มเพื่อให้ได้มติขององค์การและการพิจารณาวิสัยทัศน์ร่วม จัดตั้งทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตนเอง มีการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน มีการแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ใหม่ มีการประเมินว่าวิธีการทำงานอย่างไรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และระดับ การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มาจากวิสัยทัศน์

4. ระดับสังคมโลก การเรียนรู้ในระดับนี้เป็นการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม หรือผลกระทบทางสังคม ประกอบด้วย

4.1 เชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment) กลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นนี้ คือมีการฝึกอบรมสำหรับการบริการลูกค้า มีการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อควบคุมคุณภาพ ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) และใช้ฐานข้อมูลเพื่อสำรวจองค์การ มีการสร้างโปรแกรมที่นำสมาชิกในองค์การและชุมชนไปด้วยกัน

4.2 มีผู้นำซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์การ (Provide Strategic Leadership for Learning) ผู้นำที่มีรูปแบบการเรียนรู้เป็นปัจจัยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำเป็นผู้ที่คิดอย่างมีกลยุทธ์เกี่ยวกับวิธีการที่จะใช้การเรียนรู้สร้างการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางใหม่

นอกจากนี้ วอทกินส์ และมาร์สิค (Watkins and Marsick, 1993 : 259) ได้กล่าวถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในองค์การแห่งการเรียนรู้

จากเดิม	เปลี่ยนเป็น
ระดับบุคคล	ระดับบุคคล
1. การเรียนรู้เกิดขึ้นเป็นระยะ	1. การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
2. การเรียนรู้ไม่มีความเชื่อมโยง	2. มีพัฒนาการทางการเรียนรู้
3. การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์	3. การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ท้าทายและนำค้นหา
ระดับทีม	ระดับทีม
1. การเรียนรู้ถูกให้ความสนใจว่าเป็นเพียงภาระงานที่ต้องทำให้สำเร็จ	1. การเรียนรู้ถูกให้ความสนใจว่าเป็นเรื่องของการพัฒนากลุ่มและการสร้างทักษะของกลุ่ม
2. ให้รางวัลเป็นรายบุคคลไม่ใช่ทีม	2. ให้รางวัลกับทีมและทุก ๆ ในองค์การ
3. การเรียนรู้เป็นไปแบบแยกส่วน	3. การเรียนรู้มีทั้งลักษณะข้ามสายงานและทีมงานในสังกัดของตนเอง
ระดับองค์การ	ระดับองค์การ
1. การเรียนรู้เป็นแบบผิวเผิน	1. การเรียนรู้เกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลา
2. มีการจัดองค์การใหม่เพื่อการเรียนรู้โดยไม่คำนึงถึงความยืดหยุ่นของโครงสร้าง	2. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มการเรียนรู้สำหรับทุกคน
ระดับสังคมโลก	ระดับสังคมโลก
1. ไม่ตระหนักถึงผลกระทบจากวิสัยทัศน์หรือนโยบายที่มีต่อสังคม	1. เห็นคุณค่าของการพึ่งพาซึ่งกันและกันรวมทั้งทำงานเพื่อให้สังคมดีขึ้น
2. พยายามควบคุมอิทธิพลทางสังคม	2. วางแผนแนวโน้มการทำงานในอนาคต

ที่มา : วอทกินส์ และมาร์สิค (Watkins and Marsick, 1993 : 259)

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น มีนักวิชาการเสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลายและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีในประเทศไทยนั้นส่วนใหญ่ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990 : 3) และมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 25) ซึ่งผู้วิจัยแต่ละคนได้ทำการศึกษาในบริบทที่แตกต่างกันไป สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) เนื่องจากเนื้อหาในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นการให้ความหมาย การแบ่งแยกความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ การนิยามโครงสร้างโมเดลขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่ให้ความหมาย มุมมอง และรายละเอียดได้ครอบคลุมมากที่สุด คือ วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) เนื่องจากมีการกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ รวมทั้งได้กล่าวถึงความเชื่อมโยงขององค์การกับชุมชน/สังคม เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ไม่ได้หากไม่มีการเรียนรู้ของบุคคล ทีม และองค์การ นอกจากนี้วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามที่มีชื่อว่า Dimension of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ ซึ่งมีงานวิจัยในต่างประเทศที่ได้นำแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการศึกษา เช่น แอนเดรีย และอเล็กซานเดอร์ (Andrea and Alexander, 2002 : 35) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัททางการเงิน : การประเมินเชิงประจักษ์ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของวอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของวอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) สามารถสรุปได้ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการที่องค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งผลของการเรียนรู้ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และช่วยยกระดับความสามารถขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) หมายถึงการออกแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน โดยการเรียนรู้นั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Promote Inquiry and Dialogue) หมายถึงองค์การมีส่งเสริมให้บุคลากรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นและความรู้ใหม่ๆ

3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning) หมายถึงองค์การให้ความสำคัญกับความร่วมมือซึ่งสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้

4. จัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning) หมายถึงองค์การมีการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีระบบจัดเก็บและแบ่งปันความรู้ ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา

5. เอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision) หมายถึงองค์การมีการเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานและตัดสินใจได้อย่างมีอิสระมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์

6. เชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment) หมายถึงองค์การคำนึงถึงผู้ใช้บริการ ลูกค้า ชุมชนและสังคม เล็งเห็นถึงคุณค่าของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการทำงานเพื่อให้สังคมดีขึ้น

7. มีผู้นำซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์การ (Provide Strategic Leadership for Learning) หมายถึงผู้นำในองค์การใช้การเรียนรู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น

1.4 วิธีการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เพ็ญสิริ บุญอินทร์ (2550 : 35) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยใช้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990 : 3) เครื่องมือที่ใช้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ปวีณา ทับประยูร (2547 : 31) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด โดยใช้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge, 1990 : 3) เครื่องมือที่ใช้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547 : 64) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยใช้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990 : 3) เครื่องมือที่ใช้วัดการเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

มยุรี ธรรมสอน (2546 : 42) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990 : 3) เครื่องมือที่ใช้ได้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามความคิดเห็น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

สมชัย วงษ์นายะ (2548 : 56) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 25) เครื่องมือที่ใช้ได้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) จริงมากที่สุด (4) จริงมาก (3) จริงปานกลาง (2) จริงน้อย (1) จริงน้อยที่สุด

มานิต ปัญญวรณศิริ (2550 : 66) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 25) เครื่องมือที่ใช้ได้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

จันทนา วิปุลานุสาสน์ (2549 : 79) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 25) เครื่องมือที่ใช้ได้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ตั้งแต่ (4) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (3) เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แอนเดรีย และอเล็กซานเดอร์ (Andrea and Alexander, 2002 : 35) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัททางการเงิน : การประเมินเชิงประจักษ์ โดยใช้แนวคิดของวาทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) เครื่องมือที่ใช้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบสอบถามที่มีชื่อว่า Dimension of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ โดยวัดระดับการปฏิบัติเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ (1) ไม่เคยเลย (Almost Never) ถึง (6) บ่อยมาก (Almost Always)

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวาทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) จึงได้นำแบบวัด Dimension of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ จำนวน 43 ข้อมาใช้ในการวิจัย แบบวัดดังกล่าวเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นาน ๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

1.5 ตัวแปรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ลิก (Marsick, 1996 : 41) กล่าวว่า สมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกาได้พัฒนากลอบแนวคิดในการวัดหรือประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสามระดับ คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีม และองค์กร กรอบแนวคิดดังกล่าวพัฒนาขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในหลายประเทศ กรอบแนวคิดในการวัดหรือประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำ
3. วัฒนธรรม
4. โครงสร้าง
5. การจัดการความเปลี่ยนแปลง
6. ระบบความรู้
7. ระบบการสนับสนุน

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม ระบบความรู้ และระบบการสนับสนุน เนื่องจาก จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทของประเทศไทยนั้น พบว่า ทั้งสี่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ วัฒนธรรมองค์กร ระบบความรู้ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของประเทศไทย คือความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และระบบการสนับสนุนที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสนับสนุนทางสังคม ดังนั้น ในตัวแปรที่ใช้การศึกษาครั้งนี้จึงประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ การสนับสนุนทางสังคม รายละเอียดของแต่ละตัวแปร มีดังต่อไปนี้

2. การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การสนับสนุนทางสังคมไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นในส่วนนี้จึงเป็นการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของการสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อความหมายของการสนับสนุนทางสังคม องค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม วิธีการวัดการสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม

กิตติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์ (2535 : 170) ได้ให้ความหมายว่าการสนับสนุนทางสังคมหมายถึง การที่บุคคลในสังคมได้รับความรัก ความเอาใจใส่ เห็นคุณค่า ได้รับการยกย่อง มีการผูกพันซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมในสังคมเดียวกัน การให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การให้คำแนะนำ การให้สิ่งของ การประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น การให้ความช่วยเหลือเป็นแรงงาน ให้เวลา ให้ความคิดเห็นให้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนทางสังคมมีผลต่อภาวะจิตใจ อารมณ์ มีขอบเขตครอบคลุมทั้งการให้และการรับจากบุคคลในครอบครัว อาทิ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง เพื่อนนักเรียน เพื่อนบ้าน เพื่อนที่ทำงาน ครู อาจารย์ คนในชุมชน บุคลากรวิชาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

คอบบ์ (Cobb, 1976 : 300-301) ได้ให้ความหมายว่า การสนับสนุนทางสังคม คือการที่บุคคลได้รับข้อมูลที่ทำให้ตัวเองเชื่อว่ามิบุคคลให้ความรัก ความเอาใจใส่ เห็นคุณค่า ยกย่องเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความผูกพันซึ่งกันและกัน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งในเครือข่าย (Network) ของการติดต่อสื่อสาร (Communication) และหน้าที่ที่มีต่อกัน

โทลด์รอฟ (Tolsdorf, 1976 : 407) ให้ความหมายว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นความช่วยเหลือที่สม่ำเสมอในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่บุคคลได้รับจากบุคคลอื่น ซึ่งความช่วยเหลือนั้นได้ตอบสนองความต้องการของบุคคลให้ไปได้ถึงซึ่งเป้าหมายเฉพาะของตน หรือสามารถแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น

แคปแลน แคสเซล และกอร์ (Kaplan, Cassel and Gore, 1977 : 50) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมไว้ 2 แนวทางคือ การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง ความพึงพอใจต่อความจำเป็นพื้นฐานทางสังคมในแต่ละคนเช่น การยกย่อง การให้ความช่วยเหลือ การได้รับความเห็นใจ ซึ่งได้รับการติดต่อสัมพันธ์กับคนในกลุ่มสังคม และการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงความสัมพันธ์ที่บุคคลสามารถรับรู้ได้จากกลุ่มสังคมที่ให้การสนับสนุน

เบอร์ริร์รา (Barrera, 1981 : 70) ได้นิยามไว้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง ความใกล้ชิดสนิทสนมการช่วยเหลือโดยการให้สิ่งของ การให้คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการมีส่วนร่วมทางสังคม

แคสดิน (Kazdin, 2000 : 373) ได้ระบุว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึงขั้นตอนซึ่งความช่วยเหลือจะได้รับการจัดมาให้กับผู้อื่น ขั้นตอนนั้นจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางสังคมและ ผู้เข้าร่วมแต่ละบุคคล การติดต่อกันระหว่างผู้เข้าร่วม ทรัพยากร ซึ่งได้รับการจัดหา และมุมมองของผู้เข้าร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและการนำไปใช้

พลอทนิค (Plotnik, 1989 : 454) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทางสังคม เป็นความสัมพันธ์ของมนุษย์ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ในทางที่ดี ระบบการสนับสนุนทางสังคมช่วยหาหนทางแหล่งที่เพิ่มการควบคุมทางอารมณ์ และการควบคุมความเครียด ลักษณะของการสนับสนุน เช่น การให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การพูดคุยให้คำปรึกษา คำแนะนำ การให้ความรัก ความอบอุ่น ซึ่งการสนับสนุนทางสังคมช่วยเพิ่มการยกย่องนับถือในตนเอง ความเชื่อมั่น และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวทางด้านจิตวิทยาของบุคคลนั้นได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้แล้ว ยังมีความหมายที่ผู้ทำวิจัย เกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมได้นิยามศัพท์ปฏิบัติการไว้ด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ธยานี อมรสิงห์ (2549 : 8) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความหมาย การสนับสนุนทางสังคมว่า หมายถึงการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับการตอบสนอง ในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นในด้าน 1) การสนับสนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) เช่น การให้การสนับสนุน ยกย่อง ให้ความรัก ผูกพัน จริใจ เอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจ ตั้งใจฟัง 2) การสนับสนุนทางด้านการประเมิน (Appraisal Support) เช่น การให้ ข้อมูลย้อนหลังเพื่อประเมินตน เปรียบเทียบพฤติกรรม การให้การรับรอง ซึ่งจะทำให้ผู้รับมั่นใจ เมื่ออยู่ในสังคม 3) การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Support) เช่น การให้ คำแนะนำข้อเสนอแนะ ทิศทาง ซึ่งนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ 4) การสนับสนุน ทางด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงินแรงงาน (Instrumental Support) เช่น การช่วยเหลือโดยตรง ต่อพนักงานในเรื่องเงิน แรงงาน เวลา การปรับสภาพแวดล้อม โดยมาจากแหล่งการสนับสนุนทางสังคม 2 แหล่ง คือผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545 : 10) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างชาวอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่า หมายถึงความช่วยเหลือที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับจากการติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน คือหัวหน้าหอผู้ป่วยอื่นและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเดียวกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถประเมินตนเอง ได้ตามแนวคิดของทอยส์ (Thoits, 1986 : 147) ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุน

ทางด้านอารมณ์สังคม หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน โดยได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ การยอมรับเห็นคุณค่า และการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 2) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการบริหาร ได้รับคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการตัดสินใจและแก้ปัญหา รวมทั้งได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงตนและการปฏิบัติงาน และ3) การสนับสนุนด้านทรัพยากร หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความช่วยเหลือด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และแรงงานจากผู้บังคับบัญชา ได้รับการช่วยเหลือแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการบริหารจากหัวหน้าหอผู้ป่วยอื่นและได้รับความช่วยเหลือด้านแรงงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 องค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม

เฮาส์ (House, 1981 : 100) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง พฤติกรรมสนับสนุน 4 ประเภท คือ

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึงการให้การสนับสนุนด้านการยกย่อง การให้ความรัก ความผูกพัน ความจริงใจ ความเอาใจใส่ ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และการตั้งใจฟัง

2. การสนับสนุนทางการประเมิน (Appraisal Support) หมายถึงการให้ข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำไปประเมินตนเอง และเปรียบเทียบพฤติกรรมทำให้การรับรองซึ่งจะทำให้ผู้รับเกิดความมั่นใจนำไปเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในสังคม

3. การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Support) หมายถึงการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะทิศทาง และการให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้

4. การสนับสนุนทางด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน (Instrumental Support) หมายถึงการช่วยเหลือโดยตรงต่อความจำเป็นของบุคคลในเรื่องเงิน แรงงาน เวลา และการปรับสภาพแวดล้อม

เวสส์ (Weiss, 1974 : 17-18) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1. ความผูกพันใกล้ชิดสนิทสนม (Attachment) เป็นสัมพันธ์ภาพแห่งความใกล้ชิดซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีคนรักและเอาใจใส่ ความสัมพันธ์ชนิดนี้จะได้จากความสัมพันธ์ของคู่สมรสความสัมพันธ์ระหว่างมารดากับบุตร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ซึ่งความสัมพันธ์ชนิดนี้จะส่งผลโดยรวมคือ ทำให้บุคคลรู้สึกปลอดภัยและอบอุ่นถ้าขาดการสนับสนุนชนิดนี้จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกถูกแยก หรือถูกทอดทิ้ง ทำให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว

2. การเข้าร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social Integration) การสนับสนุนชนิดนี้จะได้จากการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมทำให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือมีการรวมพลังทางด้านความคิด กำลังทรัพย์ และกำลังบุคคลตามโอกาสอันควร นอกจากนี้ยังมีความห่วงใยและความเข้าใจต่อกันด้วย ได้แก่ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน หุ้นส่วน หรือผู้มีกิจกรรมร่วมกันทางสังคมต่างๆ ถ้าขาดความสัมพันธ์อันนี้จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าถูกแยกจากสังคมและเป็นผลทำให้เกิดการเบียดเบียนต่อการมีชีวิต

3. โอกาสที่จะได้โอบอุมเลี้ยงดูผู้น้อย (Opportunity for Nurture) เป็นการที่บุคคลมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น การที่ผู้ใหญ่มีความรับผิดชอบต่อการเจริญเติบโต และความสุขสบายของผู้น้อยนั้น จะเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น (Being Needed) และผู้อื่นพึงพาได้ถ้าหากว่าไม่ได้ทำหน้าที่นี้จะทำให้เกิดความรู้สึกคับข้องใจ รู้สึกว่าชีวิตนี้ ไม่สมบูรณ์ ว่างเปล่า และไม่มีจุดหมาย

4. การส่งเสริมให้รู้ถึงคุณค่าของตน (Reassurance of Worth) เป็นการได้รับการยอมรับ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่สามารถแสดงบทบาททางสังคม (Social Role) เช่น การแสดงความสามารถเป็นเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน ความสามารถในการช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ในครอบครัวบทบาทเหล่านี้จะได้รับการยอมรับในสถาบันครอบครัว หรือกลุ่มเพื่อนได้ ถ้าคนเราไม่ได้รับการยอมรับก็ย่อมทำให้ความเชื่อมั่นหรือความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองลดลง

5. การตระหนักถึงความเป็นมิตรที่ดี (A Sense of Reliable Alliance) สัมพันธภาพอันดับแรกที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเช่นนี้คือ สัมพันธภาพของครอบครัวสายตรง กล่าวคือสมาชิกแต่ละคนต่างคาดหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเคยมีเหตุขัดแย้งที่ดีต่อกันหรือไม่ หรือไม่ว่าจะเคยได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลกันมาก่อนหรือไม่ก็ตาม ถ้าขาดคุณสมบัติเช่นนี้บุคคลจะรู้สึกว่าขาดแหล่งช่วยเหลือ โดยเฉพาะภาวะที่เสี่ยงอันตราย บุคคลจะเกิดความรู้สึกถูกทอดทิ้งไร้ที่พึ่ง

6. การได้รับคำแนะนำชี้แนะ (The Obtaining of Guidance) เป็นความสัมพันธ์ในช่วงที่บุคคลตกอยู่ในภาวะตึงเครียด เกิดวิกฤติการณ์ทางอารมณ์และจิตใจ ทำให้บุคคลต้องการคำปลอบใจกำลังใจ คำแนะนำ คำชี้แจง หรือการแนะนำให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายภาวะตึงเครียดที่บุคคลประสบอยู่ ความสัมพันธ์ชนิดนี้มักจะได้จากบุคคลที่เราเรารู้สึกว่าสำคัญ มีคุณค่าเป็นที่ศรัทธา หรือมีอะไรเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

คอบบ์ (Cobb, 1976 : 313) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support) เป็นข้อมูลที่ทำให้บุคคลเชื่อว่าตนเองได้รับความรัก และการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งมักจะเกิดจากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และมีความผูกพันลึกซึ้งต่อกัน

2. การสนับสนุนด้านการยอมรับและเห็นคุณค่า (Esteem Support) เป็นความรู้สึกที่บอกให้ทราบว่าบุคคลนั้นมีคุณค่า บุคคลอื่นยอมรับและเห็นคุณค่านั้นด้วย

3. การสนับสนุนด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Socially Support or Network) เป็นการแสดงที่บอกให้ทราบว่า บุคคลนั้นเป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของเครือข่ายทางสังคม และมีความผูกพันซึ่งกันและกัน

คาห์น (Kahn, 1979 : 85) แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความผูกพันทางด้านอารมณ์และความคิด (Affection) เป็นการแสดงออกถึงอารมณ์ในทางบวกของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะแสดงออกในรูปของความผูกพัน การยอมรับ การเคารพ หรือด้วยความรัก

2. การยืนยันและการรับรองพฤติกรรมของกันและกัน (Affirmation) เป็นการแสดงออกถึงการเห็นด้วย การยอมรับในความถูกต้องเหมาะสม ทั้งในการกระทำและความคิดของบุคคล

3. การให้ความช่วยเหลือ (Aid) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคล โดยการให้สิ่งของหรือการช่วยเหลือโดยตรง การช่วยเหลือเหล่านั้นอาจจะเป็นวัตถุ เงินทอง ข้อมูลข่าวสาร หรือเวลา

จาค็อบสัน (Jacobson, 1986 : 250) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลรู้สึกสบายใจ โดยเชื่อว่าตนเองเป็นที่นับถือ หรือเมื่อได้รับการชมเชยได้รับความรัก ความเอาใจใส่รวมทั้งมีความรู้สึกมั่นคง

2. การสนับสนุนทางด้านสติปัญญา (Cognitive Support) หมายถึงความรู้ข้อมูลข่าวสารคำแนะนำ ที่ช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจในสิ่งต่างๆ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง

3. การสนับสนุนทางด้านสิ่งของ (Material Support) หมายถึงสิ่งของและบริการต่างๆ ที่ช่วยแก้ปัญหาบางอย่างได้

ทอยส์ (Thoits, 1982 : 147) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสนับสนุนทางด้านเครื่องมือ (Instrumental Aid) หมายถึงการได้รับความช่วยเหลือด้านแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ สิ่งของ เงินทอง ที่จะทำให้อุบัติการณ์ที่ได้รับนั้นสามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบได้ตามปกติ

2. การได้รับการสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Aid) หมายถึงข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการได้รับคำแนะนำและการป้อนกลับ

3. การได้รับการสนับสนุนทางด้านอารมณ์และสังคม (Socioemotional Aid) หมายถึงการได้รับความรักและความดูแลเอาใจใส่ การได้รับการยอมรับ เห็นคุณค่า และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Group Belonging)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของเฮาส์ (House, 1981 : 100) ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์ การประเมิน ข้อมูล ข่าวสาร และเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน แรงงาน มาประยุกต์ใช้ในการวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การสนับสนุนทางสังคม หมายถึงการที่บุคลากรได้รับการตอบสนองในรูปแบบของความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านต่อไปนี้

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ หมายถึงการบุคลากรให้การสนับสนุน ยกย่อง เอาใจใส่ และตั้งใจฟังต่อผู้ร่วมงาน
2. การสนับสนุนทางด้านการประเมิน หมายถึงการให้ข้อมูลย้อนหลังเพื่อประเมินตน เปรียบเทียบพฤติกรรมซึ่งจะทำให้ผู้รับมั่นใจ
3. การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการที่บุคลากรได้รับ คำแนะนำ ข้อเสนอแนะซึ่งนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้
4. การสนับสนุนทางด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน หมายถึง การที่บุคลากรได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ในเรื่องเงิน แรงงาน เครื่องมือ และการปรับสภาพแวดล้อม

2.3 วิธีกรวัดการสนับสนุนทางสังคม

ธยาน์ อมรสิงห์ (2549 : 98) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการวัดการสนับสนุนทางสังคม คือแบบสอบถามความคิดเห็นโดยใช้แนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของเฮาส์ (House, 1981 : 100) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ไม่แน่ใจ (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545 : 10) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างชาวอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เครื่องมือที่ใช้วัดการสนับสนุนทางสังคม คือแบบสอบถามความคิดเห็นโดยใช้แนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของทอยส์ (Thoits, 1986 : 147) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวัดการสนับสนุนทางสังคมโดยใช้แบบวัดของธยาน์ อมรสิงห์ (2549 : 168) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 19 ข้อ เนื่องจากของธยาน์ อมรสิงห์ (2549 : 168) ได้ทำการศึกษาตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมตามแนวคิดของเฮาส์ (House, 1981 : 100) แบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดความคิดเห็น แบบวัดการสนับสนุนทางสังคมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ค่าถ้ามจากแบบวัดของธยาน์ อมรสิงห์ (2549 : 168) แต่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาตรวัดจาก 5 ระดับ เป็น 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

2.4 การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545 : 98) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์ การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ตัวแปรอิสระ คือ 1) เชาว์อารมณ์ ประกอบด้วย ความสามารถภายในตนเอง ความสามารถระหว่างบุคคล ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการจัดการกับความเครียด และความสามารถในการจูงใจตนเองและภาวะอารมณ์ 2) การสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านอารมณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนด้านทรัพยากร ตัวแปรตาม คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการให้รางวัลตามสถานการณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 245 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.50 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.47 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.44 ด้านการสร้างบารมีมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.41 และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.41

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การสนับสนุนทางบวกส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบอร์น และแบส เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือ เสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และการกระตุ้นผู้ตาม ให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Muchinsky, 1997 : 373)

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น (Burns)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในแนวคิดของเบอร์นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยาผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์นมีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ (Yukl, Fleet and Van, 1992 : 175-176)

เบอร์น (Burn, 1978 : 35) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ

ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส (Bass)

จากแนวคิดของเบอร์น (Burn, 1978 : 35) แบส (Bass, 1985 : 16) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์การและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) แบบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และมีการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี

(Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำและเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และมีการสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แบบส (Bass, 1999 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้อง ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่จรรยาแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบสในปีค.ศ.1985 แบบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกัน ในเวลาที่ต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพชั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพในชั้นที่สูงกว่าสำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปได้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบค่อยพัฒนา - อยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งความสัมพันธ์ - ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง - เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์
แรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - รางวัล (ภายนอก) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> - ประเพณีปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	<ul style="list-style-type: none"> - ผลที่ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์
ผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน - ตระหนักในความต้องการ - จัดการแบบวางเฉย 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู - มีการกระจายอำนาจให้แก่ละบุคคล - ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี
ผู้ใต้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> - แสวงหาความมั่นคง - ความต้องการได้รับการตอบสนอง - แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ละเว้นประโยชน์ส่วนตน - ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานตามที่คาดหวัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : มอนส์ลีย์ เพทรี และเม็กกินสัน (Mosley, Pietri and Megginson, 1996 : 415)

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของแบสและอโวลิโอ

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะ

ผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำให้สิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วย

ให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาก็มีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้

ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ โรงพยาบาล และสถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) เป็นภาวะนำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์รวมทั้งการศึกษาเชิงการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ได้มีผู้นำมาศึกษาเชิงประจักษ์ในบริบทต่างๆ โดยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

คำนี้ ผุดผ่อง (2547 : 6) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ว่า หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจของโรงเรียนร่วมกัน มีความสามัคคีกันพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 1) การสร้างบารมี หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ดี เป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธาไว้วางใจและเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน บุคลากรในโรงเรียนพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะในด้านความมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีความเฉลียวฉลาดและมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเสมอ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้น

ให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคล หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในโรงเรียน โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยตนจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยให้ความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

เพ็ญสิริ บุญอินทร์ (2550 : 9-10) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ว่าหมายถึงความสามารถและบุคลิกลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่กระตุ้นให้ครูเกิดแรงตลใจในการทำงาน และมีความพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ 1) บุคลิภาพที่น่านับถือ หมายถึงการรับรู้ของครูและบุคลากรในโรงเรียนต่อพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ทำให้ครูมีความรู้สึกเกิดความนับถือ ศรัทธา ผูกพัน มีความจงรักภักดี เชื่อถือ และไว้วางใจ ยึดถือเป็นแบบอย่างโดยมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์และเป็นกันเอง ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล หมายถึงการรับรู้ของครูและบุคลากรในโรงเรียนต่อพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ตอบสนองความต้องการของครูได้ มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้โอกาสและสนับสนุนให้ครูมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางคือ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้ข้อมูลข่าวสาร นโยบายหน่วยงานที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ให้รับทราบแล้วพร้อมในการให้คำปรึกษา 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึงการรับรู้ของครูและบุคลากรในโรงเรียนต่อพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้ความสามารถในการกระตุ้นให้ครูเกิดความคิด ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาตระหนักถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ปัญหาโดยใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนลงมือปฏิบัติ พร้อมทั้งชี้แนะทางเลือกในการปฏิบัติแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงการรับรู้ของครูและบุคลากรในโรงเรียนต่อพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้ความสามารถในการกระตุ้นอารมณ์ของครูและบุคลากรให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนเป็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ โดยส่งเสริมครูและบุคลากรให้ทดลอง เรียนรู้โครงการใหม่ๆ สร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทุ่มเทเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถ และความถูกต้องของอุดมการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียน

दारุวรรณ ศรีแก้ว (2549 : 8-9) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยระดับครูและปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ว่า หมายถึงผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังโดยมุ่งที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถและต้องการเป็นแบบอย่าง โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้และพร้อมที่จะประพฤติให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้างแรงจูงใจภายในและความท้าทายเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นจิตวิญญาณให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างภาพที่ชัดเจนในอนาคตและทำให้เชื่อว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงการที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงการที่ผู้บริหารมีความเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละปัจเจกบุคคล ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากแนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การทำให้ผู้ร่วมงานมองได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของทีม องค์การหรือสังคม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึงผู้นำมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ร่วมงาน ทำให้

ผู้ร่วมงานให้การยอมรับ ศรัทธาและเกิดความภาคภูมิใจในความสามารถของผู้นำ รวมทั้งมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมในการจัดการ หรือการทำงานของผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน มีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูง มีความตั้งใจแน่วแน่และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข และสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึงผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงาน

3.2 วิธีการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คานิง ผุดผ่อง (2547 : 64) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือแบบสอบถามจำนวน 40 ข้อ โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : 117) โดยทำการวัดความถี่ในการปฏิบัติแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

เพ็ญสิริ บุญอินทร์ (2550 : 36) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ดารุวรรณ ศรีแก้ว (2549 : 46) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยระดับครู และปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือแบบสอบถามความคิดเห็นเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) จริงที่สุด (5) จริง (4) ค่อนข้างจริง (3) ค่อนข้างไม่จริง (2) ไม่จริง (1) ไม่จริงเลย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แบบวัด ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 142-145) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำนวน 47 ชื่อ มาใช้ เนื่องจากรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 142-145) ได้ทำการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) แบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดระดับ พฤติกรรม แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ข้อความจากแบบวัด ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 142-145) แต่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาตรวัดจาก 5 ระดับเป็น 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ

พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545 : 66-67) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเน้น การเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ตัวแปรอิสระ คือภาวะผู้นำเน้น การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ 2) ระดมความร่วมมือผูกพัน 3) สร้าง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรตาม คือวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 1) การปรับตัว 2) เน้นภารกิจ 3) เน้นการมีส่วนร่วม 4) ระบบราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในสวนสัตว์ดุสิตจำนวน 106 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือการหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและ วัฒนธรรมองค์การของสวนสัตว์ดุสิตมีความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.82

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

เบญจวรรณ ศรีโยธิน และคณะ (2550 : 77-78, 83-85) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตัวแปรอิสระ คือ 1) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 2) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคล ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978 : 21-29) และแบส (Bass, 1985 : 39) ตัวแปรตามคือพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คืออาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 310 คน สถิติที่ใช้ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.39

ปิยวรรณ แป้นปลื้ม (2550 : 146-149) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย ตัวแปรอิสระ คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง วาระในการดำรงตำแหน่ง 2) การรับรู้ปัจจัยชุมชนมี 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานในชุมชนด้านการติดต่อสื่อสารในชุมชน ด้านการมีส่วนร่วมในชุมชน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2-7) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ในชุมชน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บข้อมูล และการสืบค้น

ความรู้ และการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ จำนวน 285 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.207 0.221 และ 0.338 ตามลำดับ และสามารถอธิบายตัวแปรตาม คือการจัดการจัดการความรู้ในชุมชนโดยรวมได้ร้อยละ 55

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 122-130) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี ตัวแปรอิสระ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของเบนนิสและนาฮุส (Bennis and Nanus, 1985 : 16-31, อ้างถึงใน Yukl, 1994 : 24-30) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยมการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) วัฒนธรรมองค์การใช้แนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 42-45) ประกอบด้วย 8 ด้าน คือด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคคล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านความเสี่ยงในงาน 3) การเพิ่มอำนาจในงานใช้แนวคิดของคานเตอร์ (Kanter, 1977 : 40) ประกอบด้วย 2 ด้าน คือด้านการได้รับอำนาจ ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร และด้านการได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชย และรางวัลในการปฏิบัติงานตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนากะ และทาเคชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 13-19) มี 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การ ได้แก่ สร้างหลักการความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้ร่วมกับกิจกรรมพัฒนา พัฒนาพยาบาลระดับกลางเป็นแกนนำ เปลี่ยนองค์การเป็นแบบพหุบริษัท สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพยาบาลระดับหัวหน้างานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี จำนวน 120 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เห็นได้จากการที่วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1999 : 159) กล่าวว่า หากมองถึงกรณีศึกษาด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผ่านมาสรุบได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงและการออกแบบการเรียนรู้ และก้าวแรกของการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดูเหมือนจะเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำและเป็นความจริงที่ว่าบุคลากรไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากเบื้องบน โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การโดยการช่วยสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ นอกจากนี้วอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1999 : 160) ได้ศึกษารูปแบบและการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้นำโดยได้ทำการทดสอบการรับรู้ ความเชื่อ พฤติกรรม การกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้จัดการและผลลัพธ์เมื่อพวกเขาเป็นผู้สนับสนุน เขาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำระดับกลางและระดับสูงจำนวน 12 คน พบว่าบรรดาผู้จัดการเชื่อว่าบทบาทของพวกเขามีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก สิ่งที่เด่นชัด คือพวกเขาทราบว่าบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนของพวกเขาเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดการการเรียนรู้

คานิง ผุดผ่อง (2547 : 83) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ตัวแปรอิสระ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ตัวแปรตาม คือองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990 : 3) ที่มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การกระตุ้นเขavnปัญหา 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเขavnปัญหาและด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล มีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.63 ถึง 0.77 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ในทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการคำนึงถึงเอกบุคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 ด้านการสร้างบารมี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกบุคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

เพ็ญสิริ บุญอินทร์ (2550 : 65) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตัวแปรอิสระ คือ 1) บรรยากาศขององค์กร 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจใน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ตัวแปรตาม คือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990 : 3) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนชุมชนบ้านคลองพลู โรงเรียนบ้านเขาชก โรงเรียนบ้านคลองตะเคียน โรงเรียนวัดเฉลิมลาภ และโรงเรียนบ้านคลองสิบแปด จำนวน 69 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลิกภาพที่นำนับถือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.665 รองลงมา คือการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.633 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.616 และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.608 ตามลำดับ โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดารุวรรณ ศรีแก้ว (2549 : 67) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยระดับครูและปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ระดับ คือระดับที่ 1 ตัวแปรระดับครู ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่อวิชาชีพครู การรับรู้ลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และพฤติกรรมการสื่อสาร ระดับที่ 2 ตัวแปรระดับโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) และวัฒนธรรมโรงเรียน ตัวแปรตาม คือวินัยในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990 : 3)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือโรงเรียนในภาคกลาง 30 โรงเรียน ภาคเหนือ 22 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 30 โรงเรียน และภาคใต้ 22 โรงเรียน เลือกครูที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 6 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 624 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ร่วมกันส่งผลต่อความมีคุณลักษณะของครูในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพหุระดับ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.319

ซีซิล (Cecil, 2002 : 24) ได้ทำการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

4. วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

สเมอร์ซิช (Smircich, 1983 : 8, อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 7) นิยามว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือแนวทางแรกเชื่อว่าวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ของคนในองค์การซึ่งแสดงออกมา ส่วนแนวทางหลังเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิดความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคนในองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

นักวิชาการที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ได้หีบยกวลีที่อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การให้เข้าใจง่ายที่สุดว่าเป็น “วิถีทางที่พวกเราใช้ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้กันที่นี่” (The Way We Do Things Around Here) โดยเน้นไปที่พฤติกรรมกระทำร่วมกันของคนในองค์การ

ส่วนนักวิชาการที่ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่เป็นความคิด ความเชื่อในจิตใจได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า “เป็นแบบแผนของข้อสมมติฐานพื้นฐานร่วมกันที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปรับตัวโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มและสามารถนำข้อ

สมมติฐานนี้มาเป็นแนวทางในการทำงานได้ดีเพียงพอ จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มและได้ทำการถ่ายทอดให้กับสมาชิกผู้มาใหม่ได้รับรู้ และคิดคำนึงถึงว่าสมมติฐานนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องพึงปฏิบัติเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา” แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง จึงมีนักวิชาการหลายท่านนำไปอ้างอิงในงานเขียนและได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงแบบแผนของข้อสมมติฐาน ค่านิยม บรรทัดฐาน และสิ่งประติษฐ์ที่สมาชิกขององค์การร่วมกันยึดถือ ซึ่งการให้ความหมายร่วมกันเหล่านี้จะช่วยให้สมาชิกได้รับรู้และเข้าใจถึงกิจวัตรของการทำงาน

ส่วนروبบินส์ (Robbins, 1986 : 595) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกในองค์การใช้ร่วมกันซึ่งได้สร้างเอกลักษณ์ให้แก่ละองค์การมีความแตกต่างกัน

นอกจากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้แล้วยังมีความหมายที่ผู้ทาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การได้นิยามศัพท์ปฏิบัติการไว้ด้วยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตัวน จาว หยาง (2550 : 10-11) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยุหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1986 : 37) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติงานของบุคลากรของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยยุหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง อาจารย์ผู้สอนและพนักงานในวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงจุดประสงค์ขององค์การ โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคลากรในองค์การจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2) การให้อำนาจ หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การเห็นความสำคัญในการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์การในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสบุคลากรในการรับรู้ข่าวสาร การได้รับปัจจัยต่างๆในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน 3) การตัดสินใจ หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในการตัดสินใจแต่ละครั้งพร้อมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การดำเนินการเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นหลักและให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด 5) ความไว้วางใจ หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ 6) คุณภาพ หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของหน่วยงานมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาสมาชิกขององค์การให้มีคุณภาพมากขึ้น 7) การยอมรับ หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การยอมรับการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรในองค์การพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในการแสวงหาความคิดที่ดีและคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 8) ความเอาใจใส่ดูแล หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การเอาใจใส่บุคลากรในองค์การเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้า 9) ความมีศักดิ์ศรี หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ทั้งคำพูดและการกระทำของบุคลากร คงไว้ซึ่งมาตรฐานที่แน่นอนเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการสร้างคุณภาพของบุคลากร ยึดมั่นในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเอาใจใส่ดูแลในเรื่องการตัดสินใจโทษแก่บุคลากรอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และ 10) ความหลากหลาย หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคลากรในด้านทักษะและวิธีปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การพร้อมทั้ง มีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

จันทนา วิปลานุสาสน์ (2549 : 6) ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการ 4 คน คือเชน (Schien, 1994 : 15) บอยเอ็ท (Boyett, 2000 : 29) ดาฟท์ (Daft, 2000 : 49) และเดนิสัน (Denison, 2000 : 57) โดยให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยม ที่พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ 3) ความสอดคล้องกัน โดยการแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ คือการรับรู้ที่สูง ปานกลางหรือต่ำ ต่อวัฒนธรรมองค์การ

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : 4) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การ กับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการ 4 คน คือเชน (Schien, 1994 : 15) บอยเอ็ท (Boyett, 2000 : 29) ดาฟท์ (Daft, 2000 : 49) และเดนิสัน (Denison, 2000 : 57) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ที่สมาชิกในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด ยึดถือปฏิบัติร่วมกันโดยการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมซึ่งมีแบบแผนความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว หมายถึงสมาชิกในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด สามารถที่จะปรับตัวตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การซึ่งหมายถึงพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และคู่ค้า มีความกล้าเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การวิธีในการทำงาน เทคโนโลยีการผลิต ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และวัฒนธรรมองค์การ มีมุมมองในเชิงรุก เชื่อในความสามารถของคนในองค์การว่าสามารถจะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ได้แก่ วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาและมีการเรียนรู้ขององค์การที่สามารถปรับและแปลสัญญาณจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ สนใจและติดตามสภาวะทาง

เศรษฐกิจ การตลาดและสังคม วิเคราะห์เศรษฐกิจ ตลาด และสังคมเพื่อนำมาใช้เป็นโอกาสในการผลิตสินค้าตัวใหม่ 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ หมายถึงสมาชิกในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด มีความรู้สึกได้ถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจ โดยมีความเชื่อร่วมกันในเรื่องของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความร่วมมือและการประสานงานจากทุกฝ่าย ทำงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูลของทุกคนและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ได้แก่ ความมีอิสระในการพูดเรื่องงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงาน อธิบายเทคนิคหรือทักษะในการทำงานให้แก่กัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อการเรียนรู้ มีความเสมอภาคและยุติธรรมในองค์การ ได้แก่ ให้ความเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน ได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน นโยบายของบริษัทเน้นความเสมอภาคและยุติธรรมและผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนให้เวลาสำหรับความคิดสร้างสรรค์ 3) ความสอดคล้องต้องกัน หมายถึงสมาชิกในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด มีการยอมรับค่านิยมหลักร่วมกันเพื่อแสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ และทุกหน่วยงานสามารถประสานงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานร่วมกัน

4.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

ดาฟท์ (Daft, 2000 : 319-321) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามเพราะการที่องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ จะเป็นแนวทางหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ ในการที่จะนำพาองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การสามารถเสริมสร้างกลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ เขาจึงได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัย 2 อย่าง คือ 1) ระดับของความยืดหยุ่นในการโต้ตอบต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ภายในหรือภายนอกองค์การ ตามรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Adaptability/Enterpreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน

2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพที่ต้องการ วัฒนธรรมแบบนี้ไม่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ขอให้บรรลุประสิทธิภาพที่ตั้งไว้ก็เพียงพอ

3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กรและมีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบและความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร

4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นที่การดำเนินการภายใน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำ ธุรกิจโดยใช้ความร่วมมือกันภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆ และเน้นที่ประสิทธิภาพ

คาเมอรัรอน และควิน (Cameron and Quinn, 1998 : 527-528) มีแนวความคิดที่คล้ายกันกับดาฟท์ (Daft, 2000 : 49) โดยเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอยู่ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ว่าองค์กรมีความสามารถในการยืดหยุ่นและการควบคุมอยู่ในระดับใดในการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นกลุ่ม (Group Culture) มุ่งเน้นที่ภายในองค์กรและใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงานด้วยความไว้วางใจเพื่อสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยผู้นำ นั้นจะมีลักษณะเป็นผู้ฝึกสอนและชี้แนะมากกว่าออกคำสั่ง

2. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Culture) มุ่งเน้นที่การควบคุมภายในที่เคร่งครัดไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นเนื่องจากผู้นำ ยึดถือกฎระเบียบในการบริหารสั่งการภายใต้สายการบังคับบัญชาโดยมีนโยบาย กระบวนการที่ชัดเจนในการทำงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) มุ่งเน้นที่ภายนอกองค์กร และมีการควบคุมด้วยวัตถุประสงค์ที่เน้นผลผลิต การวางแผน และความมีประสิทธิภาพที่สมาชิกในองค์กรยอมรับเนื่องจากมีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

4. คณะทำงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) มุ่งเน้นที่ภายนอกและมีความยืดหยุ่นมากเพราะเน้นที่พันธกิจหรือโครงการเฉพาะ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีการจูงใจสมาชิกในองค์กรด้วยงานที่สำคัญ และมีความท้าทาย ผู้นำมีลักษณะของผู้ประกอบการและชอบความเสี่ยงซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีความเป็นผู้ประกอบการเช่นกัน

แฮนดี้ (Handy, 1993 : 590) ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการโครงสร้างองค์กร และบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กรเล็ก ๆ มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว คือผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางแล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายการบังคับบัญชา

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่เท่าที่ตนเองมีอยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่สามารถทำนายได้และมีความมั่นคง

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่นงานโครงการซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงานขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมดโดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

นอกจากนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นแล้วเดนิสัน (Denison, 2000 : 57) ได้นำเสนอโมเดลของการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคงกับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์กร อันประกอบไปด้วย

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกได้ถึงความสำเร็จเป็นส่วนเป็นเจ้าขององค์กร เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ (Capability Development) ของพนักงาน

2. ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์กรทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยมหลัก (Core Value) ร่วมกันซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนำงานนั้นมาบูรณาการร่วมกัน (Coordination and Integration) จนงานเสร็จสิ้น

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การปรับตัวได้ดี คือการสร้างสรรคการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้

และต้องมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า (Customer Focus) โดยการตอบสนองที่รวดเร็วซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นองค์การจะต้องมีการเรียนรู้ คือ การสะสมความรู้และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้นเพื่อที่จะรับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

4. การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) เมื่อองค์การตั้งมั่นในพันธกิจนั้น หมายถึง ทุกคนในองค์การต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในพันธกิจนั้น (Strategic Direction and Intent) เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามกลยุทธ์ที่กำหนดก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ

เดนิสัน (Denison, 2000 : 57) ได้ใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบนี้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับมาตรวัดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานขององค์การทั้งในด้านที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น ผลตอบแทนเงินลงทุน ผลประกอบการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความเจริญเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของพนักงานจากผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับมาตรวัดประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสรุปได้ว่าวัฒนธรรมขององค์การที่มีประสิทธิผลจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนั้นองค์การที่มีประสิทธิผลมีแนวโน้มที่จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่มีทั้งความสามารถในการปรับตัวมีความสอดคล้องต้องกันและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามใน 3 องค์ประกอบนี้จะต้องอยู่ในบริบทของความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติตามพันธกิจ

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis, 2002 : 92) กล่าวว่าจากรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ได้กล่าวถึงข้างต้นนั้น ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การได้ โดยจะต้องเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่าองค์การมีวัฒนธรรมแบบใดแล้วพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการได้ด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะทางธุรกิจ สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์การและปัจจัยอื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์การนั้น ดังนั้นจึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 43-52) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาถึงลักษณะหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ 3 ประเภท ซึ่งจะแตกต่างกันตามการกระตุ้นของแรงจูงใจ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จ มีลักษณะที่สำคัญ คือ
 - 1.1 เน้นความรับผิดชอบของบุคคล
 - 1.2 มีการคำนวณความเสี่ยงในงาน และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในสังคม
 - 1.3 การให้รางวัลและการยอมรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน
 - 1.4 สร้างความประทับใจให้แก่บุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสัมพันธ์ มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 2.1 การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาในที่ทำงาน และสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างเปิดเผยและจริงใจ
 - 2.2 ให้การส่งเสริมและสนับสนุนแก่บุคลากรทุกระดับ
 - 2.3 ให้ความสำคัญอิสระในงานและจัดโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน หรือที่มีการบีบบังคับน้อย
 - 2.4 ให้การยอมรับบุคลากรทุกคนว่าเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม
3. วัฒนธรรมที่มุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 3.1 มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น
 - 3.2 ให้มีการยอมรับในบุคลากรที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบและตำแหน่งที่สูงกว่า
 - 3.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการในการจัดการกับความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

แนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ได้นำมาพัฒนาทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ โดยอธิบายว่า ระบบองค์การนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องอยู่ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและความต้องการของสมาชิกในองค์การ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้และถือเป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน การที่องค์การจะมีการเรียนรู้ได้นั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งจำเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของระบบคุณค่า ความคิด ความเชื่อ และแบบแผนแนวปฏิบัติที่สืบทอดกันมาขององค์การ มีการประยุกต์และจัดเข้าไปเชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 45-48) กล่าวถึงมีดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ องค์ประกอบของวัฒนธรรมด้านนี้เป็นความรู้สึกของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน

การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นการรับรู้ถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในปริมาณงาน และรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะทำให้ลดหรือเพิ่มความท้าทาย หรือความสำเร็จ การสนใจในด้านความต้องการมีอำนาจของบุคคลจะเกิดความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการจัดลำดับขั้นของโครงสร้างสถานการณ์ที่มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในตำแหน่งหรือสถานภาพของบุคคล โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างจะมีลักษณะเป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชา หรือมีกฎระเบียบแสดงให้เห็นชัดเจน การสร้างวัฒนธรรมองค์การนั้นควรให้ทุกกลุ่มทุกระดับขององค์การได้มีส่วนร่วมในงาน ดังนั้นโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจึงมีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และพฤติกรรมในงานของสมาชิก และก่อให้เกิดการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันด้วย

2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจ บุคคลที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกที่ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นไปด้วยดี มีความเข้าใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน มีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณงาน มีความพึงพอใจในงาน และปฏิบัติเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ความอบอุ่น และการสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรแสดงความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพให้ความอบอุ่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความอบอุ่น การสนับสนุนเกื้อกูลกันจะช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้มแข็งอดทน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีในการร่วมมือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การ

4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบาย การพิจารณาความดีความชอบในสถานการณ์ของการทำงานในองค์การ การจัดวัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง คำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลัก และการประเมินที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จขึ้นเพราะรางวัลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคลทำให้ลดความกลัวที่จะล้มเหลว การที่บุคคลได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจะเป็นวัฒนธรรมที่ดีกว่าวัฒนธรรมไม่ยอมรับหรือการลงโทษ

5. ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา ความคิดเห็นที่แตกต่างกันรวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น องค์ประกอบด้านนี้เป็นการวัดความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน และหน่วยงานที่มีการแข่งขันกันภายใน

ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด มีการเผชิญหน้าของบุคลากรเสมอ ซึ่งจำเป็นจะต้องอดทน พร้อมทั้งจะร่วมมือกันแก้ไขปัญห

6. ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน องค์ประกอบด้านนี้จะวัดความรู้สึกความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานและองค์ประกอบของบรรยากาศอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อความสำเเร็จ สิ่งทีกระตุ้นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความสำเเร็จนี้อาจจะเรียกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน องค์การใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังไว้สูงหรือต่ำเกินไปจะส่งผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล และก่อให้เกิดการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันได้

7. ด้านเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดีของกลุ่ม องค์ประกอบด้านนี้นิยมเรียกกันว่าความเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การและในที่มงาน ในองค์การที่เป็นทางการไม่เพียงเป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคล และเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญ การปฏิบัติงานปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม ซึ่งพบว่าการเน้นที่ความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม การเพิ่มเอกลักษณ์ของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ลดการค่านึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวทำให้เกิดความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดี

8. ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงานหรืองานที่ทำมีความเสี่ยง ความทำทหาย องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การด้านนี้เป็นกรวัดความรู้ถึงการเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงในงาน และในองค์การ สร้างความทำทหายให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ต้องการความสำเเร็จในงานองค์การที่ไม่มีความเสี่ยงในงานหรือมีงานที่ทำทหายจะทำให้ขาดแรงจูงใจในด้านความสำเเร็จในงานที่จะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การในด้านนี้ลดลงด้วย

วัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมานั้นมีความแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน สำหรับการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 45-48) เนื่องจากแนวคิดนี้มีความครอบคลุมและชัดเจนมากที่สุด ซึ่งสรุปแนวคิดวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 45-48) ได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างองค์การ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน ข้อมูลข่าวสารและข้อจำกัดในปริมาณงาน
2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความมีอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ
3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร รวมทั้งการช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน
4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ดี และได้รับความยุติธรรมจากนโยบายของการพิจารณาความดีความชอบ
5. ด้านความขัดแย้ง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งรับรู้เกี่ยวกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
6. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้และมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขององค์การ
7. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ การยึดติดของกลุ่ม และความพึงพอใจในงาน
8. ด้านความเสี่ยง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ความท้าทาย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.3 วิธีกรวัดวัฒนธรรมองค์การ

จันทนา สุขธนาร์ักษ์ (2550 : 98-99) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 45-48) เครื่องมือที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์การ คือ แบบสอบถามจำนวน 26 ข้อ โดยวัดความคิดเห็น เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ไม่น่าใจ (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตวัน จาว หยาง (2550 : 71) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของอธิการบดี และวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยุหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เครื่องมือที่ใช้วัดวัฒนธรรม

องค์การคือแบบสอบถามจำนวน 29 ข้อ โดยวัดความคิดเห็น เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2)
น้อย (1) น้อยที่สุด

จันทนา วิปุลานุสาสน์ (2549 : 78) ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้
วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ เครื่องมือที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์การ คือ
แบบสอบถาม โดยทำการวัดความคิดเห็น เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating Scale)
5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ไม่แน่ใจ (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่
เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : 195) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรม
องค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด เครื่องมือที่ใช้วัด
วัฒนธรรมองค์การ คือแบบสอบถามโดยวัดความคิดเห็น เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2)
น้อย (1) น้อยที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำวัดวัฒนธรรมองค์การโดยใช้แบบวัดของจันทนา
สุชนารักษ์ (2550 : 98-99) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้
ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี จำนวน
26 ข้อ มาใช้ แบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดความคิดเห็น แบบวัดวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัย
ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของจันทนา สุชนารักษ์ (2550 : 98-99) แต่ผู้วิจัยได้
ดัดแปลงมาตรวัดจาก 5 ระดับ เป็น 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4)
ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

4.4 วัฒนธรรมองค์การกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

จันทนา สุชนารักษ์ (2550 : 122-126) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่
มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน
โรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ตัวแปรอิสระ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของเบ็นนิส
และนาณูส (Bennis and Nanus, 1985 : 16-31, อ้างถึงใน Yukl, 1994 : 24-30)
ประกอบด้วย 5 ด้าน คือการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม การ
สร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ
2) วัฒนธรรมองค์การใช้แนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 :
43-52) ประกอบด้วย 8 ด้าน คือด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคคล
ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านความเสี่ยงในงาน 3) การเพิ่มอำนาจในงานใช้แนวคิด

ของคานเตอร์ (Kanter, 1977 : 56-57) ประกอบด้วย 2 ด้าน คือด้านการได้รับอำนาจ ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร และด้านการได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน ตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนากะ และทาเคชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 23-28) มี 7 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ สร้างหลักการความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้ร่วมกับกิจกรรมพัฒนา พัฒนาพยาบาลระดับกลางเป็นแกนนำ เปลี่ยนองค์การเป็นแบบพหุบริษัท สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือพยาบาลระดับหัวหน้างานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี จำนวน 120 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความเสี่ยงในงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.58 ด้านโครงสร้างขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.55 ด้านการให้รางวัลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.53 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.48 ด้านความขัดแย้งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.44 ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.37 ด้านความรับผิดชอบในงานบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.34 ส่วนด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.21

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 95) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ตัวแปรอิสระ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์องค์กร การสร้างระบบแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและค้นคว้าความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการระดับปฏิบัติการระดับ 3-6 จากกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต จำนวน 600 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้โดยรวม ประกอบด้วย ผู้นำ หรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อ

การเรียนรู้ และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 30.6 36.6 และ 39.7 ตามลำดับ โดยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้โดยรวม ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของ 3 หน่วยงานเท่ากับ 0.553 0.630 และ 0.605 ตามลำดับ

แอนโตนินา (Antonina, 2000 : 58) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับวัฒนธรรมองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

4.5 วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้

วอทกินส์ และ มาร์สิค (Watkins and Marsick, 1993 : 166) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม นโยบายที่สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การให้อภัยต่อความผิดพลาดซึ่งเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้และการแก้ปัญหา การมีนโยบายในการแห่งรางวัลสำหรับความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้เช่นเดียวกับการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน

ตวัน จาว หยาง (2550 : 101) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ในกำกับมหาวิทยาลัยครูศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ตัวแปรอิสระ คือ 1) ภาวะผู้นำของอธิการบดี 2) วัฒนธรรมองค์การใช้แนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1986 : 37) ตัวแปรตาม คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ใช้แนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1994 : 12) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารระดับกลาง อาจารย์ผู้สอนและพนักงานของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ปีการศึกษา 2549 จำนวน 175 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ในกำกับมหาวิทยาลัยยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการตัดสินใจมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 ด้านความไว้วางใจ มีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 ด้านความมีคุณภาพ ด้านความมีศักดิ์ศรี และด้านความหลากหลายมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 ด้านการยอมรับมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 ด้านการให้อำนาจมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.61 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.64 ส่วนด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การและด้านความเอาใจใส่ดูแลมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.60 และด้านความเอาใจใส่ดูแลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.58

จันทนา วิบุลยพูนทรัพย์ (2549 : 103) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ตัวแปรอิสระ คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) วัฒนธรรมองค์การโดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการ 4 คน คือ เซน (Schien, 1994 : 15) บอยเอ็ท (Boyett, 2000 : 29) ดาฟท์ (Daft, 2000 : 49) และ เดนิสัน (Denison, 2000 : 57) 3) บรรยากาศองค์การ ตัวแปรตาม คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 25) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยที่ด้านความสามารถในการปรับตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.64 ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 และด้านความสอดคล้องต้องกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : 195) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการ 4 คน คือ เซน (Schien, 1994 : 15) บอยเอ็ท (Boyett, 2000 : 29) ดาฟท์ (Daft, 2000 : 49) และ เดนิสัน (Denison, 2000 : 57) ตัวแปรตาม คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 25) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด จำนวน 119 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ วิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงหนึ่งปัจจัยคือ วัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.628 โดยที่ปัจจัยความสอดคล้องต้องกัน มีทิศทางเดียวกันกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

แฮร์รี่ (Harry, 2004 : 8) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในฝ่ายควบคุมและฝ่ายขายของโรงงานเหรียญทอง เบกาซี อินโดนีเซีย แฮร์รี่ใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของคาเมอร์รอน และควิน (Cameron and Quinn, 1999) และใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวอทกินส์ และมาร์ลสิก (Watkins and Marsick, 1996) ผลการศึกษา พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร และผลการศึกษา ยังพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (ด้านความรู้และด้านการเงิน)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ นั้นพบว่ามีกล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ แต่ไม่ได้มีการกล่าวถึงความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องอาศัยความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ คือการที่องค์กรมีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และมีความต่อเนื่องจนกลายเป็นความสำเร็จ สำหรับส่วนนี้ เป็นการทบทวนเนื้อหาของการจัดการความรู้ในส่วนของความหมายของการจัดการความรู้ องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ วิธีการวัดกระบวนการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ความหมายของการจัดการความรู้

บุญดี บุญญาภิจ (2547 : 23) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2549 : 3) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วย นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ต้องอาศัยผู้ทรงความรู้

ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การซึ่งถือเป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

ทาเคชิ และโนนากะ (Takeuchi and Nonaka, 2004 : 43) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์การและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ การบริหารเทคโนโลยี และระบบใหม่ๆ

ชู (Choo, 1999 : 20) ให้ความหมายว่าการจัดการความรู้ หมายถึงกรอบแนวคิดในการออกแบบเป้าหมาย โครงสร้าง และกระบวนการภายในขององค์การ เพื่อที่จะทำให้องค์การเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ในการเรียนรู้และสร้างให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าและสังคม

ดาเวนพอร์ต (Davenport, 1997 : 5) ให้ความหมายว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการต่างๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture) นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share and Dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้ (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)

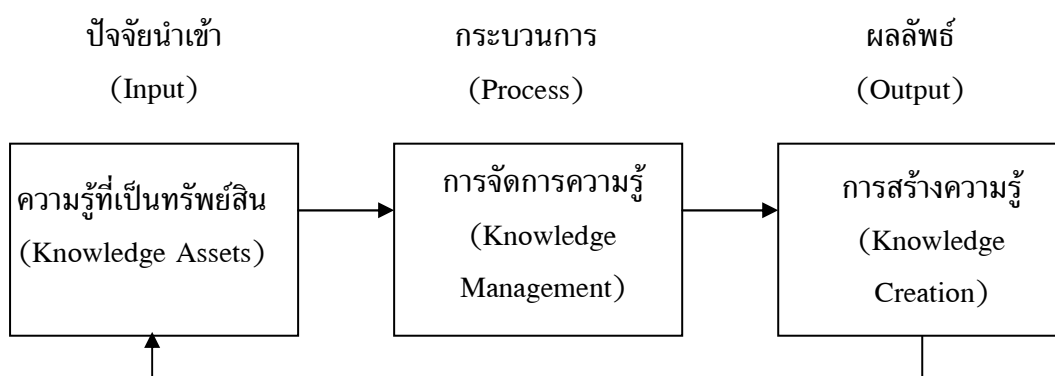
นอกจากความหมายข้างต้นแล้วยังมีความหมายที่ผู้ทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้นิยามศัพท์ปฏิบัติการไว้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550 : 5) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึงกระบวนการที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ การปฏิสัมพันธ์กันของคนภายในองค์กรเดียวกัน เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ วิธีการนี้เรียกว่าการสังเคราะห์และการจำแนกหรือการจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่น่าไปสู่การเผยแพร่ความรู้ต่อสาธารณชนต่อไป

เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550 : 7-8) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนา ระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึงการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และประมวลความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ อันเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั่วทั้งองค์การ มีการวางแผน การจัดระบบการทำงาน การสร้างการเชื่อมโยงการถ่ายโอน การจัดเก็บรักษา การส่งเสริมการเรียนรู้ การเผยแพร่ความรู้ โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและความเชี่ยวชาญที่สำคัญเป็นเครื่องมือช่วย เพื่อการเข้าถึงข้อมูล การนำความรู้มาช่วยในการปรับปรุงการทำงานขององค์กรทำให้องค์การได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วยประสบการณ์ กิจกรรมของการจัดการความรู้ของตนเอง เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5.2 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้

ลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 4) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรู้ตามพื้นฐานทฤษฎีระบบ กล่าวคือการใส่ความรู้ที่เป็นสินทรัพย์เข้าไปในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะได้รูปแบบของความรู้ใหม่ๆ ออกมาซึ่งความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้หมุนวนกลับเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์การเพื่อรอการศึกษาค้นพบและจัดการต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรู้ตามพื้นฐานทฤษฎีระบบ
ที่มา : ลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 4)

นอกจากนี้ลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 4) ได้นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าเนื่องจากความรู้ไม่สามารถจับต้องได้ การวัดผลผลิตของงานความรู้จึงยังเป็นข้อโต้แย้งกันในกลุ่มนักวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการการศึกษาทางนี้ลึกลงไป โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานและความคุ้มค่าที่แสดงหลักฐานชัดเจนของประสิทธิผลของงานความรู้ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างการเชื่อมต่อที่ดีกว่าระหว่างงานวิจัยกับการฝึกหัดในหัวข้องานความรู้ได้ อีกทั้งผลที่ได้รับของความรู้ไม่ได้ผลิตเป็นสินค้าหรือบริการสุดท้ายที่ต้องการเชื่อมต่อกระบวนการทำงานซึ่งกันและกัน ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องการสร้างระบบที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยคนทำงานความรู้ เช่น ทีมงาน เป็นต้น

ผู้วิจัยมองว่า หากมองการจัดการความรู้ตามกรอบข้างต้นซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีระบบ ในส่วนของปัจจัยนำเข้า (Input) นั้นเป็นปัจจัยหรือเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะมีหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ เป็นต้น

สำหรับในส่วนของกระบวนการ (Process) นั้นตามกรอบข้างต้น คือส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้มีนักวิชาการอธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 59-60) กล่าวว่า ความรู้ในปัจจุบัน ได้มีองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จึงได้นำเสนอองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คือ

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลที่เป็นปัจจัยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน ทั้งจากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เป็นการแข่งขัน ปรับปรุงงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใช้ความคิด การสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ระหว่างองค์กร การเปิดรับข่าวสาร ข้อมูลจากสื่อแหล่งต่างๆ ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสัมพันธภาพและการร่วมทุนกัน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของบุคคลการสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

2.1 การถ่ายทอดความรู้ที่มีในตัวบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น

2.2 การผนวกรวมความรู้ของบุคคลกับความรู้ที่มีในองค์กรเป็นความรู้ใหม่และนำความรู้ไปใช้ร่วมกัน

2.3 การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันหรือเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

2.4 สมาชิกในองค์กรเป็นผู้ค้นพบความรู้ใหม่ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.6 การทดลองซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.7 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และต้องพิจารณาวิธีการ ในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อน

กลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นสายลักษณะอักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ในการเก็บสะสมความรู้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ต้องเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 เป็นการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์การต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคว้าความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้วัตถุประสงค์ของงาน และความชำนาญของผู้ใช้ ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- 1) การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- 2) การฝึกอบรม
- 3) การประชุมภายใน
- 4) การสรุปข่าวสาร
- 5) การสื่อสารภายในองค์การ
- 6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- 7) การหมุนเวียนและเปลี่ยนงาน
- 8) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำ เช่น 1) หมุนเวียนงาน 2) ประสบการณ์หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา 3) คณะทำงาน 4) เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

คุคซา (Kucza, 2001 : 11) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of Need) และการกำหนดความต้องการ (Identification of Requirements)

2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ ความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว

3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ

4. Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อย ๆ คือ มีการระบุถึงความคิดใหม่ ๆ การประเมินความคิดใหม่ ๆ การรวบรวม การประเมินและการคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ และการสร้างความรู้

5. Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย คือ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย ๆ คือ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

แทร็บ (Trapp, 1999 : 21) ได้เสนอองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการด้วยกัน คือ

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goal) การบ่งชี้เป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการนำมาซึ่งประโยชน์ของความรู้

2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบอกถึงความรู้ที่ต้องการ จัดเก็บลงในฐานข้อมูลหรือแฟ้มเก็บสะสมงานเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน

3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ขององค์การจากแหล่งภายนอกองค์การ อาจจะเป็นความรู้ใหม่ หรือเป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงในการใช้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการ คือ นำความรู้จากภายนอกองค์การรวมเข้ากับความรู้ที่อยู่ในองค์การในรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศและต้องให้พนักงานสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้

4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการปรับเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การให้สามารถดำเนินการต่อไปจนสร้างเป็นฐานของความรู้ได้ โดยมีเป้าหมาย

เพื่อเพิ่มทักษะใหม่และเพิ่มความรู้ความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความรู้เป็นโครงสร้างที่ สลับซับซ้อนระหว่างคนกับเทคโนโลยี

5. การเคลื่อนย้าย กระจายความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution)

การเคลื่อนย้ายและกระจายความรู้สามารถช่วยให้ทุกคนได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างสูงสุด เท่าที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา โดยอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นตัว กระจายความรู้และข้อมูลต่างๆ

6. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) ความรู้จะมีประสิทธิภาพได้ก็

ต่อเมื่อมีการนำความรู้ใหม่นั้นมาใช้ประโยชน์ในองค์กรหรืออาจเป็นการนำความรู้เก่ามาพัฒนาและ ปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้

7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Preservation) เป็นการเก็บรักษา

และรวบรวมความรู้ไว้ โดยให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้และสืบค้นความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ อาจเป็นไว้ในตัวบุคคลหรือรูปแบบของปัญญาประดิษฐ์ก็ได้

8. การประเมิน ทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation/Review)

เป็นการวัดความก้าวหน้าและคุณค่าของทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งอาจวัดได้ 5 กลุ่ม คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การพัฒนา และมนุษย์หรืออาจวัดที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กรก็ได้

9. การควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling) เป็นการติดตาม

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นและ ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 35) กล่าวว่าจากการทบทวน วรรณกรรม และการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ พบว่าองค์ประกอบของ แต่ละแนวคิดมีความคล้ายคลึงกันในด้านของความหมาย โดยมีหลักสำคัญอยู่ที่การแสวงหา ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ โดยการสืบค้นและนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาจำแนกรวบรวมและ จัดเก็บไว้ให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการค้นหา จากนั้นนำความรู้เหล่านั้นมาปฏิบัติ หรือใช้ประโยชน์ จนทำให้เกิดเป็นกระบวนการในการสร้างเป็นความรู้ใหม่และนำความรู้เก็บไว้ใน องค์กรต่อไป จึงได้สรุปองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ ดังตาราง 4

ตาราง 4 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้

No.	องค์ประกอบ ของกระบวนการจัดการความรู้	Anderson & APQC (1996)	Marquardt (1996)	Trapp (1999)	Probst and Other (2000)	Kucza (2001)	Sveiby (2003)
1.	Identification of needs for knowledge					✓	
2.	Knowledge Goal			✓			
3.	Knowledge Identification	✓		✓	✓		
4.	Knowledge Acquisition		✓	✓	✓		✓
5.	Knowledge Development			✓	✓		
6.	Knowledge Transfer/Distribution/Sharing	✓	✓	✓	✓		✓
7.	Knowledge Usage	✓	✓	✓	✓		
8.	Knowledge Preservation			✓			
9.	Knowledge Evaluation/Review			✓			
10.	Knowledge Controlling			✓			
11.	Knowledge Creation	✓	✓			✓	✓
12.	Knowledge Collection	✓				✓	
13.	Knowledge Storage and Retrieval		✓			✓	✓
14.	Knowledge Pull					✓	

ตาราง 4 (ต่อ)

No.	องค์ประกอบ ของกระบวนการจัดการความรู้	Anderson & APQC (1996)	Marquardt (1996)	Trapp (1999)	Probst and Other (2000)	Kucza (2001)	Sveiby (2003)
15.	Knowledge Push					✓	
16.	Knowledge Update					✓	
17.	Knowledge Retention				✓		
18.	Knowledge Refine						✓
19.	Knowledge Monitor						✓
20.	Knowledge Adapt	✓					
21.	Knowledge Organization	✓					

ที่มา : นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร, 2548 : 36

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 36) ได้สรุปว่าจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้มีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ดังนั้นจึงเลือกใช้อองค์ประกอบที่มีนักวิชาการกล่าวถึงตั้งแต่ 3 แนวคิดขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการระบุถึงความต้องการและกำหนดความรู้ที่ต้องการ
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการจัดเก็บ และรักษาความรู้ไว้ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งสามารถสืบค้นได้ตามความต้องการอย่างถูกต้องและทันเวลา เช่น การบันทึกในฐานข้อมูล (Data Based) การเก็บบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
4. การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในองค์กร และมีการแบ่งปันกระจายทั่วทั้งองค์กรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
5. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) เป็นการนำความรู้ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานหรือนำความรู้เก่าที่บุคคลมีอยู่มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่
6. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการปรับใช้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น การนำความรู้ในองค์กรผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

ที่กล่าวมาข้างต้น คือองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งอยู่ในส่วนของกระบวนการ (Process) ตามกรอบแนวคิดของลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 4) ส่วนต่อมาคือผลลัพธ์ (Output) ซึ่งศูนย์กลางผลผลิตและคุณภาพของอเมริกา (APQC, 2008 : 64) ได้กล่าวไว้ว่าผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ คือการรักษาความรู้และการดำเนินการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับธุรกิจเพื่อเพิ่มผลกำไร นอกจากนี้ นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 36) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อธิบายว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ประการ คือผลสัมฤทธิ์ของงาน พนักงาน ความรู้ของบุคคล และองค์การหรือหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับกระบวนการ (Process) และกระบวนการจัดการความรู้จำเป็นต้องเป็นกระบวนการที่มีความสำเร็จซึ่งเป็นพื้นฐานในการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ

องค์ประกอบของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ องค์ประกอบที่ นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 36) ได้ทำการสรุปไว้ เนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวมีความครอบคลุมและนำมาจากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรและองค์การให้ความสำคัญกับความรู้และนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการสร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนทั่วทั้งองค์การ อันจะนำไปสู่การพัฒนาและพัฒนาความสามารถขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1. การระบุถึงความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะองค์การให้โอกาสแก่บุคลากรได้บอกถึงความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน
2. การแสวงหาความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะองค์การให้ความรู้แก่บุคลากร โดยการสอนงาน การฝึกอบรม ประชุม มีการเปิดรับข่าวสารความรู้จากภายนอกองค์การ มีการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการ และมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน
3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะองค์การมีการจำแนกความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ จัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ ในรูปแบบที่เป็นฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อความสะดวกในการค้นหาได้อย่างถูกต้องและทันเวลา
4. การเคลื่อนย้าย กระจาย และแบ่งปันความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะองค์การจัดกิจกรรมให้มีการแบ่งปันความรู้ โดยการพบปะพูดคุย ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นร่วมกันกับองค์การภายนอก
5. การใช้ความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะองค์การสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่จากทั้งภายในและภายนอกมาใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
6. การสร้างความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะองค์การสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคคลอื่นและสนับสนุนให้เรียนรู้แนวทางปฏิบัติจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการติดตามและพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าและทันสมัย

5.3 วิธีการวัดการจัดการความรู้

จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550 : 51) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของบุญดี บุญญาภิจ (2547 : 78) เครื่องมือที่ใช้วัดการจัดการความรู้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตรา

ส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ปีทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550 : 74) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายคน เครื่องมือที่ใช้วัดการจัดการความรู้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ปานกลาง (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550 : 96) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนา ระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของมาร์ควอดต์ (Marquardt and Reynolds, 1996 : 43-48) เครื่องมือที่ใช้วัดการจัดการความรู้ คือ แบบสอบถามการปฏิบัติ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ตั้งแต่ (4) ดีมาก (3) ดี (2) พอใช้ (1) ควรปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยใช้แบบวัดที่ดัดแปลงมาจากแบบวัดของนันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 36) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร แบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดการปฏิบัติ แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของนันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 36) แต่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาตรวัด จาก 5 ระดับ เป็น 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

5.4 การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำเรียม จิตรหลัง (2550 : 146) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ปัจจัยการจัดการความรู้ที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร 3) ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ 4) ปัจจัยโครงสร้างองค์กร 5) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ปัจจัยระบบการจัดการ 7) ปัจจัยความสามารถของบุคลากร และ 8) ปัจจัยการเสริมแรง ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2548 ในเขตพื้นที่การศึกษา 14 จังหวัดภาคใต้ รวม 26 เขต จำนวน 380 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.269 ถึง 0.812 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าลักษณะความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

วิจารณ์ พานิช (2547 : 14) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์การต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น จากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์การได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากองค์การจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์การใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์การจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์การจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์การอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการจัดการความรู้ คือพฤติกรรม “การหวงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” หากองค์การสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 221) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์การ ปัจจัยแห่งความสำเร็จจะอยู่ที่คนที่มีความสามารถ การสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์กัน องค์ความรู้

ในองค์การจะไม่เกิดขึ้นถ้าบุคลากรในองค์การไม่ใฝ่เรียนใฝ่รู้ ไม่มีการเรียนรู้เป็นทีม และทั้งองค์การ

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2552 : 66) กล่าวว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่คนและองค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือการมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ เป็นต้น

บุญดี บุญญากิจ (2547 : 25) กล่าวว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เนื่องจากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิถีทางใหม่ๆ ในการผลิตหรือการให้บริการอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ ซึ่งก็คือการมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ เป็นต้น

โนนากะ (1991 : 70) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการทำให้คนในองค์การต้องการหรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การเรียนรู้เป็นกระบวนการในการแสวงหาคำความรู้ต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในองค์การและทำให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในองค์การและทำให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การจัดการความรู้เป็นการจัดการเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความรู้และเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์การมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการทำงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดี

การวิน (1993 : 78) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้าง จัดหา และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ๆ ในทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์การ

โจเซฟ (2002 : 24) กล่าวว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ และต่างก็สนับสนุนกัน โดยที่การจัดการความรู้จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ส่งผลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

6. แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ

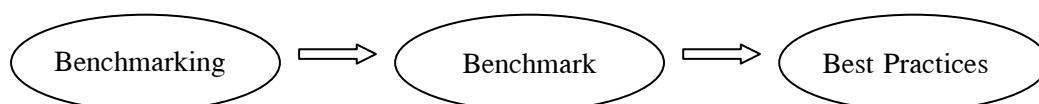
การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อศึกษาว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันหรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปรียบเทียบการดำเนินงานนั้นสอดคล้องกับแนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เบ็ง คาร์ลอฟ (2544 : 9) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยทำให้องค์กรรู้จักตัวเอง วิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของตัวเองว่าเป็นอย่างไร การเปรียบเทียบสมรรถนะ มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การเฝ้าดู และการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับผู้ที่ดีกว่าเราหรือดีที่สุดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร จากนั้นองค์การทำการกำหนดเป้าหมายทิศทาง วิธีการที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรอยู่ในระดับแนวหน้าหรือดีกว่าคนที่ดีที่สุดในปัจจุบัน

แคมป์ (Camp, 1989 : 16) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นวิธีการที่มีแนวคิดที่เริ่มต้นในประเทศจีนมากกว่า 2500 ปีที่แล้ว ตัวอย่างของแนวคิดดังกล่าวค้นพบได้จากคัมภีร์ในการทำสงครามของซุนทซู่ (Sun Tzu's rules) ซึ่งประวัติศาสตร์ของจีนได้บันทึกยุทธวิธีในการทำสงครามข้อหนึ่งของท่านซุนทซู่ที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” นั้นหมายความว่าในการทำสงครามนั้น หากเรารู้จักกองทัพของข้าศึกดี และในขณะเดียวกันเราก็รู้จักกองทัพของเราดีด้วยแล้ว เราไม่จำเป็นต้องกังวลกับผลสุดท้ายของการทำสงครามเลย แนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยอาศัยแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลและกระบวนการดำเนินงานของเราเองเพื่อวิเคราะห์หาช่องว่าง ข้อเด่น ข้อด้อย เพื่อกำหนดประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาองค์การมีการพัฒนากระบวนการมาเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการดังกล่าวยังดำเนินการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1979 บริษัทผลิตเครื่องถ่ายเอกสารซีร็อกซ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในเรื่องส่วนแบ่งทางการตลาด และมีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลต่อยอดขายและผลกำไรของบริษัทอย่างมาก ทางบริษัทจึง

ใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างเต็มรูปแบบ โดยทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับบริษัทฟูจิ ซีร็อกซ์ ในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งเปรียบเทียบกระบวนการทำงานบางกระบวนการกับบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นผู้นำทางธุรกิจและมีผลการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการนั้น ๆ ผลของการเปรียบเทียบดังกล่าว ทำให้บริษัทซีร็อกซ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถวิเคราะห์ช่องว่าง ข้อเด่น ข้อด้อย ในกระบวนการดำเนินงานของตนเองและทำการปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของกระบวนการปฏิบัติที่พบในขณะนั้นด้วยความมุ่งมั่นที่จะกลับมาเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจเครื่องถ่ายเอกสารอีกครั้ง ผลการดำเนินงานทำให้บริษัทซีร็อกซ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จอย่างมากจนสามารถแย่งชิงและยึดครองส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องถ่ายเอกสารมาได้เกือบทั้งหมดจนได้รับรางวัล Malcom Baldrige National Quality Award ซึ่งนับเป็นรางวัลเกียรติยศที่ได้รับจากทางการของประเทศสหรัฐอเมริกาและรางวัลดังกล่าวได้กำหนดให้การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเกณฑ์หนึ่งที่หน่วยงานที่ต้องการได้รับรางวัลดังกล่าวจะต้องปฏิบัติเพื่อแสดงว่าหน่วยงานนั้นมีการจัดคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

6.1 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยบุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธี การปฏิบัติ กับองค์การที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็ Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้น เขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 : 11

การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาสากลโดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรไม่ได้เก่งทุกเรื่อง ยังมีองค์กรอื่นที่เก่งมากกว่าในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรง ขององค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดเวลาการลองผิดลองถูก การเปรียบเทียบสมรรถนะจึงเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดดผลที่ได้รับจากการทำ การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ ทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร วัตถุประสงค์ของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ การแสวงหาตัวอย่างวิธีการปฏิบัติงานที่ดี กว่าเดิม รวมถึงการทำความเข้าใจกับกระบวนการและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ผลักดันให้เกิดผลการ ปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ องค์กรต่างๆ จะปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนโดยเลือกสรร และนำวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านี้ไปใช้ในกระบวนการทำงานซึ่งไม่ใช่เป็นการลอกเลียนแบบแต่เป็นการ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

6.2 ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 56-58) ได้แบ่งประเภทของการ เปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อ ทำการศึกษาและวิเคราะห์ ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการ เปรียบเทียบสมรรถนะในรูปแบบอื่นต่อไป

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรกับ คู่แข่ง ที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อที่ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างใน ความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานเพื่อที่ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่า เทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดได้

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่เราสนใจ โดยไม่คำนึงถึงความ แตกต่างของอุตสาหกรรม และการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากการเปรียบเทียบสมรรถนะตาม หน้าที่ จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาคู่เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งเราสามารถ คัดเลือกคู่เปรียบเทียบได้ ธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรม สะดวกในการกำหนด และ ตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุดในแต่ละหน้าที่และสามารถ กำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็ง ก่อนกระจายหรือขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร

4. การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) เป็น การดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Process) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างๆ ของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว

บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 14) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการเปรียบเทียบสมรรถนะว่ามีความต้องการที่เราจะเปรียบเทียบกับองค์การอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร โดยจะครอบคลุมในด้าน

- Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking โดยการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร

- Process Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของเรา ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด

- Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในสินค้าลักษณะใด

- Strategy Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงซึ่งอาจจะเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรไปเลย

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับด้วย อันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบของเราว่า กลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบของเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งครอบคลุมในด้าน

- Internal Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบวัดความสามารถกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน

- Competitive Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้ที่ เป็นคู่แข่งของเราโดยตรง

- Industry Benchmarking เป็นลักษณะการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

- Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking โดยมุ่งค้นหา ผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัติ นั้นทำได้ค่อนข้างยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านพบว่า การเปรียบเทียบ สมรรถนะมีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้ที่ต้องการจะนำการเปรียบเทียบสมรรถนะไปใช้ จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร วัฒนธรรม และการบริหารงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

6.3 กระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

เบ็ง คาร์ลอฟ (2544 : 33-34) ได้แบ่งลำดับขั้นของกระบวนการในการ เปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติเป็น 5 ช่วงด้วยกัน ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะ มิใช่เป็นเพียงแค่การนำข้อมูลที่สำคัญ ๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการเพียรหา

พันธสัญญา (Commitment) จากทุก ๆ คนในองค์กรให้มีความมุ่งมั่นร่วมกันได้อย่างสูงยิ่ง

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินใจเลือกว่าจะเปรียบเทียบสมรรถนะเรื่องใด ได้แก่

1. ระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร
2. สำรวจผังการปฏิบัติงานโดยรวมภายในองค์กร
3. วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญ ที่จะมีผลต่อ

ผลลัพธ์ในการเปรียบเทียบสมรรถนะรวมถึงวิธีการที่จะวัดค่าสิ่งต่าง ๆ ในกระบวนการนั้น ๆ

4. ตัดสินใจว่า เราต้องการรายละเอียดในเรื่องใดบ้างสำหรับ

การเปรียบเทียบสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

1. ตัดสินใจว่าจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในลักษณะใด

(ภายในหรือภายนอก)

2. ค้นหาบริษัทที่คู่ควรแก่การนำมาเป็นแม่แบบ

3. ลองติดต่อบริษัทคู่เปรียบเทียบเพื่อขอความร่วมมือใน

การร่วมกันทำโครงการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4. ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อวิจารณ์ทั้งปวง ซึ่งอาจจะ

เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้

1. ร่างแบบสอบถาม รวมถึงคำจำกัดความและคำอธิบายต่าง ๆ
2. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญจากองค์กรของเรา
3. รวบรวมข้อมูลจากองค์กรของคู่เปรียบเทียบ และข้อมูล

จากแหล่งอื่น ๆ เท่าที่จะทำได้

4. ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ (ยืนยันและทบทวนเพื่อความเชื่อถือได้ของข้อมูล)
5. ปรับปรุง/แก้ไขตัวแปรที่ไม่ได้ต้องการจะนำมาเปรียบเทียบ (ถ้ามี)

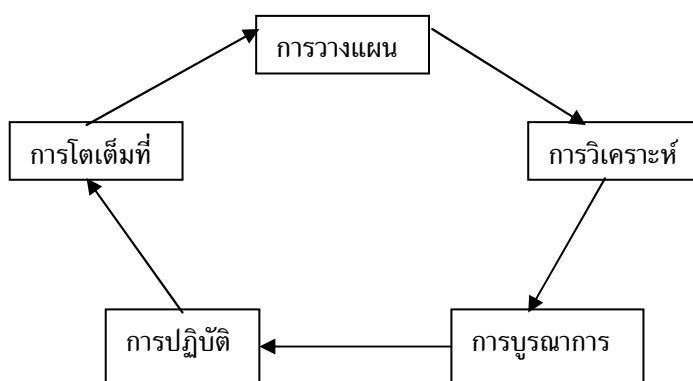
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์

1. จัดลำดับและเรียงเรียงประเภทของข้อมูล
2. วิเคราะห์หาช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่เป็นผลให้เกิดช่วงห่างนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติการเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์

1. สร้างการยอมรับเป็นการภายในสำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา
2. รวมเอาผลลัพธ์ที่ได้เข้าไปในแผนธุรกิจ
3. เตรียมแผนการเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพจากข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะ
4. ออกแบบกระบวนการงานใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. นำกระบวนการที่ได้รับการออกแบบใหม่เข้าใช้งาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ที่มา : ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544 : 59

อธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการขององค์การและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์การ

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทางกา

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำการเปรียบเทียบสมรรถนะเข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

6.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 22-23) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การเปรียบเทียบสมรรถนะประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
2. การฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมงานเข้าใจกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบ
3. การเปรียบเทียบสมรรถนะควรเป็นกิจกรรมที่ทำเป็นทีมโดยมีผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ
4. ทีมงานที่ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่สามารถนำผลจากการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานในองค์การได้
5. กระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องมุ่งเน้นที่การปฏิบัติที่เป็นเลิศมากกว่ามุ่งเน้นวัดผลการปฏิบัติงาน
6. การเปรียบเทียบสมรรถนะต้องมีการจัดระบบวางแผนและการจัดการที่ดีเพราะเป็นวิธีการที่มีโครงสร้างที่จำเป็นต้องมีการวางแผนและการติดตามที่ดี
7. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น เพื่อให้การเปรียบเทียบสมรรถนะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยถือเป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการพัฒนาองค์การ
8. องค์การต้องเต็มใจแบ่งปันข้อมูลกับผู้ร่วมทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทั้งที่เป็นหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การ

9. เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และควรปรับปรุงกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะในระหว่างดำเนินการเช่นกัน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผลการวิจัยจะทำให้ทราบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันหรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ทำให้องค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชนเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร อันจะนำไปสู่การค้นพบองค์การที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบสมรรถนะและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้น สรุปได้ว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะมีหลายประเภท รวมทั้งกระบวนการก็มีหลากหลายแนวทาง การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบที่บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 14) ได้กล่าวว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบแบ่งตามวัตถุประสงค์นั้นมีการคำนึงถึงลักษณะการเปรียบเทียบสมรรถนะว่ามีความต้องการที่เราจะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบนี้มีความครอบคลุมสี่ด้านด้วยกันคือ 1) Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking 2) Process Benchmarking 3) Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking และ 4) Strategy Benchmarking สำหรับการวิจัยครั้งนี้เน้นไปในด้าน Process Benchmarking คือการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรของตนเองกับองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กร ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด กล่าวคือองค์กรมีการตั้งวัตถุประสงค์ในการเปรียบเทียบสมรรถนะไว้ว่าจะทำการเปรียบเทียบในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และการเปรียบเทียบสมรรถนะครั้งนี้ก็มีความสอดคล้องกับกระบวนการทั้งห้าขั้นตอนที่ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549 : 59) ได้กล่าวไว้ โดยเมื่อทราบถึงผลการวิจัยแล้วขั้นตอนแรกที่องค์กรที่จะดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องทำ คือการวางแผน เช่น มีการตั้งทีมงานหลักในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น หลังจากนั้นต้องทำการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยภายในองค์กรของตนเอง และทำความเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อทำการวิเคราะห์ถึงความสามารถและข้อจำกัดขององค์กรตนเองรวมทั้งทราบถึงวิธีปฏิบัติงานขององค์กรที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแล้ว หลังจากนั้นก็ต้องบูรณาการโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาออกแบบกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานใหม่ เพื่อแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลังจากนั้นก็ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างต่อเนื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะจะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภาครัฐทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เหมือน

และต่างกับองค์การภาคเอกชน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาที่ตรงประเด็น รวมทั้งได้เรียนรู้ถึงแนวทางในการพัฒนาองค์การ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

7. ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐที่ใช้ในการวิจัย

1. กรมส่งเสริมการเกษตร

1.1 ความเป็นมาของกรมส่งเสริมการเกษตร

วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2504 กระทรวงเกษตรได้เสนอโครงการจัดตั้งกรมส่งเสริมการเกษตร ไปยังคณะรัฐมนตรีแยกเป็น 2 แผน แผนที่หนึ่ง ขอจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการเกษตร ซึ่งถือว่าเป็นแผนขั้นเตรียมการก่อนจัดตั้งกรม คือเตรียมทั้งการวางแผนงาน วางอัตรากำลังคน ปรับปรุงวิชาการ เปลี่ยนทัศนคติเจ้าหน้าที่ ตลอดจนรูปบริหาร และการแก้ไขพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวงทบวงกรม เพื่อจัดตั้งกรมในแผนขั้นที่สอง ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2504 เห็นชอบในหลักการตามที่กระทรวงเกษตรเสนอ ต่อมาก็ได้มีคำสั่งกระทรวงเกษตรตั้งสำนักงาน ส่งเสริมการเกษตรขึ้นเมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2505 เพื่อเตรียมการต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว และได้ปฏิบัติการในรูปงานส่งเสริมการเกษตรตามแนวใหม่ไปพลางพร้อมกันนั้น ก็ได้รายงานผลก้าวหน้าต่อคณะรัฐมนตรีเป็นครั้งคราว จนถึงวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2505 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้พิจารณารายงานของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรแล้วมีคำสั่งว่าจะตั้งเป็นกรมได้และได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีได้ทราบ ระเบียบข้อปฏิบัติทุกกรมก็ต้องรับภาระหนักในการประชุมปรึกษาเพื่อให้ได้สถาบันที่เหมาะสมและทันสมัย และพร้อมที่จะต้องชี้แจงเจ้าหน้าที่วิเคราะห์จากหน่วยงานต่าง ๆ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ และคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารทั้งระดับอนุกรรมการและกรรมการใหญ่ การแก้ไขปรับปรุง ชี้แจง ได้ตอบได้ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผลที่สุดก็ผ่านการพิจารณาของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2509 แต่ให้เรียกชื่อกรมแพร่ขยายการเกษตร โดยโอนงานส่งเสริมการเกษตรจากทุกกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรมารวมอยู่ในกรมนี้ ส่วนเจ้าหน้าที่ให้เรียกพนักงานแพร่ขยายจังหวัดและอำเภอ

เมื่อผ่านการพิจารณาของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารแล้ว ประธานคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารก็ได้นำเสนอต่อ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี แต่ข้อความในหนังสือชื่อกรมได้เปลี่ยนไปจากกรมแพร่ขยายการเกษตร เป็นกรมบริการการเกษตร ส่วนเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคให้ยุบกลีกรมจังหวัด - อำเภอ เป็น เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบด้วยในหลักการ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2510 และต่อมากกระทรวงเกษตรได้เสนอร่างพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม เพื่อขออนุมัติและขอให้คณะที่ปรึกษา

กฎหมายช่วย พิจารณาก่อนส่งสภาร่างรัฐธรรมนูญในฐานะรัฐสภา พร้อมกันนั้นก็ได้ออกเปลี่ยนชื่อกรมบริการเกษตรเป็นกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็ได้รับหลักการร่างพระราชบัญญัติและอนุมัติให้แก้ไขชื่อได้ตามที่กระทรวงเกษตรเสนอ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2510 พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2510 เพื่อขอตั้งกรมส่งเสริมการเกษตรนี้ได้เข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมสภาร่างรัฐธรรมนูญ เมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2510 ที่ประชุมลงมติรับหลักการและได้ประกาศใช้เป็นกฎหมายให้ตั้งกรมส่งเสริมการเกษตรได้ เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2510

ต่อมาได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารในกระทรวงเกษตร พ.ศ. 2511 วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2511 มีมาตราที่มีสาระสำคัญดังนี้

มาตรา 3 ให้โอนบรรดากิจการทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณ ของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงเกษตร เฉพาะที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมการเกษตรไปเป็นของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตร

มาตรา 4 ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมกสิกรรม เฉพาะที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร งานปราบโรค ศัตรูพืช และเฉพาะที่เกี่ยวกับกิจกรรมจังหวัดและกสิกรรมอำเภอไปเป็นของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตร

มาตรา 5 ให้โอนกิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณ ของกรมการข้าว กระทรวงเกษตร เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร และเฉพาะที่เกี่ยวกับพนักงานข้าวจังหวัด และพนักงานข้าวอำเภอ ไปเป็นของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตร

ฉะนั้น วันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2511 ซึ่งเป็นวันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา จึงเป็นวันที่กรมส่งเสริมการเกษตรได้รับเข้าช่วงการบริหารงานส่งเสริมการเกษตรตั้งแต่นั้น เป็นต้นมา

1.2 วิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมและพัฒนาให้ครอบครัวเกษตรกรอยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน

1.3 พันธกิจของกรมส่งเสริมการเกษตร

1. ศึกษา วิจัย และพัฒนางานด้านการส่งเสริมการเกษตร และถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการผลิตสินค้าและบริการทางการเกษตร

2. ส่งเสริมและพัฒนาครอบครัวและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

3. ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการทางการเกษตรตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

4. การให้การแก้ไขปัญหามาตามความต้องการของเกษตรกรและชุมชน
เกษตรกรอย่างพอเพียง

1.4 ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตร

1. การตอบสนองต่อนโยบายสำคัญของรัฐบาล มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ
ของรัฐบาล

1.1 มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญของ

ของรัฐบาล

2. การขับเคลื่อนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคเกษตร มีกลยุทธ์

สนับสนุน คือ

2.1 เสริมสร้างการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและพัฒนาเครือข่าย

การเกษตร

2.2 ประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการส่งเสริม

การเกษตร

3. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร ครอบครัว เกษตรกร

องค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และชุมชนเกษตร มีกลยุทธ์ในการสนับสนุน คือ

3.1 เสริมสร้างการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและพัฒนาเครือข่าย

การเกษตร

3.2 ประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการส่งเสริม

การเกษตร

3.3 ประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการส่งเสริม

การเกษตร

3.4 สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน

และเครือข่าย

4. การส่งเสริมการผลิตและจัดการสินค้าเกษตร มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ

4.1 เพิ่มมูลค่าของผลผลิตทางการเกษตร

4.2 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

4.3 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

5. การให้บริการทางการเกษตรและช่วยเหลือเกษตรกร มีกลยุทธ์

สนับสนุน คือ

5.1 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเกษตร

6. การพัฒนาองค์กร บุคลากร และกระบวนการทำงาน

6.1 พัฒนาสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร

6.2 พัฒนาการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6.3 ปรับระบบการบริหารงานและกระบวนการทำงานให้มีความสะดวก คล่องตัว และมีความทันสมัย (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2552)

2. กรมส่งเสริมสหกรณ์

2.1 ความเป็นมาของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ในพ.ศ. 2515 ได้มีคำสั่งคณะปฏิวัติฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 ยกเลิก พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2506 ตั้งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ขึ้นและยกเลิกกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ พร้อมนี้ ได้มีคำสั่งคณะปฏิวัติฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 ให้โอนอำนาจหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการสหกรณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ กรมสหกรณ์ที่ดิน กรมสหกรณ์พาณิชย์และธนกิจ เป็นกรมส่งเสริมสหกรณ์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีพันเอกสุรินทร์ ชลประเสริฐ ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์และนายทะเบียนสหกรณ์เป็นคนแรก ปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ตามโครงสร้างใหม่โดยอาศัยกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2545

2.2 วิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

เป็นองค์กรหลักที่มุ่งพัฒนาระบบสหกรณ์ ให้เป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ สู้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข

2.3 พันธกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1. สร้างค่านิยมและผลักดันระบบสหกรณ์ให้มีส่วนร่วมในการสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. สนับสนุนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในการให้บริการแก่สมาชิกให้เกิดความพึงพอใจ
3. สนับสนุนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรร่วมกับคู่ค้าในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณภาพและเที่ยงธรรม ตามความต้องการของลูกค้า
4. สนับสนุนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
5. พัฒนาบุคลากรในระบบสหกรณ์ให้ร่วมมือและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้พึ่งพาตนเองได้และช่วยเหลือกันมากขึ้น รวมทั้งการจัดที่ดินในเขตนิคมสหกรณ์

6. พัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
7. สนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการเชื่อมโยงเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ภายใต้กรอบของกฎหมาย
8. พัฒนาระบบการบริหารราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เกิดธรรมาภิบาลและมีสมรรถนะสูง
9. พัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

2.4 ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1. แก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ
 - 1.1 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
2. พัฒนาอาชีพและพักชำระหนี้ของเกษตรกรรายย่อย มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ
 - 2.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ต่อชุมชนและท้องถิ่น
3. ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคเกษตร มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ
 - 3.1 สร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
 - 3.2 เสริมสร้างการดำเนินชีวิตตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน
 - 3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมขององค์การ
 - 3.4 เสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเป็นกระบวนการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552)

3. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

3.1 ความเป็นมาของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

งานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อปีพ.ศ. 2459 อยู่ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ซึ่งในขณะนั้นงานการตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกงานสหกรณ์ กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และต่อมาเมื่อมีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมใหม่ จึงได้รับการเลื่อนฐานะเป็นกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ในสังกัดของกระทรวงการสหกรณ์ เมื่อ

วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 ซึ่งต่อมาก็ได้เปลี่ยนไปขึ้นอยู่กับกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติในปี พ.ศ.2506 และเมื่อมีการยุบกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติในปีพ.ศ.2515 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ก็เปลี่ยนมาขึ้นอยู่กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จนถึงปัจจุบันนี้

ระบบการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์แต่เดิมนั้นผู้ตรวจสอบบัญชีทั้งหมด จะรวมกันอยู่ที่ สำนักงานใหญ่ของกรมฯ ในกรุงเทพฯ เพียงแห่งเดียวและจะเดินทางออกไป เพื่อทำการตรวจบัญชีในจังหวัดต่าง ๆ เพียงปีละครั้ง หรือสองครั้งเท่านั้น แต่แต่ละครั้งจะใช้เวลา ประมาณ 60 ถึง 90 วันซึ่งก็เป็นผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปไม่คล่องตัวเท่าที่ควร จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2524 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงได้เริ่มกระจายงานการตรวจสอบบัญชีออกไปยังส่วน ภูมิภาคโดยการจัดตั้ง สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือแนะนำ ด้านการเงิน การบัญชี ให้สถาบันเกษตรกรได้อย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น ปัจจุบันกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยมีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่ 1 - 10 ทำหน้าที่คอยกำกับดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ซึ่งอยู่ในสังกัด

3.2 วิสัยทัศน์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เป็นองค์กรที่พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้โปร่งใส เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้

3.3 พันธกิจของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

1. พัฒนาระบบบัญชี และระบบงานสอบบัญชีให้เหมาะสมกับธุรกิจ ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
2. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน ให้มีการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีที่ดี
3. ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
4. กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน
5. พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร
6. เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีแก่บุคลากรเครือข่าย เกษตรกรเยาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ
7. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการบัญชีและการสอบ บัญชีแก่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.4 ยุทธศาสตร์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

1. พัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร มีกลยุทธ์สนับสนุนคือ
 - 1.1 พัฒนาระบบงานและควบคุมคุณภาพงานสอบบัญชีสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

- 1.2 พัฒนาการถ่ายโอนและระบบการกำกับดูแลการสอบบัญชี
สหกรณ์โดยภาคเอกชน
- 1.3 พัฒนาระบบบัญชีให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่ม
เกษตรกร
- 1.4 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานสอบ
บัญชีสหกรณ์
- 1.5 กำกับดูแลสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่เข้าข่ายเล็กตาม
กฎหมาย
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีของ
สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ
- 2.1 กำกับและแนะนำการบริหารการเงินและการบัญชีของ
สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 2.2 สนับสนุนให้สหกรณ์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน
การเงินการบัญชี
- 2.3 พัฒนาศักยภาพด้านการเงินการบัญชีแก่บุคลากรของ
สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีการบริหารจัดการที่ดี
- 2.4 เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการจัดทำบัญชีและงบการเงิน
แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 2.5 สนับสนุนให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการ
ด้านการเงินและการบัญชีที่โปร่งใส
- 2.6 บูรณาการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือบุคลากร
ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- 2.7 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทางการเงินการบัญชีแก่
วิสาหกิจชุมชน
- 2.8 สนับสนุนการใช้บัญชีรับจ่ายของสมาชิกสหกรณ์
3. เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่เกษตรกร เยาวชนและประชาชนทั่วไป
มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ
- 3.1 พัฒนาและเสริมสร้างภูมิปัญญาทางบัญชีแก่เกษตรกร
เยาวชน และประชาชนทั่วไป
- 3.2 สนับสนุนให้เกษตรกรจัดทำบัญชีประกอบอาชีพ
- 3.3 พัฒนาความรู้และกลไกการถ่ายทอดความรู้ด้านบัญชีแก่
อาสาสมัครเกษตรด้านบัญชี
- 3.4 คลินิกเกษตรเคลื่อนที่

3.5 พัฒนาศักยภาพด้านการบัญชีแก่เยาวชน กลุ่มอาชีพ และ
เกษตรกรตามโครงการพระราชดำริ

3.6 สนับสนุนการจัดทำบัญชีแก่เกษตรกรที่ปลูกปาล์มน้ำมัน

3.7 รณรงค์ให้สมาชิกสหกรณ์จัดทำบัญชีรับจ่ายในครัวเรือน
อย่างต่อเนื่อง

3.8 รณรงค์การทำบัญชีครัวเรือนและบัญชีประกอบอาชีพ

4. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและบริหารจัดการขององค์การ
มีกลยุทธ์สนับสนุน คือ

4.1 พัฒนาศูนย์ข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

4.2 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติงาน

4.3 พัฒนาและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์
และกลุ่มเกษตรกรสู่สาธารณชน

4.4 ปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากร
บุคคล

4.5 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของกรม

4.6 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

4.7 เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีในองค์การตามพระราช
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยพัฒนาไปสู่
“องค์การแห่งการเรียนรู้” (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2552)

4. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

4.1 ความเป็นมาของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Department of Business Development) เป็นกรมที่ได้เปลี่ยนชื่อมาจากกรมเดิม คือ “กรมทะเบียนการค้า” (Department of Commercial Registration) ตามผลการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ที่ใช้บังคับมาตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ผลของการปรับปรุงระบบราชการในครั้งนั้น นอกจากทำให้ “กรมทะเบียนการค้า” เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “กรมพัฒนาธุรกิจการค้า” แล้ว ยังได้มีการปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างใหม่ เริ่มตั้งแต่โอนงานด้านชั่งตวงวัดไปขึ้นกับกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พร้อมกับการโอนงานด้านน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับกรมธุรกิจพลังงานกระทรวงพลังงาน ในเวลาเดียวกันนั้นก็รับโอนภารกิจด้านการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ รวมทั้งงานจดทะเบียน และงานส่งเสริมสมาคมการค้าและหอการค้ามาจากกรมการค้า

ภายในกับงานตามภารกิจใหม่ คืองานด้านส่งเสริมธุรกิจบริการและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาปฏิบัติพร้อมกับภารกิจเดิม คืองานด้านจดทะเบียนธุรกิจ การกำกับดูแลธุรกิจ และการให้บริการธุรกิจอีกด้วย

4.2 วิสัยทัศน์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

มีความเป็นเลิศในการให้บริการและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ของธุรกิจ

4.3 พันธกิจของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

1. พัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมธุรกิจให้มีความเข้มแข็งสู่สากล
2. จดทะเบียนธุรกิจถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส
3. บริการข้อมูลธุรกิจถูกต้อง รวดเร็ว เป็นประโยชน์
4. กำกับดูแลธุรกิจให้มีธรรมาภิบาล

4.4 ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

1. พัฒนาธุรกิจครบวงจร หมายถึงพัฒนาธุรกิจที่ต้องสร้างความเข้มแข็งให้สามารถแข่งขันภายในประเทศและธุรกิจที่มีศักยภาพในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ตั้งแต่การเริ่มต้นประกอบธุรกิจ การแก้ไขปัญหา อุปสรรค พัฒนาการบริหารจัดการและการตลาด ให้มีความแข็งแกร่ง เด็ดขาด ขยายตัว มีความพร้อมระดับสากล มีกลยุทธ์สนับสนุน คือเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปรับตัว ทันสมัย มีโครงการรองรับ คือ

1.1 โครงการพัฒนากฎหมาย ประกอบด้วย

1.1.1 โครงการปรับปรุงประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยหุ้นส่วนบริษัท (กรณีเร่งด่วน)

1.1.2 โครงการปรับปรุงกฎหมายบริษัทมหาชนจำกัดให้สอดคล้องกับกฎหมายตลาดหลักทรัพย์

1.1.3 โครงการวิเคราะห์ผลการศึกษากฎหมายการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว

1.2 โครงการพัฒนาระบบ IT

1.2.1 โครงการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เพื่อทดแทนและเพิ่มเติม ประกอบด้วย

1.2.2 โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมฯ

1.2.3 โครงการพัฒนาองค์กร

1.2.4 โครงการคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

1.2.5 โครงการพัฒนาระบบข้อมูลการบริหารจัดการ

องค์กร

2. ลดขั้นตอนและบริการจดทะเบียนด้วย IT หมายถึงปรับปรุงกระบวนการ หลักเกณฑ์ และใช้ระบบ IT ในการบริหารจัดการการจดทะเบียนธุรกิจ เพื่อให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีมาตรฐานเดียวกันทุกพื้นที่และสร้างฐานข้อมูลทะเบียนธุรกิจที่ถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ มีกลยุทธ์สนับสนุน คือพัฒนาบุคลากรให้สร้างสรรค์ปฏิบัติงานเชิงรุกและมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร มีโครงการรองรับ คือ

2.1 โครงการพัฒนาระบบ IT การจดทะเบียนธุรกิจ ประกอบด้วย

2.1.1 โครงการพัฒนาการบริการจดทะเบียนด้วย IT

ทั่วประเทศ

2.1.2 โครงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลทะเบียนราษฎรของ

กรมการปกครอง

2.2 โครงการพัฒนายทะเบียน ประกอบด้วย

2.2.1 โครงการโรงเรียนนายทะเบียน

2.2.2 โครงการที่ปรึกษานายทะเบียนเกี่ยวกับการจดทะเบียน

ธุรกิจ

3. พัฒนาข้อมูลธุรกิจและบริการด้วย E-Service หมายถึงการบริหารจัดการฐานข้อมูลทะเบียนธุรกิจ ข้อมูลรายงานทางการเงินของธุรกิจให้สามารถขอรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ถูกต้อง เกิดประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจ มีกลยุทธ์สนับสนุน คือสร้างพันธมิตรหน่วยงานรัฐและเอกชน มีโครงการรองรับ คือ

3.1 โครงการพัฒนาระบบบริการข้อมูลธุรกิจด้วย E-Service

ประกอบด้วย

3.1.1 โครงการพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลธุรกิจ

อัตโนมัติ

3.1.2 โครงการบริการหนังสือรับรองผ่านธนาคารกรุงไทย

(KTB) ระยะ 1

3.2 โครงการพัฒนาข้อมูลธุรกิจ ประกอบด้วย

3.2.1 โครงการพัฒนาระบบงานฐานข้อมูลธุรกิจ ระยะ 2

3.2.2 โครงการพัฒนาข้อมูลรายธุรกิจ

4. ส่งเสริมการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานและมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หมายถึงส่งเสริมและ กำกับดูแลให้ผู้มีหน้าที่ทำบัญชีผู้ประกอบการ บัญชีมีการจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐาน และ กฎ ระเบียบตามกฎหมายบัญชี ส่งเสริมผู้ประกอบการ ธุรกิจ ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบตามกฎหมายนิติบุคคล บริษัทมหาชนจำกัด และการประกอบธุรกิจของคน

ต่างตัว มีกลยุทธ์สนับสนุน คือประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้องค์การเป็นที่ยอมรับ และประชาชนสามารถเข้าถึง มีโครงการรองรับ คือ

4.1 โครงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร

4.1.1 โครงการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ เสริมความเข้าใจ เพื่อธุรกิจการค้าไทย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2552)

8. ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์การ ภาคเอกชนที่ใช้ในการวิจัย

1. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

1.1 ความเป็นมาของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 ซึ่งตรงกับระยะที่ทั่วโลกกำลังเกิดภาวะน้ำมันขาดแคลน (วิกฤติการณ์น้ำมันโลกครั้งที่ 2) ปตท. จึงเริ่มต้นการดำเนินงานด้วยการจัดหาน้ำมันสนองความต้องการใช้ในประเทศให้เพียงพออย่างเร่งด่วน ภาระอันหนักหน่วงดังกล่าวได้เป็นแรงสนับสนุนให้ ปตท. มุ่งจัดหาปิโตรเลียมจากแหล่งในประเทศเพิ่มขึ้น เป็นผลให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองทางด้านพลังงานได้ในระดับหนึ่ง ลดการสูญเสียเงินตราต่างประเทศได้เป็นจำนวนมาก

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือปตท. จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ และพนักงานทั้งหมด ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจพ.ศ. 2542 ปตท. มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,000 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยได้ทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยวันแรกในวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2544

1.2 วิสัยทัศน์ของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในด้านกำลังการผลิตภายในปี 2551

1.3 พันธกิจของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

1. ใช้ทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ควบคุมและป้องกันผลกระทบต่อด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
3. สนับสนุนงานชุมชนและสังคม
4. ทำการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาคูคลองอย่างเป็นระบบ

1.4 ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

“GSP DECAB” “GSP ดีครับ”

โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง (GSP) มีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Development Management) โดยมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ควบคุมป้องกันผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environment & Social Responsible Care) ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีการบริหารงานในรูปแบบคณะทำงาน (Cross Functional Team) ทำให้การดำเนินงานได้รับการยอมรับและถูกนำไปปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความมุ่งมั่นร่วมกันในการสร้างระบบการจัดการจัดการและดำเนินงาน ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) อย่างเป็นระบบ (Achieving Systematic Management) รวมถึงทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง (Benchmarking) กับหน่วยงานที่เป็นเลิศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2552)

2. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

2.1 ความเป็นมาของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2537 ก่อนจะเข้าสู่กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและจัดจำหน่าย ในเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP GROUP) ในปีพ.ศ. 2539 ภายใต้นโยบายที่ว่า “เคาน์เตอร์เซอร์วิส จะเป็นจุดให้บริการที่ตอบรับทุกความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ และจะเป็นจุดให้บริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการทุกคน” ด้วยธุรกิจของเคาน์เตอร์เซอร์วิสในช่วงเริ่มต้น เป็นธุรกิจการให้บริการรับชำระค่าสินค้าและบริการ ตลอดจนการจำหน่ายบัตรผ่านเข้าชมการแสดงต่างๆ ซึ่งในขณะนั้นถือว่าเป็นธุรกิจใหม่สำหรับคนไทย จึงเป็นที่จับตามองของบุคคลทั่วไปว่าธุรกิจนี้จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเชื่อมั่นได้อย่างไร ซึ่งเคาน์เตอร์เซอร์วิสก็ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจนทำให้กรมสรรพากรยอมรับและมั่นใจ โดยออกกฎกระทรวงการคลัง และประกาศอธิบดีกรมสรรพากรเพื่อให้เคาน์เตอร์เซอร์วิสสามารถเป็นตัวแทนที่ถูกต้องตามกฎหมาย และมีสิทธิในการออกไปเสิร์ฟรับเงิน / ไปกำกับภาษีอย่างย่อ และแม้แต่ใบกำกับภาษีเต็มรูปเพื่อใช้สำหรับการขอคืน หรือเครดิตภาษีของผู้ใช้บริการ แทนหน่วยงาน หรือองค์กรที่มอบหมายให้เคาน์เตอร์เซอร์วิสรับชำระแทน ซึ่งมีผลให้ผู้ใช้บริการผ่านจุดให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสทุกท่านที่ถือใบเสิร์ฟรับเงิน หรือหลักฐานการรับเงินอย่างใด ๆ ที่เคาน์เตอร์เซอร์วิสออกให้ย่อมได้รับความคุ้มครองจากหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น เสมือนว่าท่านได้รับใบเสิร์ฟรับเงิน หรือหลักฐานดังกล่าว จากหน่วยงานหรือองค์กรนั่นเอง

จากวันเริ่มก่อตั้งที่มีเพียงการบริการรับชำระค่าบริการไม่กี่ประเภทกับ จุดให้บริการไม่กี่แห่งและประชาชนผู้ใช้บริการหลักพัน จนถึงวันนี้เคาน์เตอร์เซอร์วิสมีการบริการ รับชำระเงินค่าสินค้าและบริการที่หลากหลายทุกประเภทและจุดให้บริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้บริษัทได้รับความไว้วางใจจากประชาชนผู้ใช้บริการมาโดยตลอด จนในปีพ.ศ. 2552 บริษัท ได้รับใบอนุญาตเป็นตัวแทนรับชำระตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการ ชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์จากธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ให้บริการการชำระเงิน อิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้สถาบันการเงินรายแรกที่ได้รับใบอนุญาตและเราจะยังคงพัฒนาการให้บริการ ของเราต่อไปไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการสูงสุด การขยาย สาขาเพื่อรองรับการใช้บริการของประชาชนในทุกพื้นที่ รวมถึงการเพิ่มประเภทการให้บริการเพื่อ ตอบรับทุกความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้ผู้ใช้บริการชำระผ่านจุด ให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสเกิดความสะดวกและมั่นใจทุกครั้งชำระผ่านจุดให้บริการของเรา ด้วยประสบการณ์อันยาวนานและความเป็นหนึ่งในธุรกิจให้บริการรับชำระและการจำหน่ายบัตร เข้าชมการแสดง ดังนั้นไม่ว่าคุณจะเป็นเจ้าของสินค้าและบริการที่ต้องการมีจุดให้บริการที่มี ประสิทธิภาพไว้รองรับธุรกิจของคุณ หรือไม่ว่าคุณจะเป็นเจ้าของกิจการที่ต้องการเปิดจุดให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าของคุณ และแม้แต่คุณจะเป็นผู้บริโภคที่กำลังมองหาช่องทาง การชำระค่าสินค้าและบริการหรือการซื้อบัตรเข้าชมการแสดงต่าง ๆ ที่สะดวกสบายและให้ความมั่นใจ แก่คุณ เคาน์เตอร์เซอร์วิสจะเป็นคำตอบเดียวที่พร้อมให้บริการสำหรับคุณทุกคน

2.2 วิสัยทัศน์ของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

เคาน์เตอร์เซอร์วิสจะดำรงความเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในธุรกิจตัวแทน รับชำระค่าสินค้าและบริการผ่านจุดให้บริการในประเทศไทยด้วยบริการที่เป็นเลิศ ประทับใจ และสร้างคุณค่าสู่ลูกค้า

2.3 พันธกิจของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

1. พัฒนาระบบการบริการและการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ ทันสมัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. มุ่งเน้นขยายจุดให้บริการ ที่เข้าถึงลูกค้าทุกพื้นที่ทั่วประเทศ
3. สรรหาบริการรับชำระที่หลากหลาย ตรงความต้องการของลูกค้า
4. พัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า
5. พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างการเรียนรู้ และยกระดับ คุณภาพชีวิต ความผาสุกให้กับพนักงานทุกระดับ
6. ดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย พนักงาน ผู้ถือหุ้นและชุมชน) อย่างเป็นธรรม

2.4 ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

1. มีจำนวนจุดให้บริการมากที่สุด มีการขยายจุดให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเพิ่มจุดให้บริการเฉลี่ย 15 เปอร์เซ็นต์ต่อปี และมีกว่า 3,000 จุดให้บริการ ที่เปิดให้บริการ ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ลูกค้าสะดวกในการใช้บริการ
2. มีจำนวนบริการที่หลากหลาย โดยลูกค้าสามารถมาชำระเงินได้หลายประเภท เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าบัตรเครดิต ค่าเงินสด
3. มีระบบการบริหารจัดการ ณ จุดให้บริการ เพื่อให้การบริการเป็นมาตรฐานเดียวกัน ประกอบด้วย การอบรมที่ทันสมัยผ่านเครื่องรับชำระจริง การสื่อสารที่รวดเร็วในหลายช่องทางไปยังจุดให้บริการ และการตรวจรักษามาตรฐานการให้บริการที่จุดให้บริการทั่วประเทศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การให้บริการมีมาตรฐานเดียวกัน
4. มีศูนย์ Call Service เป็นรายแรกที่มีบริการหลังการขาย โดยมีศูนย์สอบถามข้อมูลและรับข้อร้องเรียนที่ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง การพัฒนาระบบรับชำระตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านความเร็ว และความถูกต้องแม่นยำของกระบวนการรับชำระ ณ จุดให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (บริษัท เคนันเตอร์เซอร์วิส จำกัด, 2552)

3 สายงานระบบทอส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

3.1 ความเป็นมาของสายงานระบบทอส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 ซึ่งตรงกับระยะที่ทั่วโลกกำลังเกิดภาวะน้ำมันขาดแคลน (วิกฤติการณ์น้ำมันโลกครั้งที่ 2) ปตท. จึงเริ่มต้นการดำเนินงานด้วยการจัดหาน้ำมันสนองความต้องการใช้ในประเทศให้เพียงพออย่างเร่งด่วน ภาระอันหนักหน่วงดังกล่าวได้เป็นแรงสนับสนุนให้ ปตท. มุ่งจัดหาปิโตรเลียมจากแหล่งในประเทศเพิ่มขึ้น เป็นผลให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองทางด้านพลังงานได้ในระดับหนึ่ง ลดการสูญเสียเงินตราต่างประเทศได้เป็นจำนวนมาก

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือปตท. จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ และพนักงานทั้งหมด ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจพ.ศ. 2542 ปตท. มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,000 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยได้ทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยวันแรกในวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2544

3.2 วิสัยทัศน์ของสายงานระบบทอส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

เป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติการเป็นเลิศ (Operation Excellence)

3.3 พันธกิจของสายงานระบบท่ส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

3 CEO ได้แก่

1. Customer : ส่งก๊าซธรรมชาติ และตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า
2. Control : ควบคุมกระบวนการส่งก๊าซธรรมชาติ เพื่อป้องกันผลกระทบทางด้านความปลอดภัยต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
3. Community : สนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็ง โดยให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของ GTM
4. Employee : พัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ
5. Optimize : บริหารจัดการทรัพยากรในระบบท่ส่งก๊าซธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.4 ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของสายงานระบบท่ส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

1. มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการดำเนินธุรกิจ
2. มีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ในการตอบสนองต่อทิศทางความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำระบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมใหม่ และการรับเอาเกณฑ์ TQA มาใช้ในการปรับปรุงภายในสายงานระบบท่ส่งก๊าซฯ (สายงานระบบท่ส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน), 2552)

4. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

4.1 ความเป็นมาของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เปิดบริการเมื่อ 17 กันยายน พ.ศ. 2523 เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกในเอเชียที่ได้ รับการรับรองคุณภาพระดับสากลในการให้บริการโรงพยาบาลเอกชนขนาด 554 เตียง โดยทีมงานบริหารจากนานาประเทศ พร้อมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญกว่า 900 ท่าน

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจของกรุงเทพมหานครมีผู้ใช้บริการจำนวน 850,000 คนต่อปี เป็นผู้ใช้บริการชาวต่างประเทศกว่า 300,000 คนต่อปี จาก 154 ประเทศทั่วโลก

ในด้านการช่วยเหลือสังคม นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมูลนิธิโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ในปีพ.ศ. 2533 มูลนิธิฯ ได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการกุศลและให้การศึกษแก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคมมาโดยตลอดโดย มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมส่งเสริมและดูแลคุณภาพชีวิตของ

คนไทยให้ดีขึ้นตลอดระยะเวลากว่า 17 ปีที่ผ่านมา มูลนิธิฯ ได้ช่วยเหลือชาวไทยผู้ด้อยโอกาสกว่า 100,000 คน ด้วยการมอบบริการตรวจสุขภาพและการผ่าตัดเปลี่ยนลิ้นหัวใจแก่เด็ก โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

4.2 วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนลวิทยาการและบริการแห่งความเป็นหนึ่ง

4.3 พันธกิจของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเราให้บริการทางการแพทย์อย่างเอื้ออาทรและได้มาตรฐานระดับโลก

4.4 ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

1. ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ ดำเนินการบริหารแบบผสมผสานด้วยความเชี่ยวชาญจากผู้บริหารนานาชาติ มีความมุ่งมั่นสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ และนวัตกรรมทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง บูรณาการ มาตรฐานคุณภาพทุกมาตรฐานเป็นเรื่องเดียวกัน ได้แก่ มาตรฐาน Joint Commission International, HA และ TQA

2. มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยของผู้ป่วยและญาติและการบริการที่ประทับใจ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แพทย์ และพนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติตลอดมา

3. มีระบบการคัดสรรแพทย์ทุกสาขา บุคลากรทางการแพทย์และพนักงานที่มีคุณภาพเพื่อให้การดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยทุกคนด้วยมาตรฐานสากลเพื่อให้ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจสูงสุด เป็นผู้นำในการพัฒนาระบบเวชสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยตลอดเวลา (โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 2552)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน

สมมติฐานการวิจัย

1. การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
4. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม
7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร
8. องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม
9. องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมมีอิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร
10. มีความแปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์กร
11. ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน
12. ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน
13. ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าปัจจัยใดที่ควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ทำให้ทราบว่าเมื่อทำการเปรียบเทียบกับองค์การภาคเอกชนแล้วองค์การภาครัฐเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครุขนำข้อมูลนี้ไปประกอบการพิจารณาในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์การต่อไป

3. ทำให้ทราบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชนมีความแตกต่างกันหรือไม่ องค์ความรู้นี้เมื่อนำไปเผยแพร่ต่อผู้ที่นำผลการวิจัยไปใช้ คือผู้บริหารและปฏิบัติงานภาครัฐจะทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่เหมือน และต่างกับองค์กรภาคเอกชน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาที่ตรงประเด็น รวมทั้งได้เรียนรู้ถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดที่ปรากฏในกรอบแนวคิดการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็นสองส่วนด้วยกัน ได้แก่

1. ประชากรขององค์กรภาครัฐ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีพันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรจำนวน จำนวน 573 คน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2552) กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 736 คน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน 385 คน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2552) และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 436 คน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2552)

2. ประชากรขององค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย บุคลากรขององค์กรภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2551 ซึ่งได้แก่บุคลากรของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด จำนวน 171 คน สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 352 คน และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 3,239 คน รวมทั้งสิ้น 4,012 คน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 660 คน แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) องค์กรภาครัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 330 คน และ 2) องค์กรภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 330 คน รวมทั้งสิ้น 660 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 การสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย

3.1.1.1 การสนับสนุนทางด้านอารมณ์

3.1.1.2 การสนับสนุนทางการประเมิน

3.1.1.3 การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร

3.1.1.4 การสนับสนุนทางด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

3.1.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.1.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.1.3 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

3.1.3.1 โครงสร้างองค์การ

3.1.3.2 ความรับผิดชอบในงานของบุคคล

3.1.3.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน

3.1.3.4 การให้รางวัลและการลงโทษ

3.1.3.5 ความขัดแย้ง

3.1.3.6 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

3.1.3.7 ความเป็นหนึ่งเดียวกัน

3.1.3.8 ความเสี่ยง

3.1.4 ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย

3.1.4.1 การระบุถึงความรู้

3.1.4.2 การแสวงหาความรู้

3.1.4.3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้

3.1.4.4 การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้

3.1.4.5 การใช้ความรู้

3.1.4.6 การสร้างความรู้

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของวอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

3.2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ ประกอบด้วย

3.2.1.1 จัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้

3.2.1.2 เอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม

3.2.1.3 เชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม

3.2.1.4 มีผู้นำซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมและองค์การ

3.2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม ประกอบด้วย

3.2.2.1 ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม

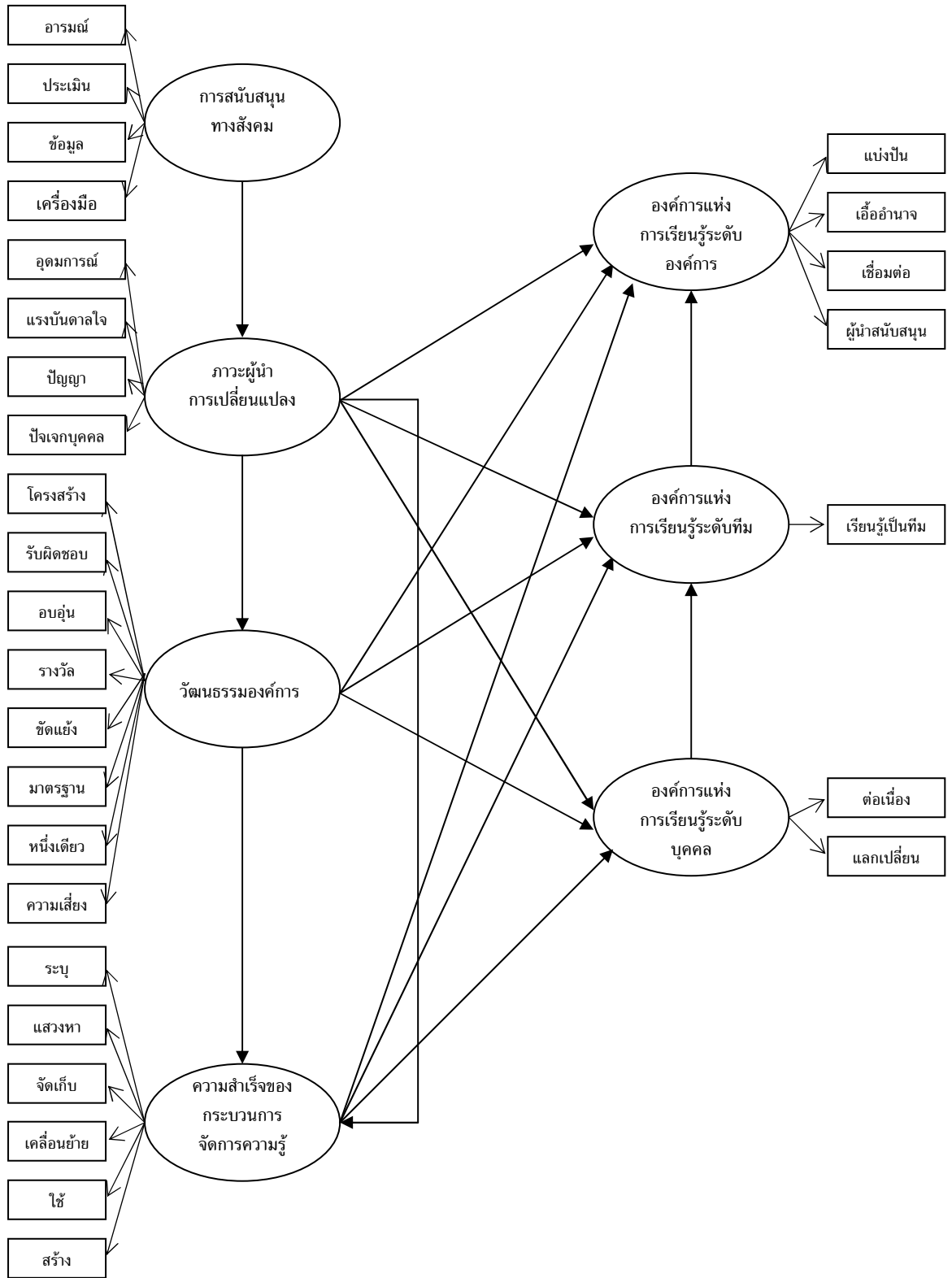
3.2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วย

3.2.3.1 สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.2.3.2 ส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการที่องค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผลของการเรียนรู้ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และช่วยยกระดับความสามารถขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึงองค์กรมีการออกแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน โดยการเรียนรู้นั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

1.2 ส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หมายถึงองค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นและความรู้ใหม่ๆ

1.3 ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึงองค์กรให้ความสำคัญกับความร่วมมือซึ่งสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 จัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรมีการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีระบบจัดเก็บและแบ่งปันความรู้ ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา

1.5 เอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึงองค์กรมีการเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงาน และตัดสินใจได้อย่างมีอิสระมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์

1.6 เชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึงองค์กรคำนึงถึงผู้ใช้บริการ ลูกค้า ชุมชนและสังคม เล็งเห็นถึงคุณค่าของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการทำงานเพื่อให้สังคมดีขึ้น

1.7 มีผู้นำซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์กร หมายถึงผู้นำในองค์กรใช้การเรียนรู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2. การสนับสนุนทางสังคม หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรได้รับการตอบสนองในรูปแบบของความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านต่อไปนี้

2.1 การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ หมายถึงการบุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุน ยกย่อง เอาใจใส่ และตั้งใจฟังต่อผู้ร่วมงาน

2.2 การสนับสนุนทางด้านการประเมิน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรให้ข้อมูลย้อนหลังเพื่อประเมินตน เปรียบเทียบพฤติกรรมซึ่งจะทำให้ผู้รับมั่นใจ

2.3 การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรได้รับคำแนะนำ ข้อเสนอแนะซึ่งนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้

2.4 การสนับสนุนทางด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ในเรื่องเงิน แรงงาน และเครื่องมือ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำในองค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร ทำให้บุคลากรมองได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของทีม องค์กร หรือสังคม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงผู้นำในองค์กรมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากรทำให้บุคลากรให้การยอมรับ ศรัทธา และเกิดความภาคภูมิใจในความสามารถของผู้นำ รวมทั้งมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการจัดการ หรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงพฤติกรรมในการจัดการหรือการทำงานของผู้นำองค์กรที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน มีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ผู้นำมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูง มีความตั้งใจแน่วแน่และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงการที่ผู้นำในองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาโดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขและสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน

3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงผู้นำในองค์กรให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลและทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ มีการ

เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงาน

4. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

4.1 โครงสร้างองค์การ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน ข้อมูลข่าวสารและข้อจำกัดในปริมาณงาน

4.2 ความรับผิดชอบในงานของบุคคล หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความมีอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

4.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ความเป็นมิตร รวมทั้งการช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน

4.4 การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ดี และได้รับความยุติธรรมจากนโยบายของการพิจารณาความดีความชอบ

4.5 ความขัดแย้ง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งรับรู้เกี่ยวกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

4.6 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้และมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขององค์การ

4.7 ความเป็นหนึ่งเดียวกัน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ การยึดติดของกลุ่ม และความพึงพอใจในงาน

4.8 ความเสี่ยง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ความท้าทาย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

5. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การให้ความสำคัญกับความรู้อื่นๆและนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการสร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนทั่วทั้งองค์การ อันจะนำไปสู่การพัฒนาและพัฒนาศักยภาพขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การระบุถึงความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้ว่าองค์การให้โอกาสแก่บุคลากรได้บอกถึงความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

5.2 การแสวงหาความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าจะองศ์การให้ ความรู้แก่บุคลากร โดยการสอนงาน การฝึกอบรม ประชุม มีการเปิดรับข่าวสารความรู้จาก ภายนอกองค์กร มีการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการ และมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

5.3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่ องศ์การมีการจำแนกความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ จัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ ในรูปแบบที่เป็น ฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อความสะดวกในการค้นหาได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

5.4 การเคลื่อนย้าย กระจายและแบ่งปันความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรใน องค์กรรับรู้ว่าจะองศ์การจัด กิจกรรมให้มีการแบ่งปันความรู้โดยการพบปะพูดคุย ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นร่วมกันกับองค์กรภายนอก

5.5 การใช้ความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าจะองศ์การสนับสนุนให้ บุคลากรนำความรู้ใหม่จากทั้งภายในและภายนอกมาใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา รวมทั้ง ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

5.6 การสร้างความรู้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าจะองศ์การสนับสนุน ให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคคลอื่นและสนับสนุนให้เรียนรู้แนวทางปฏิบัติจาก ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการติดตามและพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าและทันสมัย

บทที่ 2

วิธี การวิ จัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นสองส่วน คือ

1.1 ประชากรขององค์การภาครัฐ ประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรจำนวน จำนวน 573 คน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2552) กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 736 คน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน 385 คน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2552) และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 436 คน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2552) รวมทั้งสิ้น 2,130 คน

1.2 ประชากรขององค์การภาคเอกชน ได้แก่ บุคลากรขององค์การภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2551 ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของโรงพยาบาลเกษรธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด จำนวน 171 คน สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 352 คน และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 3,239 คน รวมทั้งสิ้น 4,012 คน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 660 คน แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) องค์การภาครัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 330 คน และ 2) องค์การภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรของโรงพยาบาลเกษรธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

จำนวน 330 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวกำหนดโดยใช้กฎแห่งความเพียงพอ (Rule of Thumb) ของเชอร์มัทเกอร์ และโลแม็ค (Schumacker and Lomax, 1996 : 20) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูลในสมการเชิงโครงสร้างอย่างน้อยควรมีก่อนมีกลุ่มตัวอย่าง 10 ถึง 20 ต่อหนึ่งตัวแปร การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรจำนวน 29 ตัวแปร เกณฑ์ขั้นต่ำของจำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อยควรมี 290 คน แต่จากการศึกษาของดิลแมน (Dillman, 2009 : 11) ที่ได้ทำการศึกษาถึงอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม ซึ่งพบว่า อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามอยู่ที่ร้อยละ 86 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุชีรา ภัทรายุทธวรรตน์ (2530 : 62) ที่ได้ทำการศึกษาอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม พบว่า อัตราการตอบกลับมีประมาณร้อยละ 85.8 หากการศึกษาครั้งนี้มีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่ร้อยละ 86 จะได้แบบสอบถามคืน จำนวน 250 ฉบับ แต่อัตราการตอบกลับที่ถือว่าดีว่าเป็นตัวแทนของประชากรไม่ควรต่ำกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นเพื่อให้มีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามครบ 100 เปอร์เซ็นต์ ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 14 กลุ่มตัวอย่างจึงเพิ่มขึ้นจาก 290 คน เป็น 330 คน ทำให้องค์การภาครัฐ และองค์การภาคเอกชน มีกลุ่มตัวอย่างองค์กรละ 330 คน รวมทั้งสิ้น 660 คน

สำหรับการสุ่มตัวอย่างจากองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มเลือกเชิงชั้นโดยไม่ใช้สัดส่วน (Disproportional Stratified Sampling) โดยกำหนดให้แต่ละองค์กรมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ผลจากการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีดังกล่าวทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรภาครัฐ โดยแบ่งเป็น กรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน 83 คน กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 83 คน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน 82 คน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 82 คน รวมทั้งสิ้น 330 คน รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างขององค์กรภาครัฐ

หน่วยงาน	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กรมส่งเสริมการเกษตร	573	83
กรมส่งเสริมสหกรณ์	736	83
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	385	82
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	436	82
รวม	2,130	330

สำหรับการสุ่มตัวอย่างจากองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มเลือกเชิงชั้นโดยไม่ใช้สัดส่วน (Disproportional Stratified Sampling) โดยกำหนดให้แต่ละองค์กรมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน เช่นเดียวกับการสุ่มตัวอย่างจากองค์กร

ภาครัฐ ผลจากการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีดังกล่าวทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงพยาบาล
 ธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 83 คน บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด
 จำนวน 83 คน สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 82 คน
 และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 82 คน รวมทั้งสิ้น 330 คน รายละเอียด
 ดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างขององค์การภาคเอกชน

หน่วยงาน	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงพยาบาลธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	250	83
บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด	171	83
สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	352	82
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	3,239	82
รวม	4,012	330

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ได้รับ
 แบบสอบถามคืน จำนวน 646 ฉบับ และในจำนวนนี้มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ 21 ฉบับ ดังนั้น
 แบบสอบถามที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ได้มีจำนวน 625 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.7 รายละเอียด
 แสดงได้ ดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนแบบสอบถามที่ได้คืนจากการเก็บรวบรวมข้อมูล

หน่วยงาน	จำนวน ที่ แจก	จำนวน ที่ ได้ คืน	แบบสอบถาม ที่ไม่สมบูรณ์	แบบสอบถามที่ ใช้ในการวิเคราะห์ ได้
กรมส่งเสริมการเกษตร	83	80	1	79
กรมส่งเสริมสหกรณ์	83	81	5	76
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	82	80	2	78
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	82	81	2	79
โรงพยาบาลธรรมชาติระยอง				
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	83	82	4	78
บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด	83	81	4	77

ตาราง 7 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวน ที่ แจก	จำนวน ที่ ได้ คืน	แบบสอบถาม ที่ไม่สมบูรณ์	แบบสอบถามที่ ใช้ วิเคราะห์ ได้
สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ				
บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)	82	80	1	79
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์ เนชั่นแนล	82	81	2	79
รวม	660	646	21	625

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 6 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2-5 เป็นแบบวัดตัวแปรที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และตอนที่ 6 เป็นแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
2. แบบวัดการสนับสนุนทางสังคม
3. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ
5. แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
6. แบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) เครื่องมือที่นำมาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แบบวัดการสนับสนุนทางสังคม แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ 2) เครื่องมือที่ดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และ 3) เครื่องมือที่ผู้วิจัยทำการแปลจากภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทย ได้แก่ แบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Dimension of The Learning Organization Questionnaire : DLOQ) เครื่องมือแต่ละประเภทมีวิธีการสร้างดังต่อไปนี้

2.1.1 เครื่องมือที่นำมาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1.1.1 แบบวัดการสนับสนุนทางสังคม ผู้วิจัยนำแบบวัดของ ธยาน์ อมรสิงห์ (2549 : 168) มาใช้ แบบวัดดังกล่าวมีจำนวน 19 ข้อ ครอบคลุมแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของเฮาส์ (House, 1981 : 100) โดยมีคำชี้แจงให้พิจารณาว่าข้อความเกิดขึ้นหรือสอดคล้องกับองค์การมากน้อยเพียงใด คำถามข้อที่ 1-6 วัดการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ ข้อที่ 7-11 วัดการสนับสนุนทางการประเมิน ข้อที่ 12-15 วัดการสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร และข้อที่ 16-19 วัดการสนับสนุนทางสังคมด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน แบบวัดมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน จะให้คะแนนจาก 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 จาก เห็นด้วยที่สุด เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยที่สุด ตามลำดับ โดยมีตัวอย่างข้อคำถามดังนี้

1. ด้านอารมณ์
 - (0) สมาชิกในองค์การยินดีที่จะรับฟังปัญหาของฉัน
2. ด้านการประเมิน
 - (00) สมาชิกในองค์การคอยตักเตือนเมื่อฉัน

ทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม

3. ด้านข้อมูลข่าวสาร
 - (000) ฉันคิดว่าการพูดคุยกับสมาชิกในองค์การ

ทำให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการทำงาน

4. ด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน
 - (0000) สมาชิกในองค์การช่วยแบ่งเบาภาระใน

การทำงาน เมื่อฉันไม่สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.1.1.2 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 142-145) มาใช้ แบบวัดดังกล่าวมีจำนวน 47 ข้อ ครอบคลุมแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) โดยมีคำชี้แจงให้พิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำ คำถามข้อที่ 1-18 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องมืออิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่ 19-28 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่ 29-38 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา และข้อที่ 39-47 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แบบวัดมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

เกณฑ์การให้คะแนน จะให้คะแนนจาก 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 จาก บ่อยที่สุด บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ตามลำดับ โดยมีตัวอย่างข้อคำถามดังนี้

ในการทำงานที่ชัดเจน

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
(0) ผู้นำของฉันระบุความสำคัญของการมีเป้าหมาย

แน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
(00) ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่าง

ความคิดเห็นในการทำงาน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
(000) ผู้นำส่งเสริมฉันและผู้ร่วมงานให้แสดง

และผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
(0000) ผู้นำใช้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ฉัน

2.1.1.3 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยนำแบบวัดวัฒนธรรมองค์การของจินทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 98-99) มาใช้ แบบวัดดังกล่าวมีจำนวน 26 ข้อครอบคลุมแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 45-48) โดยมีคำชี้แจงให้พิจารณาว่าข้อความเกิดขึ้นหรือสอดคล้องกับองค์การมากน้อยเพียงใด คำถามข้อที่ 1-3 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ข้อที่ 4-6 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล ข้อที่ 7-10 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านความอบอุ่น และการสนับสนุน ข้อที่ 11-14 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ข้อที่ 15-17 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านความขัดแย้ง ข้อที่ 18-20 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อที่ 21-23 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นหนึ่งเดียวกัน และข้อที่ 24-26 วัดวัฒนธรรมองค์การด้านความเสี่ยง แบบวัดมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน จะให้คะแนนจาก 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 จาก เห็นด้วยที่สุด เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยที่สุด ตามลำดับ โดยมีตัวอย่างข้อคำถามดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ
(0) องค์การกำหนดโครงสร้างการบริหาร และ
ขอบข่ายหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน
2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล
(00) ทุกครั้งที่ปฏิบัติงานขององค์การฉันรู้สึกว่าจะ
ได้ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน
(000) ฉันรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่เกิดขึ้นในองค์การ
4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
(0000) การให้รางวัลตอบแทนจากผลการ
ปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความยุติธรรม
5. ด้านความขัดแย้ง
(00000) เมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน
ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังเหตุผลของฉัน
6. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
(000000) องค์การยกระดับมาตรฐานในการ
ทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ
7. ด้านความเป็นหนึ่งเดียวกัน
(0000000) ฉันรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ
องค์การ
8. ด้านความเสี่ยง
(00000000) องค์การเปิดโอกาสให้ฉันให้ทำงาน
ใหญ่ที่ท้าทายความสามารถ

2.1.2 เครื่องมือที่ดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1.2.1 แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบสอบถามของนันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 123-125) จำนวน 30 ข้อ โดยมีคำชี้แจงให้พิจารณาว่าองค์การมีการปฏิบัติตามข้อความมากน้อยเพียงใด คำถามข้อที่ 1-5 วัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการระบุดึงความรู้ ข้อที่ 6-10 วัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ ข้อที่ 11-15 วัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ข้อที่ 16-20 วัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้ ข้อที่ 21-25 วัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการใช้ความรู้ ข้อที่ 26-30 วัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการ

ความรู้ด้านการสร้างความรู้ แบบวัดมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย สำหรับการสร้างแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบวัด
2. นำแบบวัดที่ผู้ศึกษาวิจัยสร้างเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจพิจารณา แล้วนำกลับมาแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ
3. นำแบบวัดที่ปรับปรุงแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบข้อความในแต่ละข้อของแบบวัดว่าคำถามในแต่ละข้อมีความสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดตามนิยามของตัวแปรต่างๆ ในการพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยกำหนดเกณฑ์คะแนนสำหรับการพิจารณาคำถามในแต่ละข้อ ได้ดังนี้

ให้ +1 คะแนน ถ้าแน่ใจว่าคำถามนี้สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้ 0 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามนี้สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้ -1 คะแนน ถ้าแน่ใจว่าคำถามนี้ไม่สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

แล้วตรวจให้คะแนนทุกรายข้อย่อยจนครบทุกข้อของแบบวัด แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence หรือ Index of Consistency : IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC ตามสูตรในการคำนวณ (ยุทธโกยวรรณ, 2550 : 61) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างแบบทดสอบกับจุดประสงค์

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

ผลจากการคำนวณถ้ำค่าของ IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อความในข้อคำถามมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและคัดเลือกไว้ใช้ได้ แต่หากว่าค่าคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นใช้ไม่ได้ ผู้วิจัยควรตัดทิ้งไปหรือแก้ไขปรับปรุงใหม่

เกณฑ์การให้คะแนน จะให้คะแนนจาก 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 จาก บ่อยที่สุด บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ตามลำดับ โดยมีตัวอย่างข้อคำถามดังนี้

1. ด้านการระบุถึงความรู้
(0) องค์กรกำหนดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งของฉันไว้อย่างชัดเจน
2. ด้านการแสวงหาความรู้
(00) องค์กรจัดกิจกรรมเพื่อพบปะสังสรรค์
พูดคุยแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่น
หมวดหมู่
3. ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้
(000) องค์กรจัดประเภทของความรู้ไว้เป็น
หมวดหมู่
4. ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้
(0000) องค์กรสนับสนุนให้มีการแบ่งปัน
ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน
5. ด้านการใช้ความรู้
(00000) ฉันศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้
ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา
6. ด้านการสร้างความรู้
(000000) องค์กรจัดให้เรียนรู้วิธีการทำงาน
โดยร่วมปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

2.1.3 เครื่องมือที่ผู้วิจัยทำการแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย ได้แก่ แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Dimension of The Learning Organization : DLOQ) ของวอทกินส์ และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 7) แบบวัดมีข้อคำถาม 43 ข้อ คำถามข้อที่ 1-13 วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล ข้อที่ 14-19 วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับทีม/กลุ่ม ข้อที่ 20-43 วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร แบบวัดมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย สำหรับการสร้างแบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ DLOQ นั้นผู้วิจัยทำการแปลจากภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทย แล้วให้

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ต่อจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ 2 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อำไพรัตน์ สุทธิพันธ์ อาจารย์ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และอาจารย์กฤติยา สิทธิเชนทร์ อาจารย์ภาควิชาภาษาตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ทำการแปลแบบสอบถามจากภาษาไทยไปเป็นภาษาอังกฤษ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามภาษาอังกฤษต้นฉบับและภาษาอังกฤษฉบับแปลมาทำเป็นแบบตรวจสอบความถูกต้องของการแปลแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ DLOQ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษที่ไม่เคยเห็นแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ DLOQ เลย คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จินตนา สานุพันธ์ อาจารย์ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และอาจารย์ศุภานัน พรหมมาก อาจารย์ภาควิชาภาษาตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาความภาษาอังกฤษต้นฉบับกับภาษาอังกฤษฉบับแปล ผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญพบว่าเนื้อหาความของทั้งสองฉบับมีความเหมือนหรือใกล้เคียงกัน จะมีความแตกต่างอยู่บ้างในส่วนของการใช้คำบุพบท

เกณฑ์การให้คะแนน จะให้คะแนนจาก 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 จาก บ่อยที่สุด บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ตามลำดับ โดยมีตัวอย่างข้อคำถามดังนี้

1. ระดับบุคคล

(0) ภายในองค์การของฉันบุคคลากรมองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้

2. ระดับทีม/กลุ่ม

(00) ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มปฏิบัติต่อสมาชิกในองค์การอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ใช้ตำแหน่ง วัฒนธรรม หรือสิ่งอื่นมาแบ่งแยก

3. ระดับองค์การ

(000) องค์การของฉัน สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคคลที่ต้องการได้ตลอดเวลาอย่างสะดวกและรวดเร็ว

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่นำมาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แบบวัดการสนับสนุนทางสังคม แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ และเครื่องมือที่ผู้วิจัยทำการแปลจากภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทย ได้แก่ แบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ DLOQ ผู้วิจัยนำแบบวัดดังกล่าวไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) หลังจากนั้นนำแบบวัดมาทำการปรับปรุงแล้วนำไปเก็บข้อมูลจริงเพื่อหาความเที่ยง (Reliability) โดยวิธี

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) และหาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2. เครื่องมือที่ดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยทำการทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) แล้วนำแบบวัดมาปรับปรุงเพื่อนำไปเก็บข้อมูลจริงเพื่อหาความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) และหาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

หลังจากที่ได้นำแบบวัดไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จำนวน 60 คนแล้วผู้วิจัยได้หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) โดยหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบวัดแต่ละด้าน ด้วยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และหาค่าความเชื่อมั่นแบบความสอดคล้องภายในของแบบวัดโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ผลการหาคุณภาพของเครื่องมือแสดงได้ดังตาราง 8

ตาราง 8 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 60 คน

แบบวัด	จำนวน ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อ ม ั น
การสนับสนุนทางสังคม			
ด้านอารมณ์	6	.320 - .680	.759
ด้านการประเมิน	5	.537 - .729	.821
ด้านข้อมูลข่าวสาร	4	.469 - .835	.850
ด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน	4	.591 - .744	.817
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	18	.534 - .869	.956
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	10	.780 - .891	.962
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	10	.713 - .849	.954
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	9	.663 - .817	.928
วัฒนธรรมองค์การ			
ด้านโครงสร้างองค์การ	3	.612 - .796	.846
ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล	3	.558 - .826	.825

ตาราง 8 (ต่อ)

แบบวัด	จำนวน ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
วัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)			
ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	4	.352 - .733	.769
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	4	.517 - .778	.807
ด้านความขัดแย้ง	3	.568 - .653	.767
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3	.552 - .674	.786
ด้านความเป็นหนึ่งเดียวกัน	3	.573 - .693	.789
ด้านความเสี่ยง	3	.357 - .820	.759
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้			
ด้านการระบุถึงความรู้	5	.542 - .798	.859
ด้านการแสวงหาความรู้	5	.598 - .867	.880
ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	5	.663 - .838	.884
ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย และแบ่งปัน ความรู้	5	.697 - .812	.901
ด้านการใช้ความรู้	5	.684 - .851	.905
ด้านการสร้างความรู้	5	.612 - .806	.894
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล			
ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	7	.595 - .830	.911
ด้านส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น	6	.616 - .800	.901
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม			
ด้านส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและ การเรียนรู้เป็นทีม	6	.498 - .771	.843
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ			
ด้านจัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปัน การเรียนรู้	6	.343 - .775	.822
ด้านการเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่ วิสัยทัศน์ร่วม	5	.664 - .861	.894
ด้านเชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม	7	.708 - .855	.925
ด้านมีผู้นำซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับ บุคคล ทีม และองค์การ	6	.487 - .693	.817

จากตาราง อธิบายได้ว่า การทดลองใช้ (Try Out) แบบวัดกับบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จำนวน 60 คน ผลการหาคุณภาพเครื่องมือนี้ พบว่า แบบวัดทุกด้านมีค่าอำนาจจำแนกเป็นบวก โดยแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .759 ถึง .850 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .928 ถึง .962 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .759 ถึง .846 แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .859 ถึง .905 แบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .901 ถึง .911 แบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .843 และแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .822 ถึง .925

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาได้แนะนำให้คงข้อความทุกข้อไว้

หลังจากหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบวัดที่ผ่านการปรับปรุงไปเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างและหาคุณภาพของเครื่องมืออีกครั้งก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยผู้วิจัยได้หาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และหาความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนระหว่างโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้ค่าดัชนีความกลมกลืน ได้แก่ ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระมีค่าไม่เกิน 3.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี รวมทั้งพิจารณาดัชนี CFI และ NFI มีค่าสูงกว่าหรือเท่ากับ 0.95 ดัชนี GFI และ AGFI มีค่าสูงกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ดัชนี RMSEA มีค่าต่ำอยู่ระหว่าง 0.06 ถึง 1.00 และดัชนี SRMR มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับ 0.08 (Hu and Bentler, 1999 : 55)

เกณฑ์การพิจารณาข้อความที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงกว่า 0.30 (Tabachnick and Fidell, 2007 : 115)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบวัดทั้ง 7 ฉบับ แสดงได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่เก็บข้อมูล
กับกลุ่มตัวอย่าง 625 คน

แบบวัด	จำนวนข้อ	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบสัมประสิทธิ์	
		คะแนนมาตรฐาน	แอลฟา
การสนับสนุนทางสังคม			
ด้านอารมณ์	6	.43 - .77	.807
ด้านการประเมิน	5	.58 - .72	.764
ด้านข้อมูลข่าวสาร	4	.58 - .74	.777
ด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน	4	.52 - .77	.734
χ^2 (df = 125) = 288.18, p-value = .00, χ^2 /df = 2.305, RMSEA = 0.046, GFI = 0.95, AGFI = 0.93, CFI = 0.98, NFI = 0.97 และ SRMR = 0.042			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี			
อุดมการณ์	18	.59 - .78	.949
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	10	.58 - .77	.902
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	10	.65 - .76	.914
ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	9	.57 - .79	.911
χ^2 (df = 901) = 2241.53, p-value = .00, χ^2 /df = 2.487, RMSEA = 0.049, GFI = 0.87, AGFI = 0.83, CFI = 0.99, NFI = 0.98 และ SRMR = 0.039			
วัฒนธรรมองค์การ			
ด้านโครงสร้างองค์การ	3	.69 - .84	.835
ด้านความรับผิดชอบในงาน ของบุคคล	3	.67 - .85	.789
ด้านความอบอุ่นและการ สนับสนุน	4	.57 - .74	.742
ด้านการให้รางวัลและ การลงโทษ	4	.46 - .68	.724
ด้านความขัดแย้ง	3	.64 - .76	.735
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3	.69 - .81	.815
ด้านความเป็นหนึ่งเดียวกัน	3	.49 - .70	.601

ตาราง 9 (ต่อ)

แบบวัด	จำนวนข้อ	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบมาตรฐาน	สัมประสิทธิ์อัลฟา
วัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)			
ด้านความเสี่ยง	3	.59 - .75	.691
χ^2 (df = 233) = 596.07, p-value = .00, χ^2/df = 2.558, RMSEA = 0.050, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.98, NFI = 0.97 และ SRMR = 0.039			
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้			
ด้านการระบุถึงความรู้	5	.59 - .84	.856
ด้านการแสวงหาความรู้	5	.70 - .80	.868
ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	5	.62 - .77	.823
ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย และแบ่งปันความรู้	5	.73 - .84	.885
ด้านการใช้ความรู้	5	.65 - .73	.822
ด้านการสร้างความรู้	5	.67 - .87	.888
χ^2 (df = 328) = 746.38, p-value = .00, χ^2/df = 2.275, RMSEA = 0.045, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.99, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.036			
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล			
ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	7	.70 - .81	.903
ด้านส่งเสริมการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	6	.58 - .82	.889
χ^2 (df = 51) = 144.46, p-value = .00, χ^2/df = 2.832, RMSEA = 0.054, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, CFI = 0.99, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.025			
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม			
ด้านส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม	6	.64 - .90	.884
χ^2 (df = 4) = 4.05, p-value = .39867, χ^2/df = 1.012, RMSEA = 0.005, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, CFI = 1.00, NFI = 1.00 และ SRMR = 0.0096			

ตาราง 9 (ต่อ)

แบบวัด	จำนวนข้อ	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์แอลฟา
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับ			
องค์การ			
ด้านจัดทำระบบเพื่อให้ได้มา			
และแบ่งปันการเรียนรู้	6	.63 - .79	.851
ด้านการเอื้ออำนาจให้บุคลากร			
เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม	5	.66 - .81	.872
ด้านเชื่อมต่อองค์การกับ			
สิ่งแวดล้อม	7	.66 - .76	.893
ด้านมีผู้นำซึ่งสนับสนุนการ			
เรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม			
และองค์การ	6	.68 - .79	.892

χ^2 (df = 208) = 574.79, p-value = .00, χ^2/df = 2.763, RMSEA = 0.053, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.93, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.033

จากตาราง อธิบายได้ว่า โมเดลของแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากถึงแม้ว่าค่าไคสแควร์ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระและดัชนีอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.30 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม อยู่ระหว่าง .734 ถึง .807

โมเดลของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ เนื่องจากดัชนี GFI และ AGFI มีค่าต่ำกว่า 0.90 ส่วนค่าไคสแควร์ถึงแม้ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระมีค่าไม่เกิน 3.00 สำหรับสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.30 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ระหว่าง .902 ถึง .949

โมเดลของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากถึงแม้ว่าค่าไคสแควร์ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระและดัชนีอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนน

มาตรฐานทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.30 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ อยู่ระหว่าง .601 ถึง .835

โมเดลของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากถึงแม้ว่าค่าไคสแควร์ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระและดัชนีอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.30 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อยู่ระหว่าง .822 ถึง .888

โมเดลของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากถึงแม้ว่าค่าไคสแควร์ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระและดัชนีอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.30 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล อยู่ระหว่าง .889 ถึง .903

โมเดลของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และดัชนีอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.30 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมมีค่าเท่ากับ .884

โมเดลของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และดัชนีอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.30 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ อยู่ระหว่าง .851 ถึง .853

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ให้ทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. จัดเตรียมเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามให้ครบถ้วน และทำการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมืออีกครั้ง
3. นำเครื่องมือที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์แล้วทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
4. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด และนำข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการดังนี้
 - 1.1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อทราบถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows
2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใช้วิธีการดังนี้
 - 2.1 วิเคราะห์สมการโครงสร้างและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.53 ทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate : ML) โดยจะทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยแบ่งการประเมินโมเดลเป็น 2 ขั้นตอน คือ การประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย
 - 2.1.1 การประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติและดัชนีบ่งชี้ความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในสองกลุ่ม คือ ดัชนีความกลมกลืนสัมบูรณ์และดัชนีกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ โดยดัชนีที่ใช้และเกณฑ์การตัดสิน มีดังนี้
 1. ดัชนีความกลมกลืนสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งชี้ถึงขนาดความกลมกลืนระหว่างค่าสหสัมพันธ์หรือความแปรปรวนร่วมของโมเดลกับลักษณะข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่
 - 1.1 ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square Statistic) โดยจะทำการทดสอบว่า “เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าหรือไม่” (Bollen, 1989 : 263 อ้างถึงใน วิริณธ์ ธรรมนารถสกุล, 2547 : 127) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ .05 ดังนั้น ถ้าค่าสถิติไคสแควร์ไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรไม่แตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประเมินค่า สรุปว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.2 ค่าอัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไคสแควร์กับองศาอิสระ (χ^2/df) เนื่องจากค่าสถิติไคสแควร์เป็นค่าที่มีความไวต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่าง นั่นคือขนาดของกลุ่มตัวอย่างส่งผลต่อค่าสถิติไคสแควร์ ยิ่งกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่มากก็จะส่งผลให้ค่าสถิติไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติด้วย ดังนั้นในการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ควรพิจารณาค่าอัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไคสแควร์กับองศาอิสระร่วมด้วย โดยควรมีค่าต่ำกว่า 2-5 (Bollen, 1989 : 263 อ้างถึงใน วิริณัธ ธรรมนารตสกุล, 2547 : 127) ซึ่งยังเป็นข้อกำหนดที่ยังไม่แน่นอน ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงกำหนดให้อัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไคสแควร์กับองศาอิสระมีค่าตั้งแต่ 3 ลงมา จึงจะถือว่าเป็นโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

1.3 ดัชนีบ่งบอกความกลมกลืน (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้น ได้แก่ ดัชนี GFI (of Fit Index) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่ค่าที่สูงกว่า 0.90 ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงด้วย (Arbuckle, 1995 : 529 อ้างถึงใน วิริณัธ ธรรมนารตสกุล, 2547 : 127)

1.4 ดัชนี Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าพารามิเตอร์ในโมเดล โดยเกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืน คือระหว่าง 0.06 ถึง 0.10 (Hu and Bentler, 1995 : 76-99 อ้างถึงใน เสรี ชัดเข้ม และสุชาติา กรเพชรปาณี, 2546 : 11)

1.5 ดัชนี Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประมาณค่า ซึ่งดัชนีจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรสังเกตทั้งหมดเป็นตัวแปรมาตรฐาน ควรมีค่าต่ำกว่า 0.08 ถึง 0.10 จึงจะแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hu and Bentler, 1995 : 76-99 อ้างถึงใน เสรี ชัดเข้ม และสุชาติา กรเพชรปาณี, 2546 : 11)

2. ดัชนีกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) ดัชนีในกลุ่มนี้มีแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างโมเดลอิสระ ซึ่งตั้งสมมุติฐานเชิงเปรียบเทียบระหว่างไม่มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นในข้อมูลเชิงประจักษ์ (กลมกลืนน้อยที่สุด) ไปจนถึงโมเดลมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ (กลมกลืนดีที่สุด) ลักษณะการเปรียบเทียบเป็นข้อมูลต่อเนื่องจาก 0.0 คือ โมเดลอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูลเลย ไปจนถึง 1.0 คือ ลักษณะ

ความสัมพันธ์ของข้อมูลมีความสมบูรณ์ จุดตัดที่ใช้แยกระหว่างโมเดลกลมกลืนไม่ดีกับกลมกลืนดี คือ 0.90 ดัชนีในกลุ่มนี้ประกอบด้วยดัชนี Comparative Fit Index (CFI) ดัชนีNFI (Normed Fit Index) และดัชนี AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 55-57)

ตาราง 10 ดัชนีและเกณฑ์การประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	กลุ่มสัมบูรณ์		ดัชนี	กลุ่มเปรียบเทียบ	
	เกณฑ์ระดับดี	เกณฑ์ระดับรับได้		เกณฑ์ระดับดี	เกณฑ์ระดับรับได้
χ^2 หรือ	$p > 0.05$	-	CFI	> 0.95	> 0.90
χ^2/df	< 3	< 5	NFI	> 0.95	> 0.90
GFI	> 0.95	> 0.90	AGFI	> 0.95	> 0.90
RMSEA	< 0.06	< 0.10			
SRMR	< 0.08	< 0.10			

2.2 การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1

3. ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชนโดยใช้การวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multiple Group Analysis) ในโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ตามแนวคิดของบราวน์ (Brown, 2006 : 269) ที่แนะนำว่าการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลควรทำตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ทดสอบโมเดลกลุ่มย่อย 2) ทดสอบความเท่าเทียมกันของโมเดล 3) ทดสอบความเท่าเทียมกันของสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแต่ละกลุ่ม

4. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ t-test

บทที่ 3

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการรายงานผลการวิจัยไว้ 4 ตอน ตอนที่หนึ่ง ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ความโด่งและค่าสถิติโคสแควร์ของตัวแปรที่ใช้ในโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ตอนที่สอง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตอนที่สาม ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาคเอกชน และผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน และตอนที่สี่ ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

ก่อนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขออธิบายสัญลักษณ์บางตัวที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

χ^2	หมายถึง ค่าโคสแควร์
df	หมายถึง ค่าองศาอิสระ
R^2	หมายถึง ความสามารถในการอธิบายตัวแปรแฝงโดยตัวแปรอิสระ
CFI	หมายถึง ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ
NFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องของข้อมูลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึง ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
SRMR	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเศษเหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนรวมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าประมาณจากค่าพารามิเตอร์
STD Coef	หมายถึง สัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐาน
RAW Coef	หมายถึง สัมประสิทธิ์คะแนนดิบ
SE	หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า
TE	หมายถึง ค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
DE	หมายถึง ค่าอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งถึงกัน

IE	หมายถึง ค่าอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
Social	หมายถึง การสนับสนุนทางสังคม
So1	หมายถึง การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์
So2	หมายถึง การสนับสนุนทางสังคมด้านการประเมิน
So3	หมายถึง การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสาร
So4	หมายถึง การสนับสนุนทางสังคมด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงินและแรงงาน
Lead	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Le1	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Le2	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
Le3	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
Le4	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Cu1	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การ
Cu1	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านโครงสร้างองค์การ
Cu2	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล
Cu3	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน
Cu4	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
Cu5	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านความขัดแย้ง
Cu6	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
Cu7	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นหนึ่งเดียวกัน
Cu8	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การด้านความเสี่ยง
KM	หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
KM1	หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการระบุถึงความรู้
KM2	หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้
KM3	หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้
KM4	หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเคลื่อนย้ายกระจายและแบ่งปันความรู้
KM5	หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการใช้ความรู้
KM6	หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้
LO	หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้
Indi	หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล

In1	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
In2	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลด้านส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
Team	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม
Team1	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมด้านส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม
Organ	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ
Org1	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านจัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้
Org2	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านเื้อออำนาจให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม
Org3	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านเชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม
Org4	หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านมีผู้นำซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์การ
Pu1	หมายถึง กรมส่งเสริมสหกรณ์
Pu2	หมายถึง กรมส่งเสริมการเกษตร
Pu3	หมายถึง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
Pu4	หมายถึง กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
Pr1	หมายถึง โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
Pr2	หมายถึง บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด
Pr3	หมายถึง สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
Pr4	หมายถึง โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ส่วนตำแหน่งงานนั้น เนื่องจากมีความแตกต่างกันมาก ผู้วิจัยจึงได้แยกการนำเสนอไว้อีกหนึ่งตาราง สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตาราง 11 และตาราง 12

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (ร้อยละ)							
	ภาครัฐ (n=312)				ภาคเอกชน (n=313)			
เพศ	Pu1	Pu2	Pu3	Pu4	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4
หญิง	51 (67.1)	52 (65.8)	53 (67.9)	45 (57.0)	48 (61.5)	48 (62.3)	40 (50.6)	66 (83.5)
ชาย	25 (32.9)	27 (34.2)	25 (32.1)	34 (43.0)	30 (38.5)	29 (37.7)	39 (49.4)	13 (16.5)
อายุ								
20-30 ปี	29 (38.2)	18 (22.8)	26 (33.3)	40 (50.6)	30 (38.5)	32 (41.6)	37 (46.8)	39 (49.4)
31-40 ปี	28 (36.8)	26 (32.9)	25 (32.1)	19 (24.1)	25 (32.1)	40 (51.9)	28 (35.4)	35 (44.3)
41-50 ปี	11 (14.5)	18 (22.8)	20 (25.6)	15 (19.0)	17 (21.8)	4 (5.2)	10 (12.7)	5 (6.3)
51-60 ปี	8 (10.5)	17 (21.5)	7 (9.0)	5 (6.3)	6 (7.7)	1 (1.3)	4 (5.1)	-
ศาสนา								
พุทธ	76 (100.0)	78 (98.7)	78 (100.0)	76 (96.2)	76 (97.4)	75 (97.4)	79 (100.0)	79 (100.0)
อิสลาม	-	1 (1.3)	-	3 (3.8)	2 (2.6)	-	-	-
คริสต์	-	-	-	-	-	2 (2.6)	-	-
ระดับการศึกษา								
ปริญญาตรี	57 (75.0)	43 (54.4)	53 (67.9)	52 (65.8)	49 (62.8)	64 (83.1)	55 (69.6)	57 (72.2)
ปริญญาโท	19 (25.0)	34 (43.0)	25 (32.1)	26 (32.9)	29 (37.2)	13 (16.9)	24 (30.4)	22 (27.8)
สูงกว่าปริญญาโท	-	2 (2.5)	-	1 (1.3)	-	-	-	-

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (ร้อยละ)							
	ภาครัฐ (n=312)				ภาคเอกชน (n=313)			
ระยะเวลาในการทำงาน	Pu1	Pu2	Pu3	Pu4	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4
1-5 ปี	37 (48.7)	29 (36.7)	35 (44.9)	45 (57.0)	37 (47.4)	46 (59.7)	43 (46.8)	50 (63.3)
6-10 ปี	11 (14.5)	9 (11.4)	7 (9.0)	7 (8.9)	13 (16.7)	17 (22.1)	15 (19.0)	15 (19.0)
11-15 ปี	10 (13.2)	11 (13.9)	11 (14.1)	11 (13.9)	4 (5.1)	8 (10.4)	7 (8.9)	10 (12.7)
16-20 ปี	-	4 (5.1)	7 (9.0)	8 (10.1)	10 (12.8)	5 (6.5)	6 (7.6)	3 (3.8)
21-25 ปี	7 (9.2)	6 (7.6)	10 (12.8)	4 (5.1)	6 (7.7)	1 (1.3)	4 (5.1)	1 (1.3)
26-30 ปี	10 (13.2)	20 (25.3)	7 (9.0)	3 (3.8)	8 (10.3)	-	4 (5.1)	-
31 ปีขึ้นไป	1 (1.3)	-	1 (1.3)	1 (1.3)	-	-	-	-

จากตาราง 11 พบว่า

1. เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างของทั้ง 8 หน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง
 2. อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (Pu1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (Pu3) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Pu4) โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) (Pr1) สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (Pr3) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (Pr4) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30ปี สำหรับกลุ่มตัวอย่างของกรมส่งเสริมการเกษตร (Pu2) และบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (Pr2) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี
 3. ศาสนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างของทั้ง 8 หน่วยงาน ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ
 4. ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างของทั้ง 8 หน่วยงาน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี
 5. ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างของทั้ง 8 หน่วยงาน ส่วนใหญ่ทำงานมาเป็นระยะเวลา 1-5 ปี
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในส่วนตำแหน่งงานนั้น แสดงรายละเอียดได้ดังตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน							
	ภาครัฐ (n=312)				ภาคเอกชน (n=313)			
ตำแหน่งงาน	Pu1	Pu2	Pu3	Pu4	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4
	17	22	21	15	16	17	17	15

จากตาราง 12 พบว่า ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

องค์การภาครัฐ พบว่า ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (Pu1) มีจำนวน 17 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 กลุ่มตัวอย่างของกรมส่งเสริมการเกษตร (Pu2) มีจำนวน 22 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 กลุ่มตัวอย่างของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (Pu3) มีจำนวน 21 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 กลุ่มตัวอย่างของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Pu4) มีจำนวน 15 ตำแหน่ง โดยที่ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติการ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ มีจำนวนเท่ากัน คือตำแหน่งละ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9

องค์การภาคเอกชน พบว่าตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) (Pr1) มีจำนวน 16 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่ มีตำแหน่งวิศวกร จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 กลุ่มตัวอย่างของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (Pr2) มีจำนวน 17 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 กลุ่มตัวอย่างของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (Pr3) มีจำนวน 17 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 กลุ่มตัวอย่างของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (Pr4) มีจำนวน 15 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายควบคุมคุณภาพ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง และค่าสถิติโคสแควร์ ของตัวแปรที่ใช้ในโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มรวม องค์การภาครัฐ และองค์การภาคเอกชน แสดงรายละเอียดได้ดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสถิติไคสแควร์ของตัวแปรที่ใช้ในโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	กลุ่มรวม (n=625)					ภาครัฐ (n=312)					ภาคเอกชน (n=313)				
	หลังแปลงคะแนน					หลังแปลงคะแนน					หลังแปลงคะแนน				
Social	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2
So1	4.47	0.58	0.01	-0.05	1.00	4.43	0.58	-0.05	0.06	1.00	4.51	0.58	0.19	-0.61	0.82
So2	4.41	0.57	0.06	-0.27	0.96	4.42	0.59	0.02	-0.14	0.99	4.41	0.56	-0.09	-0.18	0.98
So3	4.56	0.65	-0.15	-0.13	0.98	4.52	0.70	-0.11	-0.03	0.99	4.59	0.59	0.01	-0.74	0.76
So4	4.26	0.64	-0.07	0.05	1.00	4.20	0.65	-0.10	0.15	0.98	4.33	0.63	0.12	-0.16	0.98
Lead															
Le1	4.30	0.76	0.01	-0.04	1.00	4.12	0.88	0.01	-0.07	1.00	4.43	0.59	-0.00	-0.13	0.99
Le2	4.29	0.73	0.01	-0.07	1.00	4.14	0.86	-0.01	-0.22	0.98	4.45	0.53	0.08	-0.21	0.98
Le3	4.18	0.74	-0.05	-0.03	1.00	4.02	0.86	-0.05	-0.08	0.99	4.34	0.56	0.07	-0.22	0.97
Le4	4.00	0.81	0.02	-0.26	0.97	3.77	0.94	0.06	-0.33	0.95	4.23	0.58	0.03	-0.01	1.00
Cul															
Cu1	4.39	0.83	-0.39	-0.52	0.81	4.29	0.87	-0.25	-0.47	0.88	4.50	0.77	-0.21	-0.32	0.93
Cu2	4.53	0.74	-0.31	-0.36	0.90	4.51	0.75	-0.23	-0.10	0.97	4.55	0.72	-0.01	-0.82	0.72
Cu3	4.33	0.75	-0.20	-0.18	0.97	4.12	0.79	-0.11	-0.06	0.99	4.53	0.65	-0.23	-0.55	0.84
Cu4	4.13	0.73	-0.18	-0.05	0.98	3.89	0.81	-0.11	-0.08	0.99	4.37	0.55	-0.01	-0.08	0.99

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มรวม (n=625)					ภาครัฐ (n=312)					ภาคเอกชน (n=313)				
	หลังแปลงคะแนน					หลังแปลงคะแนน					หลังแปลงคะแนน				
Cul	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2
Cu5	4.23	0.74	-0.03	-0.24	0.97	4.13	0.74	0.97	-0.00	-0.19	4.32	0.73	0.14	-0.90	0.66
Cu6	4.27	0.83	-0.20	-0.26	0.95	4.07	0.87	-0.11	-0.21	0.97	4.47	0.73	-0.14	-0.37	0.92
Cu7	4.40	0.64	-0.15	-0.03	0.99	4.36	0.68	-0.10	-0.12	0.99	4.44	0.60	-0.02	0.13	0.99
Cu8	4.34	0.68	-0.17	-0.18	0.97	4.24	0.75	-0.13	-0.33	0.94	4.45	0.57	0.07	-0.08	0.99
KM															
KM1	3.94	0.86	-0.11	-0.32	0.94	3.65	0.90	-0.01	-0.08	1.00	4.24	0.70	-0.06	-0.36	0.94
KM2	4.09	0.88	-0.02	-0.19	0.98	3.77	0.92	0.02	-0.29	0.96	4.40	0.72	-0.10	-0.30	0.95
KM3	4.16	0.77	-0.35	-0.65	0.76	3.95	0.80	-0.11	-0.19	0.98	4.38	0.67	-0.31	-0.70	0.74
KM4	3.75	0.93	-0.04	-0.33	0.95	3.41	0.99	-0.01	-0.33	0.95	4.10	0.71	-0.04	-0.30	0.96
KM5	4.09	0.74	-0.04	-0.12	0.99	3.83	0.77	-0.04	-0.09	0.99	4.34	0.62	0.07	-0.23	0.97
KM6	4.02	0.86	-0.13	-0.33	0.94	3.77	0.92	-0.02	-0.14	0.99	4.28	0.72	-0.09	-0.47	0.89
Indi															
In1	3.82	0.84	-0.05	-0.23	0.97	3.53	0.88	0.01	-0.09	1.00	4.11	0.70	-0.01	-0.24	0.97
In2	3.89	0.83	-0.08	-0.36	0.93	3.61	0.86	-0.02	-0.30	0.96	4.18	0.69	-0.27	-0.74	0.73

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มรวม (n=625)					ภาครัฐ (n=312)					ภาคเอกชน (n=313)				
	หลังแปลงคะแนน					หลังแปลงคะแนน					หลังแปลงคะแนน				
Team	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2	M	S.D.	S	K	p-value of χ^2
Team1	3.97	0.84	-0.12	-0.29	0.93	3.67	0.86	-0.02	-0.16	1.00	4.27	0.70	-0.11	-0.30	0.95
ORGAN															
Org1	4.04	0.80	-0.04	-0.04	1.00	3.75	0.86	-0.02	0.01	1.00	4.33	0.61	-0.03	-0.18	0.98
Org2	3.96	0.86	-0.06	-0.13	0.99	3.65	0.92	-0.14	-0.25	0.96	4.26	0.67	0.06	-0.15	0.99
Org3	3.98	0.82	-0.13	-0.24	0.96	3.71	0.85	-0.21	-0.50	0.87	4.25	0.69	-0.14	-0.33	0.94
Org4	4.05	0.87	-0.05	-0.25	0.97	3.82	0.95	-0.01	-0.28	0.96	4.30	.072	-0.08	-0.08	0.99

จากตาราง 13 เนื่องจากข้อมูลโดยภาพรวมข้อมูลของตัวแปรสังเกต 29 ตัวแปรมีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติ ซึ่งอาจมีผลต่อการแปลความหมายที่ได้จากข้อมูลคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ผู้วิจัยจึงได้แปลงคะแนนของทุกตัวแปรให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน เพื่อให้การแจกแจงของข้อมูลเข้าใกล้การแจกแจงของโค้งปกติก่อนนำไปทดสอบความกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นที่ข้อมูลต้องมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐานแล้วตรวจสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติรายตัวแปร พบว่าค่าไคสแควร์ของตัวแปรสังเกตทั้งหมดไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งหมายถึงตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยส่วนใหญ่มีค่าความเบ้และค่าความโด่งเป็นลบ ดังนั้นข้อมูลจากตัวแปรสังเกตทั้ง 29 ตัวแปร หลังแปลงคะแนนมาตรฐานแล้วสามารถนำไปใช้ในการประมาณค่าความน่าจะเป็นโดยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ได้ตามข้อตกลงเบื้องต้น

1.3 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1.3.1 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาของกลุ่มรวม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตทั้ง 29 ตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก โดยตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอยู่ระหว่าง .130 ถึง .838 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .483 ถึง .706 ซึ่งถือว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($.40 < r < .60$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .663 ถึง .838 ซึ่งถือว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .416 ถึง .656 ซึ่งถือว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($.40 < r < .60$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .529 ถึง .739 ซึ่งถือว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($.40 < r < .60$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าเท่ากับ .791 ซึ่งถือว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมมีค่าเท่ากับ 1.00 เนื่องจากตัวแปรแฝงนี้มีตัวแปรสังเกตเพียงตัวแปรเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .660 ถึง .791 ซึ่งถือว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($.60 < r < .80$) รายละเอียดแสดงได้ดังตาราง 14

ตาราง 14 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษากลุ่มรวม

	So1	So2	So3	So4	Le1	Le2	Le3	Le4	Cu1	Cu2	Cu3	Cu4	Cu5	Cu6	Cu7	Cu8
So1	1															
So2	.528**	1														
So3	.490**	.706**	1													
So4	.483**	.529**	.509**	1												
Le1	.327**	.413**	.383**	.417**	1											
Le2	.305**	.414**	.430**	.363**	.815**	1										
Le3	.296**	.367**	.370**	.386**	.838**	.800**	1									
Le4	.283**	.329**	.311**	.318**	.733**	.663**	.782**	1								
Cu1	.310**	.343**	.322**	.320**	.475**	.451**	.455**	.436**	1							
Cu2	.130**	.172**	.217**	.252**	.475**	.413**	.508**	.476**	.492**	1						
Cu3	.380**	.349**	.327**	.359**	.499**	.434**	.485**	.527**	.570**	.539**	1					
Cu4	.287**	.283**	.308**	.314**	.516**	.487**	.507**	.583**	.496**	.401**	.656**	1				
Cu5	.276**	.309**	.347**	.313**	.472**	.399**	.458**	.452**	.434**	.470**	.564**	.532**	1			
Cu6	.301**	.311**	.332**	.299**	.530**	.501**	.477**	.513**	.565**	.478**	.597**	.600**	.596**	1		
Cu7	.327**	.497**	.427**	.324**	.401**	.428**	.385**	.409**	.416**	.437**	.575**	.417**	.497**	.463**	1	
Cu8	.349**	.500**	.487**	.417**	.496**	.433**	.448**	.483**	.435**	.429**	.543**	.450**	.472**	.432**	.561**	1
KM1	.300**	.277**	.330**	.310**	.479**	.429**	.531**	.568**	.460**	.377**	.503**	.569**	.339**	.482**	.327**	.394**
KM2	.240**	.239**	.251**	.218**	.532**	.467**	.522**	.603**	.501**	.394**	.521**	.570**	.445**	.554**	.384**	.385**
KM3	.266**	.294**	.308**	.226**	.458**	.445**	.476**	.513**	.417**	.389**	.423**	.462**	.343**	.371**	.349**	.340**
KM4	.274**	.221**	.212**	.306**	.466**	.398**	.481**	.590**	.393**	.303**	.493**	.560**	.356**	.439**	.310**	.384**
KM5	.289**	.242**	.294**	.290**	.460**	.422**	.461**	.510**	.394**	.316**	.433**	.465**	.325**	.368**	.261**	.293**
KM6	.228**	.232**	.222**	.274**	.521**	.471**	.552**	.623**	.461**	.409**	.511**	.574**	.419**	.517**	.344**	.367**
In1	.326**	.265**	.245**	.317**	.514**	.430**	.557**	.637**	.414**	.363**	.480**	.573**	.375**	.462**	.347**	.394**
In2	.262**	.279**	.295**	.306**	.546**	.482**	.563**	.620**	.419**	.405**	.502**	.541**	.365**	.444**	.378**	.418**
Team1	.263**	.292**	.305**	.344**	.536**	.489**	.561**	.635**	.359**	.389**	.454**	.545**	.344**	.376**	.332**	.425**
Org1	.336**	.299**	.262**	.338**	.546**	.455**	.547**	.625**	.468**	.325**	.467**	.539**	.403**	.492**	.327**	.432**
Org2	.320**	.301**	.292**	.318**	.549**	.500**	.564**	.610**	.551**	.392**	.486**	.561**	.385**	.534**	.323**	.415**
Org3	.257**	.244**	.295**	.259**	.459**	.464**	.539**	.548**	.552**	.393**	.501**	.539**	.448**	.539**	.406**	.389**
Org4	.267**	.259**	.295**	.281**	.590**	.569**	.608**	.587**	.573**	.438**	.457**	.499**	.434**	.519**	.378**	.433**

หมายเหตุ : ** p < .01

ตาราง 14 (ต่อ)

	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	In1	In2	Team1	Org1	Org2	Org3	Org4
KM1	1												
KM2	.707**	1											
KM3	.621**	.626**	1										
KM4	.677**	.715**	.570**	1									
KM5	.529**	.652**	.561**	.646**	1								
KM6	.683**	.731**	.636**	.739**	.680**	1							
In1	.699**	.703**	.529**	.740**	.597**	.660**	1						
In2	.665**	.700**	.522**	.701**	.626**	.658**	.791**	1					
Team1	.628**	.599**	.553**	.624**	.567**	.606**	.716**	.804**	1				
Org1	.647**	.668**	.589**	.684**	.612**	.657**	.755**	.757**	.766**	1			
Org2	.681**	.713**	.545**	.690**	.596**	.677**	.726**	.710**	.734**	.774**	1		
Org3	.665**	.707**	.479**	.615**	.554**	.628**	.680**	.696**	.663**	.695**	.748**	1	
Org4	.650**	.691**	.523**	.580**	.573**	.652**	.610**	.673**	.663**	.660**	.747**	.791**	1

หมายเหตุ : ** p < .01

1.3.2 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตทั้ง 29 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาขององค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตทั้ง 29 ตัวแปร ในองค์การภาครัฐ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ .01 มีค่าอยู่ระหว่าง .120 ถึง .887 และมีสัมประสิทธิ์ที่ไม่มีนัยสำคัญจำนวน 1 คู่ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .534 ถึง .762 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($.40 < r < .60$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .259 ถึง .887 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .126 ถึง .633 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .120 ถึง .697 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .208 ถึง .773 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .227 ถึง .714 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .196 ถึง 0.759 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตทั้ง 29 ตัวแปร ในองค์การภาคเอกชน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก โดยตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 มีค่าอยู่ระหว่าง .168 ถึง .782 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .413 ถึง .644 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($.40 < r < .60$) ถึง

ระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .292 ถึง .761 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .170 ถึง .652 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .184 ถึง .700 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .236 ถึง .746 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .247 ถึง .782 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.168 ถึง 0.752 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < .40$) ถึงระดับสูง ($.60 < r < .80$) รายละเอียดดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เหนือเส้นทแยงมุม คือองค์การภาครัฐ (n=312) ได้เส้นทแยงมุม คือองค์การภาคเอกชน (n=313)

	So1	So2	So3	So4	Le1	Le2	Le3	Le4	Cu1	Cu2	Cu3	Cu4	Cu5	Cu6	Cu7	Cu8
So1	1	.579**	.539**	.534**	.318**	.270**	.271**	.259**	.264**	.075	.346**	.279**	.244**	.298**	.299**	.394**
So2	.481**	1	.762**	.644**	.418**	.434**	.375**	.310**	.423**	.175**	.397**	.349**	.311**	.370**	.535**	.549**
So3	.433**	.644**	1	.569**	.437**	.451**	.378**	.279**	.362**	.153**	.336**	.312**	.305**	.317**	.432**	.533**
So4	.424**	.413**	.435**	1	.339**	.346**	.358**	.260**	.188**	.126*	.299**	.287**	.293**	.201**	.255**	.338**
Le1	.338**	.452**	.292**	.525**	1	.841**	.887**	.763**	.452**	.504**	.447**	.555**	.505**	.489**	.408**	.468**
Le2	.370**	.444**	.405**	.385**	.761**	1	.804**	.643**	.431**	.424**	.381**	.506**	.409**	.470**	.424**	.387**
Le3	.331**	.403**	.359**	.417**	.705**	.761**	1	.806**	.446**	.549**	.458**	.565**	.533**	.461**	.432**	.413**
Le4	.322**	.435**	.379**	.393**	.618**	.649**	.683**	1	.424**	.516**	.472**	.575**	.521**	.480**	.380**	.432**
Cu1	.350**	.260**	.262**	.452**	.492**	.470**	.446**	.429**	1	.443**	.592**	.572**	.458**	.536**	.457**	.454**
Cu2	.185**	.170**	.295**	.384**	.462**	.435**	.484**	.473**	.553**	1	.478**	.429**	.467**	.345**	.406**	.371**
Cu3	.417**	.332**	.314**	.408**	.522**	.457**	.455**	.529**	.519**	.652**	1	.633**	.561**	.545**	.568**	.504**
Cu4	.296**	.250**	.310**	.328**	.337**	.333**	.270**	.459**	.351**	.410**	.612**	1	.566**	.594**	.420**	.441**
Cu5	.296**	.318**	.392**	.315**	.408**	.370**	.328**	.326**	.386**	.476**	.549**	.475**	1	.556**	.468**	.428**
Cu6	.292**	.268**	.349**	.387**	.546**	.505**	.436**	.488**	.579**	.664**	.606**	.532**	.626**	1	.446**	.393**
Cu7	.352**	.457**	.415**	.397**	.385**	.447**	.302**	.475**	.355**	.473**	.598**	.429**	.524**	.484**	1	.545**
Cu8	.284**	.462**	.415**	.510**	.505**	.482**	.465**	.533**	.381**	.518**	.563**	.399**	.514**	.442**	.583**	1
KM1	.362**	.356**	.438**	.352**	.345**	.386**	.483**	.501**	.359**	.456**	.462**	.412**	.319**	.438**	.419**	.331**
KM2	.373**	.325**	.298**	.285**	.434**	.389**	.420**	.546**	.494**	.417**	.571**	.446**	.459**	.465**	.425**	.364**
KM3	.350**	.380**	.395**	.198**	.307**	.449**	.385**	.485**	.286**	.321**	.397**	.363**	.234**	.264**	.413**	.265**
KM4	.458**	.332**	.324**	.467**	.374**	.353**	.387**	.597**	.339**	.357**	.452**	.473**	.319**	.338**	.357**	.391**
KM5	.381**	.258**	.353**	.340**	.337**	.352**	.376**	.500**	.332**	.282**	.388**	.312**	.200**	.285**	.291**	.184**
KM6	.345**	.307**	.283**	.329**	.385**	.413**	.497**	.603**	.409**	.424**	.519**	.521**	.357**	.435**	.434**	.323**
In1	.406**	.289**	.236**	.323**	.422**	.355**	.467**	.596**	.455**	.400**	.466**	.449**	.247**	.348**	.306**	.400**
In2	.317**	.275**	.267**	.341**	.447**	.383**	.484**	.580**	.394**	.465**	.530**	.415**	.303**	.392**	.376**	.336**
Team1	.296**	.361**	.345**	.387**	.479**	.439**	.461**	.612**	.337**	.420**	.489**	.467**	.247**	.365**	.424**	.416**
Org1	.413**	.387**	.348**	.487**	.532**	.488**	.549**	.590**	.382**	.354**	.354**	.342**	.246**	.342**	.299**	.370**
Org2	.404**	.432**	.389**	.465**	.495**	.459**	.524**	.598**	.532**	.444**	.500**	.484**	.316**	.471**	.406**	.415**
Org3	.281**	.199**	.302**	.231**	.337**	.439**	.463**	.468**	.570**	.485**	.459**	.369**	.375**	.560**	.411**	.298**
Org4	.254**	.168**	.268**	.315**	.392**	.476**	.417**	.423**	.592**	.516**	.412**	.287**	.405**	.507**	.405**	.287**

หมายเหตุ : *p < .05, ** p < .01

ตาราง 15 (ต่อ)

	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	In1	In2	Team1	Org1	Org2	Org3	Org4
So1	.246**	.122*	.183**	.138*	.213**	.120*	.260**	.208**	.227**	.288**	.260**	.225**	.266**
So2	.264**	.218**	.259**	.192**	.267**	.206**	.292**	.327**	.290**	.294**	.262**	.317**	.354**
So3	.266**	.219**	.246**	.140*	.259**	.174**	.249**	.317**	.284**	.214**	.238**	.292**	.310**
So4	.253**	.130*	.215**	.174**	.229**	.204**	.289**	.254**	.289**	.220**	.196**	.249**	.230**
Le1	.501**	.541**	.499**	.458**	.472**	.554**	.519**	.559**	.528**	.513**	.535**	.476**	.661**
Le2	.396**	.456**	.402**	.357**	.403**	.457**	.413**	.485**	.470**	.389**	.473**	.431**	.582**
Le3	.509**	.525**	.481**	.468**	.450**	.541**	.561**	.562**	.573**	.501**	.539**	.535**	.640**
Le4	.537**	.572**	.471**	.523**	.447**	.587**	.606**	.585**	.595**	.582**	.557**	.525**	.617**
Cu1	.508**	.490**	.485**	.401**	.406**	.473**	.356**	.409**	.339**	.507**	.557**	.526**	.548**
Cu2	.349**	.413**	.460**	.295**	.361**	.420**	.365**	.392**	.400**	.337**	.393**	.351**	.405**
Cu3	.448**	.409**	.361**	.433**	.376**	.436**	.402**	.402**	.335**	.445**	.395**	.448**	.414**
Cu4	.570**	.550**	.436**	.512**	.449**	.536**	.557**	.521**	.497**	.542**	.513**	.549**	.536**
Cu5	.317**	.411**	.394**	.350**	.381**	.439**	.441**	.378**	.382**	.489**	.406**	.482**	.432**
Cu6	.439**	.552**	.370**	.422**	.339**	.513**	.462**	.400**	.289**	.512**	.512**	.463**	.473**
Cu7	.262**	.362**	.297**	.280**	.232**	.276**	.375**	.382**	.266**	.347**	.269**	.407**	.357**
Cu8	.386**	.351**	.341**	.334**	.301**	.349**	.345**	.425**	.389**	.426**	.374**	.399**	.481**
KM1	1	.697**	.583**	.664**	.487**	.685**	.699**	.634**	.568**	.675**	.658**	.654**	.662**
KM2	.617**	1	.572**	.724**	.581**	.751**	.669**	.663**	.526**	.669**	.665**	.693**	.680**
KM3	.583**	.611**	1	.543**	.518**	.597**	.517**	.468**	.482**	.588**	.483**	.433**	.531**
KM4	.572**	.580**	.490**	1	.591**	.717**	.730**	.673**	.555**	.663**	.652**	.658**	.641**
KM5	.447**	.656**	.521**	.616**	1	.638**	.498**	.528**	.484**	.529**	.503**	.543**	.587**
KM6	.589**	.620**	.614**	.700**	.664**	1	.629**	.614**	.550**	.644**	.642**	.648**	.713**
In1	.595**	.648**	.423**	.656**	.633**	.612**	1	.773**	.654**	.729**	.677**	.678**	.593**
In1	.598**	.650**	.479**	.632**	.669**	.633**	.746**	1	.714**	.731**	.675**	.681**	.680**
Team1	.588**	.562**	.540**	.590**	.561**	.579**	.708**	.782**	1	.722**	.682**	.616**	.659**
Org1	.455**	.529**	.475**	.578**	.625**	.572**	.707**	.707**	.752**	1	.751**	.755**	.702**
Org2	.600**	.685**	.522**	.625**	.624**	.643**	.708**	.661**	.720**	.718**	1	.745**	.759**
Org3	.574**	.628**	.418**	.397**	.436**	.495**	.579**	.621**	.622**	.479**	.666**	1	.734**
Org4	.535**	.626**	.409**	.343**	.438**	.469**	.534**	.576**	.581**	.482**	.656**	.832**	1

หมายเหตุ : *p < .05, ** p < .01

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.53 เพื่อทำการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า χ^2 (df = 363) = 1866.76, p-value = .00, $\chi^2/df = 5.142$, RMSEA = 0.081, GFI = 0.83, AGFI = 0.80, CFI = 0.98, NFI = 0.97 และ SRMR = 0.059 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนดังกล่าวบางตัวแสดงให้เห็นว่าโมเดลตามสมมติฐานยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3 นอกจากนี้ค่า p-value ควรสูงกว่า .05 RMSEA ไม่ควรสูงกว่า 0.06 GFI และ AGFI ควรสูงกว่า 0.90 ขึ้นไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล ด้วยวิธี Wald Test เป็นการเลือกค่าพารามิเตอร์ที่สมควรตัดออกจากโมเดล ซึ่งการตัดพารามิเตอร์ใด ๆ ที่มีหลักฐานตามทฤษฎีอยู่จะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ในการตัดว่าไม่กระทบต่อความน่าเชื่อถือของผลการศึกษาด้วย โดยพารามิเตอร์ที่ผู้วิจัยตัดออกจากโมเดล คือตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญออก ได้แก่

1. เส้นอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การไปยังองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ -0.04
 2. เส้นอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การไปยังองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ -0.02
 3. เส้นอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.06
- นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตัดเส้นอิทธิพลที่มีความสัมพันธ์ทางตรงทางลบออก ได้แก่

1. เส้นอิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไปยังองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ -0.36

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น พบว่า เส้นอิทธิพลที่ผู้วิจัยได้ตัดไปนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวก นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์พบว่าทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และเมื่อทำการวิเคราะห์แยกทีละเส้นอิทธิพลพบว่าเส้นอิทธิพลทั้งสี่เส้นมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหากยังคงเส้นอิทธิพลเหล่านี้ไว้ในโมเดลจะทำให้เส้นอิทธิพลอื่น ๆ ที่เหลือในโมเดลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและสัมประสิทธิ์ในการทำนายจะลดลงอีกด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องตัดเส้นอิทธิพลเหล่านี้ เพื่อให้โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและสมมติฐานการวิจัยมากที่สุด

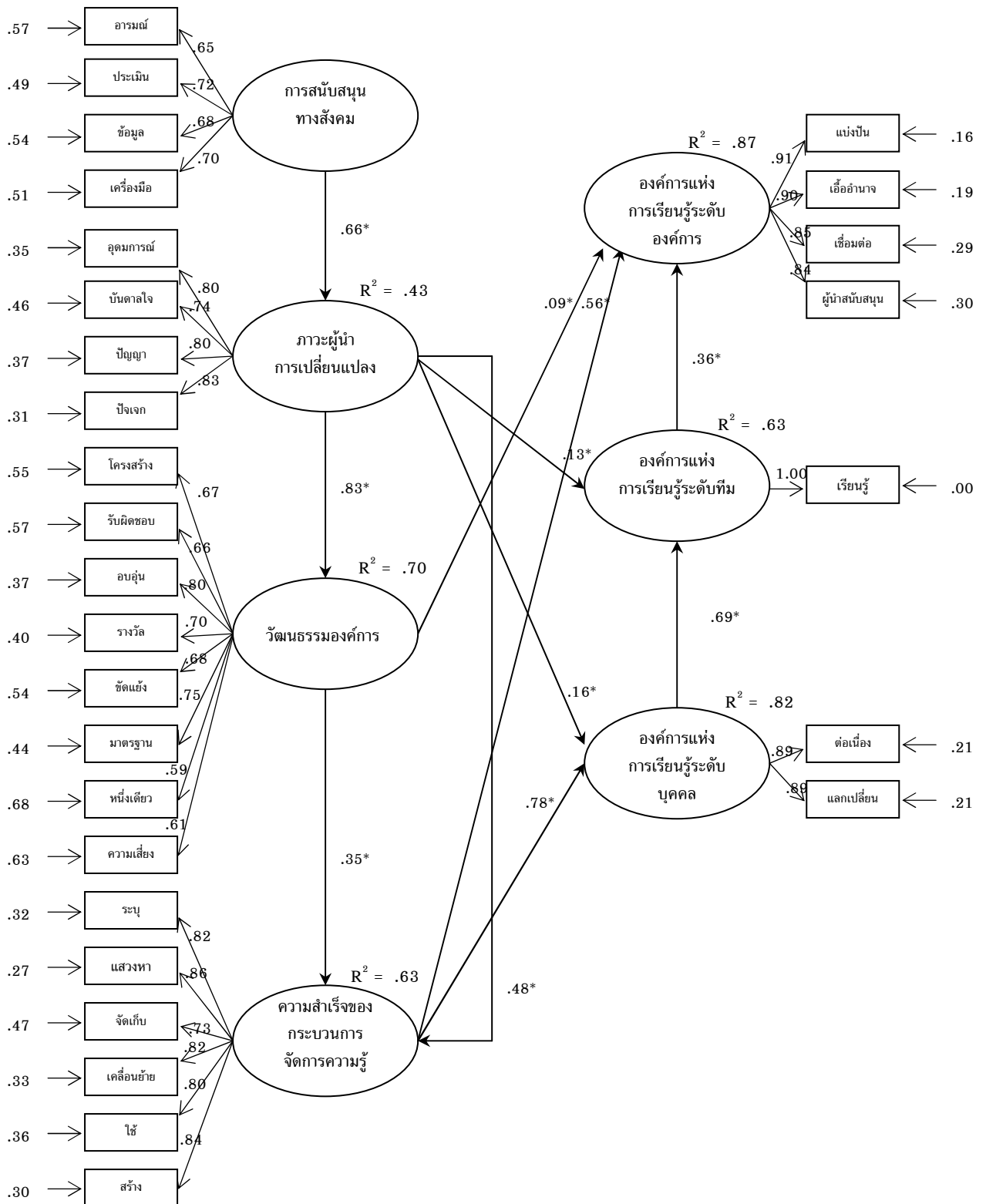
หลังการปรับโมเดลพบว่า ค่า χ^2 (df = 302) = 703.42, p-value = .00, χ^2/df = 2.329, RMSEA = 0.046, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.99, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.036 แสดงให้เห็นว่าหลังการปรับโมเดลทำให้โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากถึงแม้ว่าค่าไคสแควร์ยังมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่สัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระมีค่าไม่เกิน 3.00 และค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.06

โดยภาพรวม โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีซึ่งดัชนีวัดความกลมกลืนต่างๆของโมเดลก่อนปรับและโมเดลหลังปรับ แสดงได้ดังตาราง 16

ตาราง 16 ดัชนีวัดความกลมกลืนของโมเดลก่อนปรับและโมเดลหลังปรับ

ดัชนี	เกณฑ์		โมเดลก่อนปรับ		โมเดลหลังปรับ	
	ดี	พอใช้	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2	>.05	-	.00	ไม่ผ่าน	.00	ไม่ผ่าน
χ^2/df	<3	<5	5.142	ไม่ผ่าน	2.329	ผ่าน (ดี)
GFI	>0.95	>0.90	0.83	ไม่ผ่าน	0.93	ผ่าน (พอใช้)
RMSEA	<0.06	<0.10	0.081	ผ่าน (พอใช้)	0.046	ผ่าน (ดี)
SRMR	<0.08	<0.10	0.059	ผ่าน (ดี)	0.036	ผ่าน (ดี)
CFI	>0.95	>0.90	0.98	ผ่าน (ดี)	0.99	ผ่าน (ดี)
NFI	>0.95	>0.90	0.97	ผ่าน (ดี)	0.99	ผ่าน (ดี)
AGFI	>0.95	>0.90	0.80	ไม่ผ่าน	0.90	ผ่าน (พอใช้)

ภายหลังจากที่โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ผู้วิจัยจึงทำการประมาณค่าพารามิเตอร์เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมจากตัวแปรเชิงสาเหตุต่อตัวแปรผลของโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน รายละเอียดแสดงได้ดังภาพประกอบ 6 และตาราง 17



หมายเหตุ : χ^2 (df = 302) 703.42, p-value = .00, $\chi^2/df = 2.329$, RMSEA = 0.046,

GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.99, NFI = 0.99, SRMR = 0.036

ภาพประกอบ 6 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้หลังการปรับโมเดล

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หลังการปรับโมเดล

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผล																	
	Lead			Cul			KM			Indi			Team			Organ		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Social	0.66*	-	0.66*	-	0.66*	0.66*	-	0.60*	0.60*	-	0.60*	0.60*	-	0.43*	0.43*	-	0.49*	0.49*
Lead	-	-	-	0.83*	-	0.83*	0.48*	0.29*	0.77*	0.16*	0.60*	0.76*	0.13*	0.52*	0.65*	-	0.74*	0.74*
Cul	-	-	-	-	-	-	0.35*	-	0.35*	-	0.27*	0.27*	-	0.19*	0.19*	0.09*	0.26*	0.35*
KM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.78*	-	0.78*	-	0.64*	0.64*	0.56*	0.20*	0.76*
Indi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.69*	-	0.69*	-	0.25*	0.25*
Team	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.36*	-	0.36*
R ²	0.43			0.70			0.63			0.82			0.63			0.87		

จากภาพประกอบ 6 และตาราง 17 อธิบายได้ว่า

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสามระดับ มีอิทธิพลต่อกัน กล่าวคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 8 และองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.36 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 ซึ่งอธิบายได้ว่า หากภายในองค์การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นและความรู้ใหม่ๆ จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อบุคลากรแต่ละคนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแล้วก็จะทำให้ทีมการทำงานเกิดการการเรียนรู้ หรือที่เรียกว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมตามไปด้วย และหากภายในองค์การส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม โดยให้ความสำคัญกับความร่วมมือซึ่งสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ ได้แก่ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.36 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.09 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 ทั้งสามปัจจัยสามารถอธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การได้ร้อยละ 87

จากผลการวิจัยหมายความว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อธิบายได้ว่า หากภายในองค์การมีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การระบุถึงความรู้ การเคลื่อนย้าย กระจายและแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ และมีการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และขยายวงกว้างจนมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ

ปัจจัยที่สำคัญรองลงมา คือองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม ซึ่งได้อธิบายไว้ในข้อที่ 1 แล้ว

ปัจจัยสุดท้าย คือวัฒนธรรมองค์การ อธิบายได้ว่า หากวัฒนธรรมองค์การภายในองค์การมีความอบอุ่นและการสนับสนุน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษ ลดความขัดแย้งในองค์การ มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน บุคลากรคำนึงถึงความเสี่ยงและความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งบุคลากรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้จะส่งผลให้องค์การเกิดการเรียนรู้ กล่าวคือทุกฝ่ายขององค์การสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล และทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.74 อธิบายได้ว่า ก่อนที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการกระตุ้นทางปัญญา และมีการสร้างแรงบันดาลใจ คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะมีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรมีสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นและความรู้ใหม่ๆ และคนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม

เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงถึงวัฒนธรรมองค์การ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล และองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมแล้ว ก็จะมีอิทธิพลทางอ้อมถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายขององค์การสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ หากต้องการพัฒนาผู้นำในองค์การให้มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มที่การสนับสนุนสังคมภายในองค์การ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 และการสนับสนุนทางสังคมสามารถอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 43 หมายความว่า หากภายในองค์การมีการสนับสนุนทางด้านการประเมิน เพื่อให้ผู้นำได้ประเมินตนเอง และสนับสนุนเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน มีการสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร

เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ เพื่อให้ผู้นำรับรู้ ว่าตนเองได้รับการยกย่องและการเอาใจใส่ การสนับสนุนทุก ๆ ด้านเหล่านี้ จะส่งผลให้ผู้นำมี คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ มีการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รวมทั้ง ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยที่ผู้นำจะมีการ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมและการมี เป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร มีการกระตุ้นทางปัญญา โดยที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึก ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการสร้างแรงบันดาลใจ โดยที่ผู้นำมีการตั้งมาตรฐานและมีความตั้งใจแน่วแน่และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก็จะส่งผลต่อปัจจัยอื่นๆ ที่นำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ต่อไป

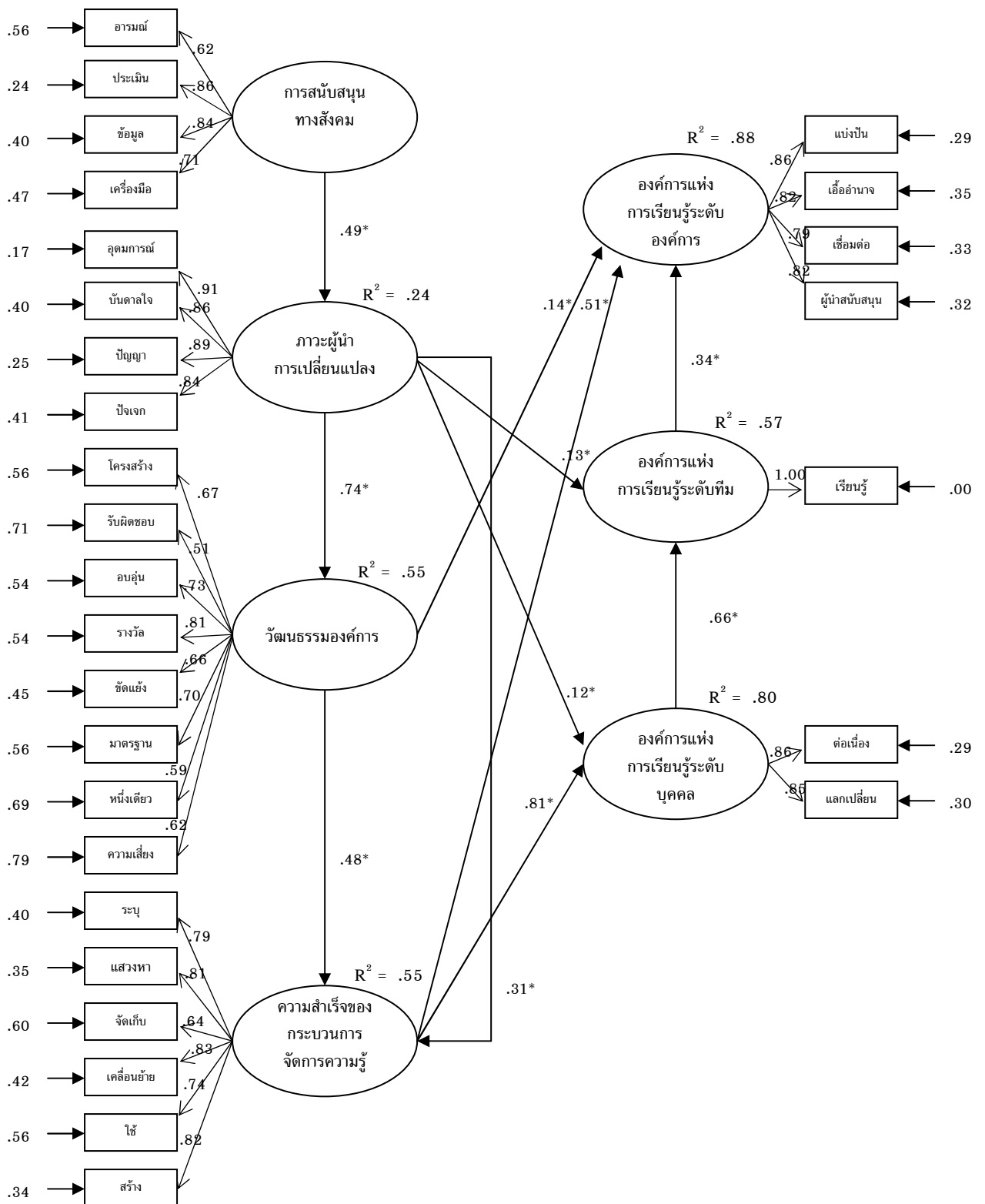
4. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีทั้งอิทธิพล ทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.76 สำหรับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการ เรียนรู้ระดับองค์กรนั้นได้กล่าวไปแล้วในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการ เรียนรู้ระดับองค์กร ในส่วนของอิทธิพลทางอ้อมนั้น พบว่าความสำเร็จของกระบวนการจัดการ ความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.20 โดยผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล และองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับทีม หมายความว่านอกจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการ ความรู้จะส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรโดยตรงแล้ว ยังส่งผลผ่านองค์กรแห่ง การเรียนรู้ระดับบุคคล และทีมด้วย อธิบายได้ว่าหากบุคลากรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงานจนเกิดความสำเร็จ โดยมีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ระบุถึงความรู้ ที่ต้องการ มีการเคลื่อนย้าย กระจาย และแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ และมีการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ กระบวนการเหล่านี้จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ เมื่อบุคลากรที่มีลักษณะเช่นนี้มีปฏิสัมพันธ์กันก็จะส่งผล ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับทีมที่มีการผนึกกำลังของทีมงานเพื่อมุ่งหน้าไปในทิศทาง เดียวกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ กล่าวคือ ทุกฝ่ายของ องค์กรสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยง เรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ หากต้องการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร ควรมีการส่งเสริมให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นก่อน เนื่องจากผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งได้กล่าวถึงแล้วในข้อที่ 3 และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ทั้งสองปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 63 หมายความว่า หากผู้นำภายในองค์กรมีคุณลักษณะของการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการกระตุ้นทางปัญญา และมีการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงมีวัฒนธรรมองค์กรซึ่งภายในองค์กรมีความอบอุ่นและการสนับสนุน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษ ลดความขัดแย้งในองค์กร มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน บุคลากรคำนึงถึงความเสี่ยงและความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งบุคลากรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้น โดยมีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ระบุถึงความรู้ที่ต้องการ มีการเคลื่อนย้าย กระจาย และแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ และมีการจัดเก็บและสืบค้นความรู้

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน

3.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ เนื่องจากดัชนี SRMR มีค่าเท่ากับ 0.058 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับดี คือต่ำกว่า 0.08 แต่ดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.84 ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์ระดับรับได้ นอกจากนี้ พบว่า ความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลขององค์กรภาครัฐมีลักษณะเดียวกับโมเดลภาพรวม สิ่งที่แตกต่างกัน คือขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐาน รายละเอียดแสดงได้ดังภาพประกอบ 7 และตาราง 18



หมายเหตุ : $\chi^2 = 927.75$, SRMR = 0.058, GFI = 0.84

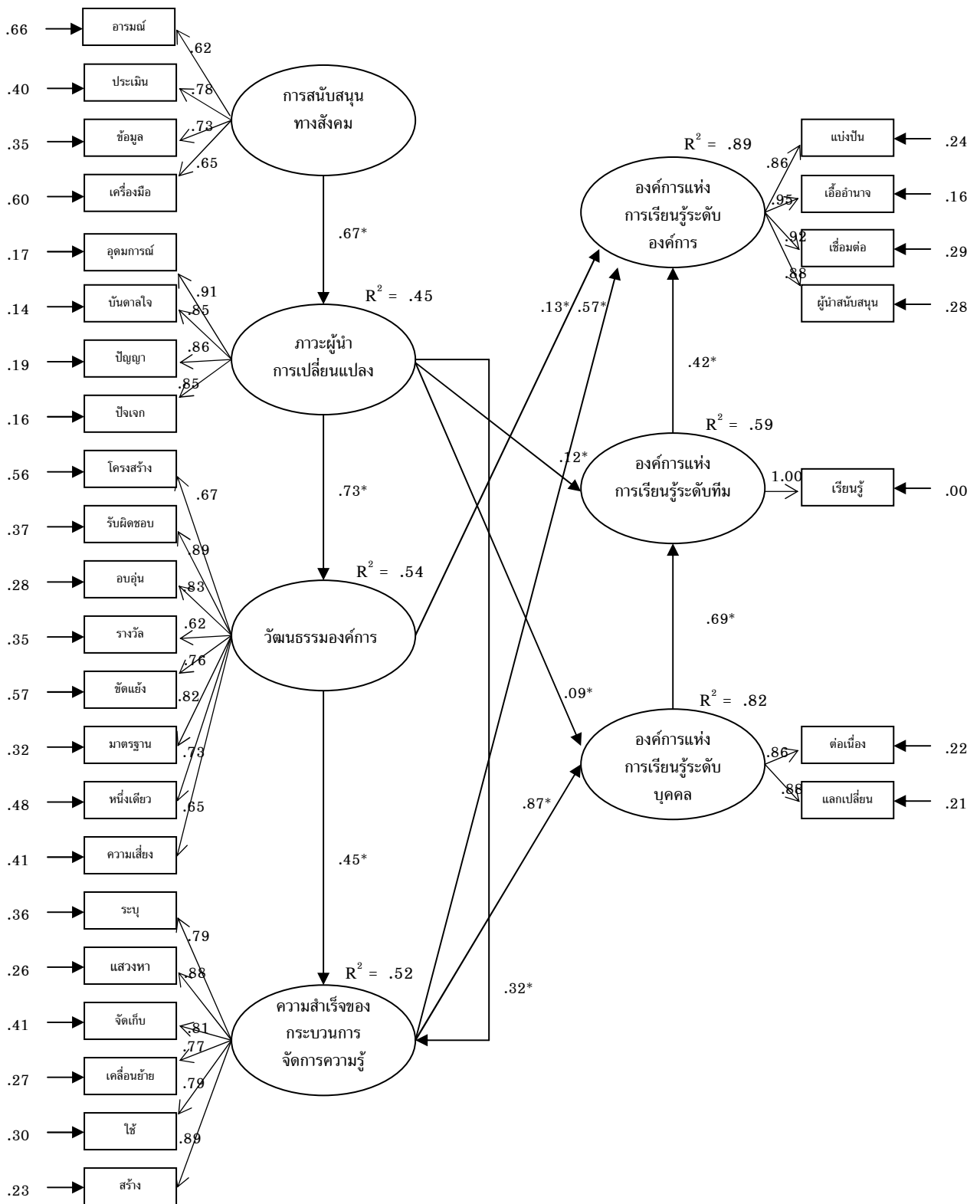
ภาพประกอบ 7 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐ

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐ

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผล																	
	Lead			Cul			KM			Indi			Team			Organ		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Social	0.49*	-	0.49*	-	0.36*	0.36*	-	0.33*	0.33*	-	0.32*	0.32*	-	0.28*	0.28*	-	0.33*	0.33*
Lead	-	-	-	0.74*	-	0.74*	0.31*	0.36*	0.67*	0.12*	0.54*	0.66*	0.13*	0.44*	0.57*	-	0.68*	0.68*
Cul	-	-	-	-	-	-	0.48*	-	0.48*	-	0.39*	0.39*	-	0.26*	0.26*	0.14*	0.36*	0.50*
KM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.81*	-	0.81*	-	0.54*	0.54*	0.51*	0.18*	0.69*
Indi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.66*	-	0.66*	-	0.22*	0.22*
Team	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.34*	-	0.34*
R ²	0.24			0.55			0.55			0.80			0.57			0.88		

3.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาคเอกชน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาคเอกชน พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ เนื่องจากดัชนี SRMR มีค่าเท่ากับ 0.076 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับดี คือต่ำกว่า 0.08 แต่ดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.80 ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์ระดับรับได้ นอกจากนี้ พบว่า ความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลขององค์การภาคเอกชนมีลักษณะเดียวกับโมเดลภาพรวม สิ่งที่แตกต่างกัน คือขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐาน รายละเอียดแสดงได้ดังภาพประกอบ 8 และตาราง 19



หมายเหตุ : $\chi^2 = 1393.93$, SRMR = 0.076, GFI = 0.80

ภาพประกอบ 8 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาคเอกชน

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาคเอกชน

ตัวแปร สาเหตุ	Lead			Cul			KM			Indi			Team			Organ		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Socail	0.67*	-	0.67*	-	0.49*	0.49*	-	0.44*	0.44*	-	0.42*	0.42*	-	0.37*	0.37*	-	0.44*	0.44*
Lead	-	-	-	0.73*	-	0.73*	0.32*	0.33*	0.65*	0.09*	0.56*	0.65*	0.12*	0.43*	0.55*	-	0.65*	0.65*
Cul	-	-	-	-	-	-	0.45*	-	0.45*	-	0.39*	0.39*	-	0.27*	0.27*	0.13*	0.34*	0.47*
KM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.87*	-	0.87*	-	0.60*	0.60*	0.51*	0.25*	0.76*
Indi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.69*	-	0.69*	-	0.29*	0.29*
Team	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.42*	-	0.42*
R ²	0.45			0.54			0.52			0.82			0.59			0.89		

3.3 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมมติฐาน และสัมประสิทธิ์อิทธิพลหลังการปรับโมเดลระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการประมาณค่าความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบและสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่าง
องค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน

สมมติฐาน	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA	χ^2 each group	
						public	private
1. H_{FORM}	2321.68	682	3.4042	0.97	0.079	927.75	1393.93
2. $H_{Social \rightarrow Lead}$	2321.84	683	3.3994	0.97	0.079	927.87	1393.97
3. $H_{Lead \rightarrow Cul}$	2324.35	684	3.3981	0.97	0.079	928.52	1395.83
4. $H_{Lead \rightarrow KM}$	2324.51	685	3.3934	0.97	0.079	928.53	1395.98
5. $H_{Cul \rightarrow KM}$	2324.52	686	3.3885	0.97	0.079	928.53	1395.99
6. $H_{Lead \rightarrow Indi}$	2324.87	687	3.3840	0.97	0.079	928.74	1396.13
7. $H_{KM \rightarrow Indi}$	2326.16	688	3.3810	0.97	0.079	929.01	1397.15
8. $H_{Lead \rightarrow Team}$	2326.24	689	3.3763	0.97	0.079	928.89	1397.35
9. $H_{Indi \rightarrow Team}$	2329.60	690	3.3762	0.97	0.079	932.14	1397.46
10. $H_{Cul \rightarrow Organ}$	2329.80	691	3.3716	0.97	0.079	932.32	1397.48
11. $H_{KM \rightarrow Organ}$	2339.72	692	3.3810	0.97	0.079	936.42	1403.30
12. $H_{Team \rightarrow Organ}$	2342.44	693	3.3801	0.97	0.079	936.49	1405.95
สมมติฐาน	$\Delta \chi^2$		Δdf	p			
2 เปรียบเทียบ 1	0.16		1	> .05			
3 เปรียบเทียบ 2	2.51		1	> .05			
4 เปรียบเทียบ 3	0.16		1	> .05			
5 เปรียบเทียบ 4	0.01		1	> .05			
6 เปรียบเทียบ 5	0.35		1	> .05			
7 เปรียบเทียบ 6	1.29		1	> .05			
8 เปรียบเทียบ 7	0.08		1	> .05			
9 เปรียบเทียบ 8	3.36		1	> .05			
10 เปรียบเทียบ 9	0.20		1	> .05			
11 เปรียบเทียบ 10	9.92		1	< .05			

ตาราง 20 (ต่อ)

สมมติฐาน	$\Delta \chi^2$	Δdf	p
12 เปรียบเทียบ 11	2.72	1	> .05

หมายเหตุ : ไคสแควร์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 1 คือ 3.841

จากตาราง 20 ผลการประมาณค่าความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลตามสมมติฐานที่ 1 และผลการประมาณค่าความไม่แปรเปลี่ยนของสัมประสิทธิ์อิทธิพลตามสมมติฐานที่ 2 ถึง 9 พบว่า ค่า χ^2 (df = 682) 2321.68, p-value = .00, $\chi^2/df = 3.4042$, RMSEA = 0.079, GFI = 0.80, CFI = 0.97, NFI = 0.96 และ แสดงให้เห็นว่าความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับพอใช้ เนื่องจากไคสแควร์ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า RMSEA สูงกว่า 0.06 แต่ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำคือ 1.00 รวมทั้งค่า GFI ต่ำกว่าเกณฑ์คือ 0.90 แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระอยู่ในเกณฑ์พอใช้คือมีค่ามากกว่า 3 แต่ น้อยกว่า 5

จากการทดสอบความแตกต่างของสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่มีความแตกต่างของไคสแควร์ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 1 มีจำนวน 1 อิทธิพล ได้แก่ สัมประสิทธิ์อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของความแตกต่างดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลดังกล่าวมาพิจารณา ดังตาราง 21

ตาราง 21 เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน

ความสัมพันธ์	องค์การภาครัฐ			องค์การภาคเอกชน		
	Raw Coef	SE	STD Coef	Raw Coef	SE	STD Coef
Social -> Lead	1.05	0.14	0.49	0.98	0.11	0.67
Lead -> Cul	0.56	0.05	0.74	0.69	0.07	0.73
Lead -> KM	0.28	0.06	0.31	0.32	0.07	0.32
Cul -> KM	0.58	0.10	0.48	0.49	0.09	0.45
Lead -> Indi	0.11	0.05	0.12	0.12	0.04	0.09
KM -> Indi	0.85	0.07	0.81	0.98	0.08	0.87
Lead -> Team	0.14	0.05	0.13	0.17	0.07	0.12
Indi -> Team	0.73	0.07	0.66	0.85	0.07	0.69
Cul -> Organ	0.17	0.06	0.14	0.13	0.04	0.13

ตาราง 21 (ต่อ)

ความสัมพันธ์	องค์การภาครัฐ			องค์การภาคเอกชน		
	Raw	SE	STD	Raw	SE	STD
	Coef		Coef	Coef		Coef
KM -> Organ	0.48	0.06	0.51	0.59	0.06	0.57
Team -> Organ	0.30	0.04	0.34	0.28	0.04	0.42

จากตาราง 21 พบว่า จากการทดสอบความแตกต่างของสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่มีความแตกต่างของไคสแควร์ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 1 มีจำนวน 1 อิทธิพล คือ อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การขององค์การภาคเอกชน (สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) มีขนาดอิทธิพลสูงกว่าอิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การขององค์การภาครัฐ (สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.51)

4. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

การเปรียบเทียบส่วนนี้ เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 11 12 และ 13 ผลการเปรียบเทียบ แสดงได้ดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

ตัวแปร	n	\bar{x}	S.D.	t	sig
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล				9.786***	.000
องค์การภาครัฐ	312	3.5663	0.82136		
องค์การภาคเอกชน	313	4.1448	0.64562		
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม				9.592***	.000
องค์การภาครัฐ	312	3.6704	0.85710		
องค์การภาคเอกชน	313	4.2705	0.69859		
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ				9.865***	.000
องค์การภาครัฐ	312	3.7340	0.80037		
องค์การภาคเอกชน	313	4.2839	0.57465		

หมายเหตุ : *** p < .001

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสามระดับ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลขององค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.1448$) สูงกว่าองค์การภาครัฐ ($\bar{x} = 3.5663$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 11

องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมขององค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.2075$) สูงกว่าองค์การภาครัฐ ($\bar{x} = 3.6704$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 12

องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การขององค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.2839$) สูงกว่าองค์การภาครัฐ ($\bar{x} = 3.7340$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 13

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของตัวแปรทำนายเพิ่มเติมเพื่อทดสอบว่าระดับของตัวแปรอิสระทั้งสี่ตัว ในองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างกันหรือไม่ ผลการทดสอบแสดงได้ดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรทำนาย (เพิ่มเติม) ระหว่างองค์การภาครัฐกับ องค์การภาคเอกชน

ตัวแปร	n	\bar{x}	S.D.	t	sig
การสนับสนุนทางสังคม				1.541	.124
องค์การภาครัฐ	312	4.3971	0.52257		
องค์การภาคเอกชน	313	4.4577	0.45848		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				6.196***	.000
องค์การภาครัฐ	312	4.0391	0.81997		
องค์การภาคเอกชน	313	4.3762	0.50196		
วัฒนธรรมองค์การ				6.152***	.000
องค์การภาครัฐ	312	4.1850	0.58862		
องค์การภาคเอกชน	313	4.4542	0.50144		
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้				10.518***	.000
องค์การภาครัฐ	312	3.7329	0.74456		
องค์การภาคเอกชน	313	4.2874	0.56019		

หมายเหตุ : *** p < .001

จากการพิจารณาระดับของตัวแปรอิสระทั้งสี่ตัวขององค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน พบว่า มีตัวแปรอิสระที่มีระดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่สามตัวด้วยกัน ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.0391$) สูงกว่าองค์การภาครัฐ ($\bar{x} = 4.3762$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

วัฒนธรรมองค์การขององค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.1850$) สูงกว่าองค์การภาครัฐ ($\bar{x} = 4.4542$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.2874$) สูงกว่าองค์การภาครัฐ ($\bar{x} = 3.7329$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ส่วนตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม พบว่า ค่าเฉลี่ยขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน

บทที่ 4

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงการเรี ยนรู้ ขององค์ การภาค รั กษ์ บองค์ การภาคเอกชน 2) เพื่อศึกษาผลกระทบของความไม่ แปรเปลี่ ยน ของโมเดลและสั มประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัย ที่ มี ผลต่อการเรี ยนรู้ ระหว่ าง องค์ การภาค รั กษ์ บองค์ การภาคเอกชน 3) เพื่อเปรียบเทียบผลการเรี ยนรู้ ของ องค์ การภาค รั กษ์ บองค์ การภาคเอกชน โดยมี รั มนั ธฐานที่

1. การสนั บสนุนทางสั งคมี อิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อ อภาวะสุ ใปลั ้ ายนเปลง
2. อภาวะสุ ใ น การเปลี่ ยนเปลงมี อิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อ อัจฉริยธรรม
3. อภาวะสุ ใ น การเปลี่ ยนเปลงมี อิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อ รั กษ์ ของ กระบวนกรจั ดการควมรู ้
4. วั ฒนธรรมองค์ การมี อิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อ อควมรู ้ ของ กระบวนกร จั ดการควมรู ้
5. อภาวะสุ ใ น การเปลี่ ยนเปลง วั ฒนธรรมองค์ การ แล้ งควมรู ้ ของ กระบวนกร จั ดการควมรู ้ มี อิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อ อองค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บ
6. อภาวะสุ ใ น การเปลี่ ยนเปลง วั ฒนธรรมองค์ การ แล้ งควมรู ้ ของ กระบวนกร จั ดการควมรู ้ มี อิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อ อองค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บ
7. อภาวะสุ ใ น การเปลี่ ยนเปลง วั ฒนธรรมองค์ การ แล้ งควมรู ้ ของ กระบวนกร จั ดการควมรู ้ มี อิทธิพลทางตรงแบบบวกต่อ อองค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บ
8. อองค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บบุคคลมี อิทธิพลทางตรงต่อ อองค์ การแห่ ง การเรี ยนรู ้ ระดั บที่ ม
9. อองค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บที่ มมี อิทธิพลทางตรงต่อ อองค์ การแห่ งการ เรี ยนรู ้ ระดั บองค์ การ
10. มี ความแปรเปลี่ ยนของโมเดลและสั มประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัย ที่ มี ผลต่อ อการ เป็ นองค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระหว่ างองค์ การภาค รั กษ์ บองค์ การ
11. ระดั บขององค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บบุคคลขององค์ รั กษ์ และองค์ การ ภาคเอกชนมี ความแตกต่า งกั น
12. ระดั บขององค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บที่ มขององค์ รั กษ์ และองค์ การ ภาคเอกชนมี ความแตกต่า งกั น
13. ระดั บขององค์ การแห่ งการเรี ยนรู ้ ระดั บองค์ การภาคเอกชนมี ความแตกต่า งกั น

ประชากรที่ ใช้ ในการศึกษาคั้งนี้ แบ่งเป็น (สองส่วน) 1) ว่างได้แก่ภาคครัว ฐ ได้ แก่ ข้ ราชการที่ ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มี พ้นสถิติหรือที่ยุติ ยวข้องกับองค์ การแห่งการ เร็ ย่นรวมทั้งสิ้น 2,130 คน 2) องค์ การภาคเอกชนได้ แก่ ๓,๘๘๒ คน รวมทั้งสิ้น 4,012 คนบุคลากรขององค์ การภาคเอกชนที่ ได้ รั บรางวัลคุณชาติ (TQA) และรางวัล การบริหารสู ความเป็นเลิศ(QC) จากสถาบันเพื่ มผลผลิตแห่ง ชาติ ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2551 รวมทั้งสิ้น 4,012 คน ส ำ หรับ บกลุ่ม ด้ วอย ำ งนี้ มี ๓๖๐ คน

การวิเคราะห์ ช้ ้อมูลใช้ โปรแกรมสำเร็จ ำ รง for Windows ในการวิเคราะห์ หา ค้ าสถิติพื้นฐานของกลุ่ม ด้ วอย ำ ง ค้ าวเฉลี่ย ี ย ส ำ หรับ ำ ง ำ งเบี่ยงเบน ค้ าวความโด ำ ง ค้ าว สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรส ำ งเกต และแปร ยบเทียบ ำ บครองตัวแปรเร็ ย่น และใช้ โปรแกรมสำเร็จ ำ รง SPSS 8.53 ในการวิเคราะห์ สมการโครงสร้าง และทดสอบความไม่ แปรเปลี่ยนของโมเดลและส ำ มประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัย ที่มี ผลต่อ การเร็ ย่น

การเก็บรวบรวมช้ ้อมูล การวิจัย คั้งนี้ ผู้ วิจัย ำ ย้ ำ ยกับกลุ่ม ด้ วอย ำ งที่ ก ำ หนด ไว้ โดยมี ช้ ันตอนการเก็บรวบรวมช้ ้อมูล คั้งนี้

1. ขอหนังสือ ำ เพื่ ำ ขออนุญาตเก็บรวบรวมช้ ้อมูล จากส ำ นงส ำ นทล ำ กสุ ตรรัฐ ำ ปรศาสตร์สาสตรมหาบั ญชิต ภาคปกติ คณะวิทยาการจั ดการ มหิตยาลั ยสงขลานครินทร์ เพื่ ำ ติดต่ ำ และขอความอนุเคราะห์ ก ำ บกลุ่ม ด้ วอย ำ ง

2. น ำ หนังสือ ออกจากล ำ กสุ ตรไปย้ ำ นให้ ก ำ บเจ้า ำ กษ ำ งที่ ก ำ ขอเพื่ ำ ำ เน้น ำ ด้ ว และอธิบายวัตถุประสงค์ ในการวิจัย จากนั้น ำ ขอความอนุเคราะห์ ำ ย้ ำ ยกับกลุ่ม ด้ วอย ำ งนี้ ด้ ำ วนเวลาเพื่ ำ ำ ร ำ แบบสอบถามค้ ำ น

3. ในการ ำ บแบบสอบถามค้ ำ น ส ำ หรับ บบางองค์ การผู้ บดิ ำ ย ำ ยสอบถามค้ ำ นด้ ำ วย ตนเอง ส ำ วนบางองค์ การได้ รั บการติดต่ ำ อจากบุคลากรของค้ ำ ำ งจะส ำ งแบบสอบถามค้ ำ นให้ ผู้ วิจัย ำ ย้ ำ ยทางไปรษณีย์

สรุปผลการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. การส ำ นบสนุนทางส ำ งคมมี อิทธิพลทางตรงต่อ ำ ภวะผู้ ำ ย้ ำ ยเปลี่ยนแปลง ำ ย้ ำ ยมี น้ ำ ค้ ำ ำ ญทางสถิติที่ ำ ระดับ .05 ส ำ มประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อ ำ ก ำ บ 0.66 เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัยช้ ำ อที่ ำ 1

2. ำ ภวะผู้ ำ น ำ การเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลทางตรงต่อ ำ ภวะผู้ ำ ย้ ำ ยมี น้ ำ ค้ ำ ำ ญทางสถิติที่ ำ ระดับ .05 ส ำ มประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อ ำ ก ำ บ 0.83 เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัยช้ ำ อที่ ำ 2

3. ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ อยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับอิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

4. วัฒนธรรมองค์ การมี อิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับอิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4

5. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มี อิทธิพลต่อองค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บุคคล อยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับอิทธิพลคะแนนมาตรฐาน 0.78 และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลทางตรงต่อองค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บุคคล อยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ บ.05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.16 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 บางส่วน เนื่องจากองค์ การไม่ มี อิทธิพลทางตรงแต่ มี อิทธิพลทางอ้อมต่อ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บุคคล

6. ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลทางตรงต่อองค์ การเรี ยนรู้ ระดับ บที่ ม อยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ บ.05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.13 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 บางส่วน เนื่องจาก การเปลี่ยน และวัฒนธรรม องค์ การไม่ มี อิทธิพลทางตรงแต่ มี อิทธิพลทางอ้อมต่อ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บที่ ม

7. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มี อิทธิพลต่อองค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การ อยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับอิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 และวัฒนธรรมองค์ การมี อิทธิพลทางตรงต่อองค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การ อยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ บ.05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.09 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 บางส่วน เนื่องจาก การเปลี่ยน ไม่ มี อิทธิพลทางตรงแต่ มี อิทธิพลทางอ้อมต่อ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การ

8. องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บุคคลมี อิทธิพลขององค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บที่ มอยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ บ.05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.69 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 8

9. องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บที่ มมี อิทธิพลทางตรงต่อองค์ การเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การอยู่ งามมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับอิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.36 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9

10. โมเดลของปี จัจ ยที่ 1 มี ผลต่อ องค์ การเป็นองค์ กรที่มุ่งกระทำ งามองค์ การภาคี ฐและองค์ การภาคเอกชนไม่ มีความแตกต่างกั นแต่ มีผลต่ออิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ไปยัง องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ขององค์ การภาคเอกชนสูงกว่า องค์ การภาคี ฐ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 10

11. องค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ ระดับ บบุคคลขององค์ อภคณเี ด้ าเจลี ้ ย ($\bar{x} = 4.1448$) สู งกว่า องค์ การภาครั ฐ $\bar{x} = (3.5663)$ อยู่ างมี นั ยส์ าค์ ญทางสถิติที่ ้ ระดับ บ .001 เป็ นไปตามสมมติฐานการวิจั ยช้ อที่ ้ 11

12. องค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ ระดับ บที่ มขององค์ การเี าค์เอกชลี ้ ย $\bar{x} = (4.2075)$ สู งกว่า องค์ การภาครั ฐ $\bar{x} = (3.6704)$ อยู่ างมี นั ยส์ าค์ ญทางสถิติที่ ้ ระดับ บ .001 เป็ นไปตามสมมติฐานการวิจั ยช้ อที่ ้ 12

13. องค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ ระดับ บองค์ การของอดด์อกชณเี ค์ าเจลี ้ ย ($\bar{x} = 4.2839$) สู งกว่า องค์ การภาครั ฐ $\bar{x} = (3.7340)$ อยู่ างมี นั ยส์ าค์ ญทางสถิติที่ ้ ระดับ บ .001 เป็ นไปตามสมมติฐานการวิจั ยช้ อที่ ้ 13

อภิปรายผลการวิจั ย

จากสรุปลการศึ กษาช้ างต้ น สามารถอภิปรายผลการวิจั ยได้ ตั งนี้ ้

1. ความสั มพั นธ์ ขององค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ ระดับ บบุคคล ที่ ำม และองค์ ผลการศึ กษาพบว่า องค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ ระดับ บอชั พคตมิงตรงต่ อ องค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ ระดับ บที่ ม (สั มประลั ธ์อชั พคตมิงตรงต่ อ (๖69) แสดงให้ เห็นว่า เี อกายในองค์ การให้ ความสั าค์ ญกั บการเรี ยนรู ้ อยู่ างต่ อเนื ่อง โดยมี การออกแบบการท้ างานที่ ้ ท้ าให้ บุคลากรสามารถเรี ยนรู ้และเรี ยช้ ญช้ จากความผิตพลาดที่ ้ เกิดช้ นในขณะท้ างาน ช้ ังการเรี ยนรู ้ นั นเป็ นไปอยู่ างต้ งต้ ึ่งเล็ งเรี ยนรอสททนาแลกเปลี่ ยน ความคิ ดเห็น โดยมี การสั งเสริมให้ บุคลากรมี การสนทนาแลกเปลี่ ยนคิ ดเห็น รวมไปถึ ึงมี การให้ ช้ อมุ ลย์ ่อนกลั บเพ็ ้อให้ ได้ มาช้ ังความคิ ดเห็นและคณเี กษณะขององค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ ในระดับ บบุคคลต้ ังกล้ าวสั ่งผลให้ บุคลากรแต่ ้ ะคณเี กษณะที่ ้ ำให้ การเรี ยนรู ้ ที่ ้ อยู่ ในระดับ บบุคคลขยายวงกว้ างไปย้ ังที่ มการท้ างานจนเกิดช้ นการเรี ยนรู ้ ระดับ บที่ มช้ ึ้น สอดคล้ ้องกั บวอทกินส์ และมาร์ สิค (Watkins and Marsick, 1996 : 6) ที่ ้ กล้ าวไว้ ว่า องค์ การแห่ง การเรี ยนรู ้ จะเกิดช้ นมาไม่ ได้ เลยหากไม่ มีระดับ เบ็ บบุคคลและบุคคลจะต้ ้องมี ความมู ่งม้ ันในการพั ฒนาตนเอง มี ความกระตี่ อรี อรี น สทท และเรี ยนรู ้ ลี ่งใหม่ ๆ อยู่ ้ เสมอ มี ความปรารถนาที่ ้ จะเรี ยนรู ้ เพ็ ้อเพ็ ้มคั กยภาพของช้ นและคณเี กษณะที่ ้ ได้ ก้ ำหนดไว้ เี อกายบุคคลที่ ้ มี ลั กษณะเช่ นนี้ มี ปฏึ สั มพั นธ์กับระดับ บขององค์ การเรี ยนรู ้ เป็ นที่ มช้ ึ้น นั บเป็ นกระบวนการผเนิ กกั าลั ังของที่ มงานที่ ้ มู ่งห้ ำต้ ึ่งไปนั ทิสทและกระบวนการพั ฒนา ช้ ิดความสามารถของที่ มในการสร้ างสรรคั ์ ผลงานตามที่ ้ อสมั ชั กช้นต้ ้องการอยู่ างแท้ จริง การเรี ยนรู ้ ร้ วมกั นเป็ นที่ มจะเกิดได้ ต้ ้องเม็ ็งช้ นสั มกั ชั ะบิ ำให้ ได้ มี โอกาสเรี ยนรู ้ ลี ่ง ต้ ่างๆ ร้ วมกั นโดยแลกเปลี่ ยนความรู ้ ความคิ ดเห็นและประลั ธ์บงกั ารและกั นอยู่ างสมั ์ ำเสมอ และต้ ้องเนื ่อง จนเกิดเป็ นความคิ ดร้ วมกั นของกลุ่ มมี และช้ นทนาและอภิปรายกั นอยู่ าง

ก้วางขวาง หรือ อาจใช้ เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) การเรียนรู้ จาก การปฏิบัติ (Action Learning) วิธี การเหล่านี้ ถือว่า เป็น ปรุทธมของการเรียนรู้ที่มี สันนิบสนุนต่อการเป็น องค์ การแห่งการเรี ยนรู้

องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บที่ มมี อิทธิพลต่อตรงต่อผลการเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การ (สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) ให้ เห็นว่า เมื่อ องค์ การ ให้ ความสาคัญกั บการส่งเสริมการทำ งานร่วมกัน บผู้ เรี ยนรู้ นั้และนั้ริเม โดยให้ ความสนใจกั บ ความร่วมมี อและทั กษะความร่วมมี อซึ่ง สันนิบสนุนให้ เกิดปฏิกิริยาใช้ ที่ มในองค์ การแห่ง การเรี ยนรู้ และมี การใช้ กลยุทธ์ อย่างเช่น นกขั้ตมั้งที่ มกษณมี ที่ มงานที่ บริหารจั ดการด้ วยตนเอง การเรี ยนรู้ จากการปฏิบัติ ติงานจริง กลยุทธ์ ังส่งเสริมให้ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บที่ มขยายวงกว้วางจนมี ลั กษณะเป็น องค์ กายแห่งกรรเจี บองค์ การ สอดคล้ องกั บวาทกีนส์ และมาร์ ลิก (Watkins and Marsick, 1996 : 8) ที่ กล่วว่า เมื่อ สมาชิกในที่ มมี โอกาสเรี ยนรู้ ติ ด้ วงๆ ร่วมกัน นโดยแลกเปลี่ยน ынความรู้ ความคิดเห็นและปฏิกิริยาที่ นอย ่างสม่ ่าเสมอ และต่ อเนี ่อง จนเกิดเป็น ความคิดร่วมกัน นของกลุ่มกรรเจี บที่ ม ลั กษณะที่ มงานเพี ้อมู งหน้า ่า ไปในทิศทางด้ ยวกัน น การเรี ยนรู้ ร่วมกัน นเป็น ที่ มงสาคัญกั บการเรี ยนรู้ กล่ววาคือ อทุก ฝ่ายขององค์ การสามารถคิด อธิบาย และทำ าคความเข้าใจ ปฏิกกรณ์ ด้ วงๆ ที่ ่เกิดขึ้นด้ วยการ เชี ื่อมโยงเรี ่องราวด้ วงๆ อย่าง เป็น ระบบ เห็นความสาคัญกั บในทุกระดับ บและผูู้ บริหาร เองก็ มี นโยบายที่ ด้ นช้ ดในการส่งเสริมการเรี ยนรู้ มี การเรี ยนรู้ ้อข้ามในหน่ว วยงาน มี ระบบฐานข้ อมูลที่ ่เอื้อ ้อต่อการแบ่ง ันข้ อมูล ระดั บสนุนที่ ด้ ลี ฆทางเลี อกที่ ด้ และเหมาะสมที่ ่สุด โดยอาจจะมี การเปรี ียบเที ียบสมรรถนะเพื่ กษอเพี รเรี ยนรู้ ึ่งผลของการ เรี ยนรู้ นอกจากจะทำ ่าให้ พฤติกรรมของบุคคลกรเปลี ่ ынตามไปด้ ึ้นแล้ว ้วย ช้ ้วยยกระดั บ ความสามารถขององค์ การเพี ่อไปสู่ ่เป้าหมายที่ ่กำหนดร่วมกัน นไว้ ด้ ้วย

2. ปี จจั ยที่ ่มี อิทธิพลทางตรงต่อ องค์ การแห่งกรรเจี บองค์ การ ด้ ้แก่ ความสาคู เรี ัจของกระบวนการจั ดการความรู้ องค์ การเรี อยกรรเจี บระดับ บที่ มและวิ ฒนธรรม องค์ การ อภิปรายผลได้ ด้ งนี้ ้

หากจะพั ฒนาองค์ การให้ เป็น องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ึ่งเรี อยกั ด้ ้ ควรให้ ความสาคู ด้ ้อความสาคู เรี ัจของกระบวนการจั ดการความรู้ จากเมื่ ื่อบุคลากรให้ ความสาคู ด้ ้อ กั บกระบวนการจั ดการความรู้ และมี การน ่าไปใช้ ในการปฏิบัติ อยในคน กุ่ งสุด โดยมี การ แสวงหาความรู้ การสร้า ังความรู้ การระบุ ด้ ึงความรู้ ี่ารได้ ้อองนัย าย กระจาย และ แบ่ง ันข้ นความรู้ การใช้ ความรู้ และมี การจั ดเนี อยตามส่ว สั ั ะบวนการด้ ังกล่ววาคือ ่าให้ บุคลากรในองค์ การเกิดการเรี ยนรู้ อย่างต่ อเนี ื่อการแลกเปลี่ยน ынความรู้ ความคิดเห็น และประสพการณ์ ึ่งกัน นและกัน นอย ่างสม่ ่าเสมอแล่นข้ อยกั ด้ ึงแบ่ง ันข้ นองค์ การแห่งการ เรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การ สอดคล้ องกั บ โนนากะ 7(0)9ที่ ่ได้ กล่วว่า องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ เป็น การทำ ่าให้ คนในองค์ การด้ ้องการหรือ อกระตี ่อ สันนิบสนุนที่ ่แล่นสร้า ังองค์ ความรู้ ให้ เกิดขึ้น

เทรี ยญเสาวภาคย์ (255266) ที่กล่าวไว้ว่า ในการสร้างองค์ การแห่ง กณนรีชินรูจะพี า ให้ คนในองค์ การเรี ยนรู ้ ปี จจ ัยต์ างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก มาใช้ พ ัฒนาตนเอง และ การด ำเนินงานขององค์ การ ทั้งนี้ การที่ คนและองค์ การจะ 'ยอมรับ' เพื่ อพ ัฒนาได้ อย ่างมี ประสิทธิภาพนั้น นั้น ต ้องมี การจ ัดการความรู้ ้ ควบคู่ ึ่งกันก็สมการมี ี กระบวนการในการนำ ำ ความรู้ ้ ที่ มี อย ู่ หรือ อเรี ยนรู ้ มาใช้ ให้ เกิดผลประโยชน์ โดยส่งผลกระทบต่อกระบวนการต่าง ่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการใช้ ้ ความรู้ ้ เป็นต้น

อย ่างไรก็ตาม หากจะพ ัฒนาความส ำเร็จของกระบวนการจ ัดการความรู้ ้ให้เกิดขึ้น ี ความสำเร็จเสริมภาวะผู ้น ำ การเปลี่ ่ยนแปลงและวิ ฒนาการไม่องคิตัดชิ ำรเสี ยก ่อนเนี ึ่งจาก ผลการวิจัยพบว่า ำภาวะผู ้น ำ การเปลี่ ่ยนแปลง และวิ ฒนาการมีอิทธิพลทางตรงต่อ ำ ความส ำเร็จของกระบวนการจ ัดการความรู้ ้ อย ่างมีนัยทางสถิติที่ ี ระดับ .05 ส ำมประสิทธิ์ ี อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท ำ ก ำ บ 0.48 และ 0.35 ตามล ำดับขั ึ่งภาวะผู ้น ำ การเปลี่ ่ยนแปลง และวิ ฒนธรรมองค์ การสามารถร วมกัน นอธิบายความส ำเร็จของกระบวนการความรู้ ้ ได้ ร ้อยละ 63 แสดงให้ ้เห็นว ำเมื่ ำผู ้น ำ ภายในองค์ การมี การตี ำนึ่งถึงเจอบุคคล มี อิทธิพลอย ่างมี ำ อุดมการณ์ มี การกระตุ้นทางปัญญา และมี การสร้างเสริมร่วมถึงมี ำ วิ ฒนธรรมองค์ การซึ่ง ำ ภายในองค์ การมี ำ ความอบอ ุนและการสนั บสนุน มี ำ มาตรฐานปฏิบัติงาน มี ำ ความยุติธรรมใน การให้ ำ รางวัลและการลงโทษ ลดความขั ัดแย ึ่งในองค์ การ มี ำ โดรงค์ส ำการที่ ี เหมาะสม บุคลากร มี ำ ความร ับผิดชอบในงาน บุคลากรค ำ นึ่งถึงความเสี ำ ขมปลอดตั ำ ยในการท ำ งาน รวมทั้ง ำ บุคลากรมี ำ ความเป็นหนึ ึ่งเตี ำ ยวกัน ทั้งภาวะผู ้น ำ ำ ปลดและวิ ฒนธรรมองค์ การ จะส ำ ผล ให้ ำ เกิดความส ำเร็จของกระบวนการจ ัดการความรู้ ้ เกิดขึ้น การแสวงหาความรู้ ้ การสร้าง ำ ความรู้ ้ ระบุดึงความรู้ ้ ที่ ต ้องการมี ำ การเคลี ำ อนย ำ ยที่ระด ำ ยและใช้ ำ ความรู้ ้ และ มี ำ การจ ัดเก็บ และสื บค ำ นความรู้ ้ สอดคล ำ ้องกับ ผลของปี ำการข ำย เป้นปลี ำ่ม (2550: 146-149) ที่ ำ พบว ำภาวะผู ้น ำ การเปลี่ ่ยนแปลงสามารถอธิบายส ำทธิจ ำการจ ัดการความรู้ ้ ได้ ร ้อยละ 55 และสอดคล้องกับ ผลการศึ ำษาของจ ำนทนารัฐข ำณ (2550:122-130) ที่ ำ พบว ำภาวะผู ้น ำ การเปลี่ ่ยนแปลงมี ำ ความส ำ มพั ำ นธ์สูงกับข ำการจ ัดการความรู้ ้ อย ่างมี ำ นัยส ำ ค ำ ัญทางสถิติที่ ี ระดับ .01 โดยมี ำ ค ำ ส ำ มพั ำ นธ์ ส ำ ค ำ บ 0.71 รวมทั้ง วิ ฒนธรรม ำ องค์ การมี ำ ความส ำ มพั ำ นธ์ ทางบวกระดับ ป ำ นกลางกับ ข ำการจ ัดการข ำนอกจากนี้ ำ ยัง สอดคล ำ ้องกับ ำ ปี ำร ำ ดน ำ กาญจนะจิตรา (2550:95) ที่ ำ พบว ำ วิ ฒนธรรมองค์ การมี ำ ความส ำ มพั ำ นธ์ กับ การจ ำ ด ำ ความรู้ ้ อย ่างมี ำ นัยส ำ ค ำ ัญทางสถิติที่ ี ระดับ .01 ส ำ มประสิทธิ์ ี อิทธิพลที่ ำ เฉ่นน ำ 0.55

5. ผลการเปรี ำยบเที ำยระดับ ำของการเป็ ำนองค ำการแห่ง ำการเรี ำยนรู ำ

ความไม่ ำเปรเปลี่ ำยของรู ำแบบและล ำมประสิทธิ์ ี อิทธิพลข ำงปี ำ มี ำ ผลต่อ ำการเป็ ำนองค ำการแห่ง ำการเรี ำยนรู ำ ระหว ำงองค์ การภาครั ำฐกับ องค์ การภาคเอกชน

การศึ ำษาเปรี ำยบเที ำยในครั้ง ำนี้ ท ำ การเปรี ำยเพื่อ ำไข ำพ ำดักอ เรี ำยนรู ำ ำ กล่าวคื ำ อเพี ำ ำให้ ำ องค์ การภาครั ำฐได้ ำทราบถึงสถานะของตนเองข ำงการเรี ำยนรู ำ การแห่ง ำ

การเรี ยนรู ้ หรือ อโม ้ ด ัง นั้น ัจต ้องเปรี ยบเที ที่ยบ ัด บังค ักท ยอมร ี บว ามี ล ักษณะของการ เป็ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ นี้ ันค ี องค ์ การภาค ์ เอกชนที่ QAL และ TQC ซึ่ง สอดคล ้องกั บการเปรี ยบเที ยบสมรรถนะ (Benchmarking) ที่ เป็ นหนึ่ งในเครี ืองมี อที่ ้ ช ่วยให้ ้ การพั ฒนาความรู ้ โดยเรี มจากการว ัดและเปรี ยบเที ยบให้ ้ เจตนาที่ Benchmark) และเข้า ้ ไปค ี ภาษารวมท ั้งแล กเปลี่ ยนเรี ยนรู ้ วิธ ี ปฏิบ ัติ (Best Practices) ขององค ์ การหรือ ุ ้ ที่ ้ ประสบความส ำเร ็จเพื่ ่อน ำ ผลการเปรี ยบเที ยบมาใช้ ้ ในองค ์ การของตนเอง ซึ่งผลที่ ้ ได้ ้ จาก การเปรี ยบเที ยบสมรรถนะจะท ำให้ ้ ทราบว ่า ุ ้ ที่ ้ มี วิธ ี ปฏิบ ัติ ดี ย ิ่งย ิ่งไม่มี ้ การป

ผลการค ี ษา พบว ่า องค ์ การภาค ์ เอกชนมี ้ ระดับ ของกองเป็ นกรแ ทงการ เรี ยนรู ้ ระดับ บุคค ลที่ ้ ม และองค ์ การสูง กว ่า องค ์ การภาค ์ รัฐ ในปรี ะเที ษนี้ ้ ใของค ์ การ ภาค ์ เอกชนเรี มนำ ้ เอาแนวค ี ดเรี ้ ้ององค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ ้ มี ้ งมี ้ ผลท ำให้ ้ องค ์ การ ภาค ์ เอกชนเกิดการเรี ยนรู ้ และมี ้ การพั ฒนาองค ์ การที่ ้ กษณะให้ ้ มี ้ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ อย ู่ ่างต ้อเนื ้ ้องจนประสบความส ำเร ็จ รวมท ั้งองค ์ การที่ ้ กษณะให้ ้ มี ้ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ เป็ นอ ี ้ กกลยุทธ์ ้ หนึ่ งที่ ้ มี ้ ส ่วนในการพั ฒนาบุคค ลากรและวิธ ี ้ การให้ ้ ค ี วมมี ้ ุ ้ ท ัก กษะ และ ความสามารถในการปฏิบ ัติ ้ ดิงานรวมท ั้งมี ้ ส ่วนช ่วยให้ ้ ้ ึ่งควม ัด เปรี ยบทางการแ ช่ง ัจ น สอดคล ้องกั บ ทิพวรรณ ้ หล ่อ สุวรรณร ัตน์ (2550) ที่ ้ กล ่าวว ่า องค ์ การภาค ์ เอกชนมี ้ ความ ัจ ำ เป็ นที่ ้ ต ้องให้ ้ ความส ำค ัญกั บความรู ้ ้ เนื ้ ้องจากองค ์ การที่ ้ กษณะให้ ้ มี ้ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ ปฏิบ ัติ ้ ดิงาน รวมท ั้งมี ้ วิกฤติที่ ้ เกี ้ ยวกั บการสู ญเสี ้ ้ ึ่งบุคค ลกรลดขนาด (Down Size) ท ำให้ ้ ความรู ้ ้ ขององค ์ การสู ญหายไป ้ ้องค ์ การจ ึ่งแ ้งแ ้งและสร ้างความเชื่ ำใจให้ ้ แก ้ บุคค ลากรเพื่ ้อให้ ้ บุคค ลากรถ ่ายทอดความรู ้ ้ ไว้ ้ ไม่ ้ ได้ ้ ้ ึ่งสู ญหายของค ์ การภาคร ัฐนี้ ้ ันไม่มี ้ ผลกระทบจากการสู ญเสี ้ ้ ยบุคค ลากรจ ึ่งไม่ ้ ได้ ้ ให้ ้ ความส ำค ัญ ้ ึ่งทอดความรู ้ ้ หากแต่ ้ ใช้ ้ วิธ ี ้ ก ำหนดเข้า ้ ไปในกระบวนกรท ำ งานประจ ำ ้

จากการเปรี ยบเที ยบระดับ ้ ของการเป็ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ ้ และเปรี ยบเที ยบ ปฏิบ ัติ ้ ้ ึ่งมี ้ ผลต ้อการเป็ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ ้ ึ่งท ำกร ำให้ ้ ้ ึ่งองค ์ การที่ ้ มี ้ วิธ ี ้ ปฏิบ ัติ ้ ้ ึ่งเป็ น (Best Practices) ด ังนั้น ้ ึ่งเพื่ ้อให้ ้ ้ ้องค ์ การภาคร ัฐเกิดการพั ฒนาอย ู่ ่างเท ำ ้ เที ยมและต ้อเนื ้ ้องจ ึ่งควรมี ้ การเปรี ยบเที ยบสมรรถนะ (Benchmarking) ด ังที่ ้ ลิทวิน และสตริง เเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 99) ได้ ้ กล ่าวไว้ ้ ว ่า การมุ่ง เนื ้ ึ่งไปสู ้ ้ ึ่งความเป็ นเลิศ ้ ัน จะต ้องอาศัย ้ ึ่งการเปรี ยบเที ยบสมรรถนะกั บมาตรฐานของอ ี ้ ึ่งภาค ์ การนี้ ้ ึ่งจะช ่วยให้ ้ ้ ้องค ์ การ กลายเป็ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ ้ ึ่งในที่สุด ้ ึ่งองค ์ การที่ ้ กษณะให้ ้ มี ้ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ ค ี ้ นพบ ุ ้ ที่ ้ เป็ น ุ ้ ปฏิบ ัติ ้ ้ ึ่งได้ ้ ดี ้ ึ่งที่สุด ้ ึ่งได้ ้ ้ ึ่งที่ ้ ึ่งที่สุด ้ ึ่งจะส ำค ัญกั บค ี ้ ึ่งได้ ้ ้ ึ่งว่า วิธ ี ้ การ ปฏิบ ัติ ้ ้ ึ่งดี ้ ึ่งที่สุด ้ ึ่งนำ ้ ไปสู ้ ้ ึ่งความเป็ นเลิศ ้ ึ่งนี้ ้ ึ่งพบว ่า องค ์ การ ภาค ์ เอกชนเป็ นองค ์ การที่ ้ มี ้ วิธ ี ้ การปฏิบ ัติ ้ ้ ึ่งเป็ น Best Practices ด ังนั้น ้ ึ่งการที่ ้ ้ ้องค ์ การ ภาค ์ รัฐจะก ำ วสู ้ ้ ึ่งการเป็ นองค ์ การแ ทงการเรี ยนรู ้ ้ ึ่งกร ำให้ ้ ้ ึ่งที่ ้ ยบสมรรถนะกั บองค ์ การ ภาค ์ เอกชนโดยท ำ การเปรี ยบเที ยบ Process Benchmarking เป็ นการเปรี ยบเที ยบสมรรถนะ

โดยการเปรี่ยบเทียบกระบวนการทำงานหรือ อวิธี การปฏิบัติทางองค์ การของตนเองกับ องค์ การอื่น เพื่อ นำ มาปรับ บปรององค์ การของตัวที่ "นิยมมากที่สุด" ดังที่ บัญญัติ บัญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 14) ได้ กล่า วไว้

6. การเปรี่ยบเทียบ บปี จัจ ยที่ มี ผลต่ อการเป็ งกของดี ขานู ห้ของท้ งสองส่ ว น นั้นพบว่ า ความส่ า เร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ ในองค้ กชนนั ก ขนาดอิทธิพลสูง กว่ า องค์ การภาครั ฐ หมายควมว่ า ในองค้ การภาคเอกชนนั นค้ รัจของกระบวนการจั ดการ ความรู้ ส่ งผลต่ อการเป็ นองค้ การแ่ งการเรี ยนรู้ มากกว่ ารั ฐองค้ การภาค

ความส่ า เร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ และองค้ การเรี ษนรู้ เป็ นเรี ่องที่ มี ความส่ มพั นธ์ กั น เนี ่องจากแนวคิดองค้ การแ่ งที่เรี ษนรู้ ำให้ คนในองค้ การเกิดการ เรี ยนรู้ เพื่อ นำ มาใช้ ในการพั ฒนาตนเองและองค้ การ ซึ่งค้ รัจจะสามารจเรี ยนรู้ เพื่อ อ พั ฒนาได้ อย่ างมี ประสิทธิผลนั น ต้ องมี การจั ดการความรู้ ค้ รัจการจั ดการความรู้ ใน การน้ าความรู้ ที่ มี อยู่ หรือ เรี ยนรู้ มาใช้ ำให้ อภิ รัจประริ ษนผู้ สวามศุ ดต่ ำวนการต่ างๆ เช่น การสร้ าง การแลกเปลี ่ ยน และการใช้ ความรู้ ส่ ำให้ น้ ำอุปสรรคที่ ทำ ำให้ การจั ดการ ความรู้ ในองค้ การภาครั ฐไม่ ประสบความส่ า เร็จนั น พวิ นั ษ (2546 : 31) กล่า วว่ า อุปสรรคประกอบต่ ำย 1) คิดว่ าการจั ดการความรู้ เป็ นการน้ าความรู้ อย่ างเดี ยว 2) คิดว่ าการ ชี ้อเทคโนโลยี เป็ นการทำ การจั ดการความรู้ ที่ ส่ ำรัจ (สมมุ ติ) การจั ดการความรู้ เป็ น เรี ่องที่ ทำ นอกเหนื อจากเวลางานประจำ ว้ นที่ วไป ส่ ำให้ อภิ รัจที่ นปี อยุ่ ทำ ำได้ ต่ ำลงทูนไป ก้ ำการชี ้อเทคโนโลยี M แต่ ในที่ ส่ ำให้ ไม่ มี คนช้ ำมาใช้ เทคโนโลยี นั ษี ้อจะเขี ำเมี ำอามี รางวั ลช้ กน้ ำ แต่ ส่ ำให้ ำยเมี ำอไม่ มี รางวั ลช้ กน้ ำช้ ำไร ำการจั ดการความรู้ ฉะนั น การจะให้ บุคลากรมาร่ วมมี อกั นทำ การจั ดการความรู้ น้ ำได้ ยน้ ำหนึ ่งของการทำ งานนั น ต้ อง ปรี บที่ ศนคคิ ของบุคลากรในองค้ การเสี ยก่ ำ อน กล่า ำไว้ บุคลากรเห็นคุณค้ ำและประโยชน์ ของการจั ดการความรู้ อย่ างแ่ ำจรัจเสี ยก่ ำ อน ำให้ ก้ ำช้ ำใจแ่ ำ เพ็ ยงว่ ำการจั ดการความรู้ ค้ ำการมาน้ ำงคยกั นเพื่อ แ่ ำงปี นความรู้ หรือ อการเขี ยนบิ ำขานที่ ได้ ำให้ ำการทำ งานส่ ำ ำให้ ก้ ำบที่ มการจั ดการความรู้ เพื่อ ำไปลงระบบ เพราะการจั ดการน้ ำได้ เป็ นเพื่อ ำงแ่ ำการ แ่ ำงปี นความรู้ แต่ จรัจๆ แล้ ำวงจระของการจั ดการความรู้ ค้ ำการจั ำให้ ก้ ำระบบระเบี ยบ เพื่อ ำให้ สื่ บค้ ำนได้ ำง ำย การน้ าความรู้ ที่ แล้ ำก้ ำไประเบี ยบช้ ำใช้ ความรู้ ใหม่ ปี จัจ ยหลั กที่ เป็ นต้ นเหตุของการที่ บุคลากรไม่ เห็นคุณค้ ำและประโยชน์ ของการจั ดการความรู้ อย่ าง แ่ ำจรัจ ค้ ำการที่ บุคลากรไม่ ได้ น้ ำความรู้ ที่ ยุกต้ ำได้ ำให้ ำไประเบี ยบช้ ำใช้ จากการทำ งาน สาเหตุเพราะความไม่ เป็ นผู้ ำรู้ ในที่ ทำ งาน หรือ ำมล่ ำมี ำว่ ำความค้ ำค้ ำ ำไยอยากจะทำ งานให้ ดี ช้ ำน หรือ ำคุณลั กษณะของการทำ งานแบบช้ ำขามเย็นขาม

นอกจากนี้ ำยังมี ปี จัจ ยในเรี ่องของเทคโนโลยี ที่ ว่ ำบช้ ำอ้ ำระการที่ ำได้ ลงทูน จั ดการความรู้ แต่ ระบบการจั ดการความรู้ นั นมี ำอุปสรรคที่ มากมายที่ ทำ ำให้ ผู้ ช้ ำสามารถเกิดควมส่ ำบสนได้ ว่ ำ ถ้า จะสื่ บค้ ำความรู้ จะต้ องไประเบี ยบช้ ำใช้ ำจะแ่ ำงปี น

ความรู้" แล้ว จะต้ องไปที่ ' ส่ว นไหนของระบบ กล่ าวคือรู้ อ้อในกระบวนย ัญ กจ ี ดการอย่ าง สะเปะสะปะ จนท ำให้ บุคลากรไม่ อยากรใช้ ระบบจนท ำให้ ยี่ ยใจถึ นไปใหญ่ ว ำท ำการจ ี ดการ ความรู้" ไปเพื่ ำอะไร แนวทางแก้ ไข คื อควรจ ี ดต้ องนำความรู้" ต่ มาบูรณาการให้ เป็ นส่ว นหนึ่ งของการท ำงาน ส ำหรั บองค์ การที่ ' มี ระบบการจ ี ดการที่ ำงายต้ องใช้ระบบ ให้ ชั ดเจนมากขึ้น การจ ี ดการความรู้" ไม่ จ ำ เป็ นก่ ำต้ องใหญ่ มได้ เลิศหรู อลั งการเสมอไป เรื่ มจากธรรมดาแต่ ให้ บุคลากรเห็นภาพที่ ' แท้ จริ งของค วรจ ี มดู" เสี ยก่ อนจะตี กว ำ ผู้" น ำทุก คนก็ มี ส่ว นส ำคั ญที่ ' จะผลั กต้ นให้ การจ ี ดการความรู้" เป็ น ส่ว นหนึ่ งคื งของอ ำ รงเอง การจ ี ดการความรู้" มาเป็ นส่ว นหนึ่ งในการท ำงานแล้ว b) Do the job หรือ อ ำ ท ำให้ บุคลากรเห็น เป็ นต้ วอย่ างผู้" น ำ ต้ องเปิดใจให้ บุคลากรเห็นก่ อนและต้ องเสี ยส่ว นของส่ว นที่ ก ำงาน ให้ บุคลากรเห็นเป็ นต้ วอย่ างก่ อน รวมทั้งผู้" น ำ ต้ องใช้ ระบบก ำ รย ี่ ดง ส่ว นคว ำ เสมอและน ำ ความรู้" ที่ ' ได้ จากการสื่ บคั นจากระบบมาใช้ ในการท ำงานแต่ ละส่ว ไม่ สั งการบุคลากรที่ หนึ่ ที่ ้น ควัน แต่ ควรให้ บุคลากรไปศึ กษาหาความรู้" จากองค์ ความรู้" เสี ยก่ อนเสี ยเสี ยเก็ ยเอมาหารี อัก นว ำ จะต้ วเนิ นการต้ วไปอย่ างไร หรือ จะต้ องแก้ ไขไป ญหาที่ ' ก่ ไ ลั งประสบอย่ าง

ความส ำ เร็ งของกระบวนการจ ี ดการความรู้" จะเกิดขึ้ นไม่ได้ พ ำ ฒนาวิธึ การ เรี ยนรู้" ของคน และการน ำความรู้" ้นั นไปใช้ ให้ เกิดประสิ ทธิ ผลโดยส่ว นขององค์ การใดจะได้ ชี ้อว ำ เป็ นองค์ การแห่งการเรี ยนรู้" จะต้ องมี ผู้ ส่ว นที่ มี ส่ว นท ำงานเป็ นที่ ม ำ ใฝ่ เรี ยน ใฝ่รู้" มี การระดมความคิด ตัดต ำ อสิ ำ อสาร เพื่ ำ อมู เต็งสู่ ยวัก บั นหมาม ส ำ เร็ งของกระบวนการ จ ี ดการความรู้" จึ งเป็ นเครี ำ องมี อย่ างหนึ่ งที่ การน ำ ำ ท ำการเรี ยนรู้" ได้ โดยเฉพาะปั จจุบั น เป็ นสั งค มเศรษฐกิจฐานความรู้" หรือ อลั งค มแห่งการเรี ยนรู้" มี ความสามารถในการจ ี ดการ ความรู้" จะ มี ความสามารถหรือ อัก กยภาพสูง งสามารถปรึ บต้ วได้ ำ ย่ ย่งจ ำ รว ำ ไปสู่ ' การพ ำ ฒนา องค์ การอย่ างต้ ำ เนื่ ำ ง

7. จากการวิเคราะห์ เพื่ ำ เติ มถึ ำ ระดับ บของต้ วแปรอสิ ำ ระที่ ได้ ส ำ แก่ การสนั บสนุนทาง สั งค ม ภาวะผู้" น ำ การเปลี่ ยนเป ล่ง วิ ฒนาธรรมองค์ การ ส่ว นหนึ่ งของกระบวนการจ ี ดการ ความรู้" พบว ำ ระดับ บของภาวะผู้" น ำ การเปลี่ ยนเป ล่ง คื ำ ฒนาและ ความส ำ เร็ งของ กระบวนการจ ี ดการความรู้" ขององค์ การภาคเอกชนสูง กว ำ ำ งอ ครัก ฐ ส่ว นระดับ บของการ สนั บสนุนทาง สั งค มขององค์ การภาคเอกชนและองค์ การภาค ำ รฐ ได้ ต ำ งกั ้น สามารถอธิบายได้ ตั งนี้

7.1 ภาวะผู้" น ำ การเปลี่ ยนเป ล่ง เป็ นปั จจ ำ ยหรื ำ ดั งขั ำ ของการใช้ น องค์ การแห่งการเรี ยนรู้" ขององค์ การภาคเอกชนสูง ำ รฐ ได้ ฐ กนี้ ำ งจากผลการ เปรึ ยบเที ยบระดับ บของภาวะผู้" น ำ การเปลี่ ยนเป ล่ง พบว ำ ออช ำ รมี การต้ บภาวะผู้" น ำ การ เปลี่ ยนเป ล่งสูง กว ำ ำ งอ ครัก ฐ

ภายในองค์ การแห่งการเรี ยนรู้" ้นั น ผู้" น ำ คว รเสี ยริ นโยชนย ี่ ยนรู้" อย่ างชั ดเจน รวมทั้งมี นโยบายการให้ รางวัลการเรี ยนรู้" คื ำ ส่ว นที่ ม มี การจ ี ดสรร

งบประมาณการฝึกอบรม เปิดโอกาสให้ มี การเรี ยนรู ้ ภายใ นงานที่ หน่วยงานเพี ้อเอี ้อต ้อการ
 แบ่ งปี นซ์ ้อมูล แต่ ปี ญาหาและอุปสรรคในการสร ้างองค ์การเรี ยนรู ้ ขององค ์การภาคร ัฐนี้ ัน
 วี ระวั ฒน์ ปี นนิตามั ย (2544-45) กล่า วว่า ึนระบบราชการ ความเป็ นผู ้ ้น คอไม่ สร ้าง
 ผู กพ ์ นเอาจริงเอาจั ังกั บแนวทางการพั ฒนาคน การพั ฒนาที่ มหรี ้ ติ และในการพั ฒนา
 องค ์การ เช่น ขาดนโยบายที่ ี ชัดเจนในการเรี ยนรู ้ อย ้างช ้แฉะนี้ ้คองงู ้ให้ เกิดประโยชน์
 การให้ รางวัล ้อผู ้ มี ส วนสร ้างสรรค ์ ลี ่งใหม่ ึ่งที่ กาศี คุณได้ เรี ยนรู ้ จากช ้อผิดพลาด
 แต่ กลั บลงโทษผู ้ ที่ ำ ผิดพลาด ขาดการคิดริเรี ้งไม่ ้ละอัยคนทีล ้ไม่ แสดงการเรี ยนรู ้ ให้
 ปรากฏ หรือ ลั กษณะของไม้ ตายชาDeadwood) ขาดการหมุนเวี ยนส ์ บเปลี ้ ยนผู ้ ปฏิบ ัติงาน
 ขาดการส ้อสารแบ่ งปี นความรู ้ หรือ การสร ้างฐานขั ้ขมู ้สร ้างตั้งวั ฒนธรรมที่ ้เกี ้อหนุน
 ต ้อการเรี ยนรู ้ ของบุคคล และที่ ม ความกล ้า ทดลอง กระบ ับใ นันดี อย ้างต ้อเนี ้อง การเปิด
 โอกาสให้ สมาชิกพั ฒนาที่ กษะและสมรรถนะใหม่ ๆ อย ู่ ้เสออยกอบเขตแนวการปฏิบัติ
 ต ้างๆ ขององค ์การต ้อว ยเทคนิควิธี ที่ ้เหมาะสมกั บสถานการณ์ ้แลเมขององค ์การ ในขณะ
 ที่ ้พสุ เตชะรินทร์ (2549) กล่า วว่า ึนแนวคิดของการพั ฒนาไปเป็ นองค ์การแก้ ้นทุ ้อเรี ฆ
 มั กจะเนี ้นไปที่ ้ผู ้ บริหารสู งสุด มากกั ว ำจะม ู ้ริ ้นระด ับที่ ก่ล ้องและระด ับต ้น ึ่งเป็ น
 ระด ับที่ ้เกิดการปฏิบัติ ึ่งจริง ๆ ้อ นล ึ่งผลให้ ้จริงปฏิบัติ ึ่งที่ ้จะทราบและเรี ยนรู ้ ว่า
 หน ้ หน่วยงานตนเองล ึ่งผลต ้อองค ์การในภาพรวมอย ้างไร

ส ำหรับ การแก้ ไขปัญ ญาหาและอุปสรรคนี้ ันStahin(1992 : 45) ได้
 เสนอว่า ้ผู ้ ้น ำ ต ้องสร ้างกลุ่ มที่ ้สามารถบริหารค ้งได้ ้โดยกลุ่ มนี้ ้ต ้องเป็ นผู ้ คี กษา
 เรี ยนรู ้ และไ น้ มน ำ คนอ ี ้นในองค ์การได้ ้ รวมทั้ง คอยสร ้าง ำเนิ ้นตามการทำ งานและ
 แก่ ปี ญาหาเฉพาะต ำ นมี การปริ กษาหารี ้อถึงแนวท ้างปฏิบัติ ึ่งนไปได้ ึ่ง บางคร ้างเรี ยกกลุ่ มนี้ ้
 ว่า าคณะกรรมการอ ำ นวยการ(Steering Committees) นอกจากนี ้ เชนยัง ได้ เสนอไว้ อย ้างน ำ สนใจ
 ว่า าคณะกรรมการอ ำ นวยการต ้องมี กระบวนการเรี ยนรู ้อ ้อล ้องนี้ ้จะสร ้างรู ปแบบปฏิบัติ
 ให้ แก่ องค ์การ คณะกรรมการนี้ ้มี แนวทางของตนเองเป็ น ึ่งตรงอ ้อนโดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ ้
 เอี ้อต ้อการเรี ยนรู ้ ี อว่า ้เป็ นการขิมกลาง ้แฉะนี้ ้ยูนู ้ ึ่งวิธี ้อกเหนี ้อจากคิดว ำ ต ้องเรี ยนรู ้
 ้อไร

สรุ ปได้ ้ ว ำ การที่ ้ จะพั ฒนาให้ ้องค ์การภาคร ัฐไปสู ้ ักท ้องนี้ ้จลอร
 เรี ยนรู ้ ได้ ้น ันผู ้ บริหารต ้องปฏิบัติ ึ่งตนค ้น ึ่ง ึ่งจ ึ่งบุคคล ึ่งโดยสร ้างบรรยากาศและให้
 โอกาสบุคคลกรในการเรี ยนรู ้ ลี ่งใหม่ ๆ มี ้อธิพล ้องอ ้อง ้สู ้องม ู ้งม ู ้ นทุ ้มเท และประพ ุติ
 ตนเป็ นแบบอย ้างมี การกระตุ้นทางปี ญาหา โดยทำ ้ให้ ้บุคคลกร ึ่งที่ ้เกิดข ึ่งขึ้นในการทำ งาน
 เป็ นล ึ่งท ำ ทายและเป็ นโอกาสที่ ้ดี ที่ ้ จะแก้ ้ ึ่งปัญหา ึ่งสม ึ่งก ้องอ ้อง ึ่งนดาลใจ โดยกระตุ้น
 จิตวิญญาณของบุคคลกรให้ ้มี ึ่ง วิต ึ่ง วาเพี ้อให้ ้ บุค ้องการมี ึ่งเกิดการเรี ยนรู ้ ึ่งในระด ับบุคคล
 ที่ ้ม และองค ์การ

เป็นเลิศ อันจะตั้งองค์การเรี ยนรู้ และลงมือปฏิบัติซึ่งอิงหรือ เทียบเคียง (Benchmarking) ก็ มาตรฐานขององค์ การอื่น วิธี การนี้ จะช้ วยให้ องค์ การแห่ง การเรี ยนรู้ ในที่ ' สุด และวิ ฒนธรรมองค์ การด้ านการเรี ยนรู้ องค์ การจ้ ว่าเป็น ย่าง ยี่ งที่ ' จะตั้ง ให้ รางวิ ลกั บการเรี ยนรู้ ที่ รางบุคคลและที่ ากโศกในทำ รางที่ ' ลแ็ ้อประโยชน์ ต่ อการเรี ยนรู้ ขององค์ การ ทั้งในทางตรงและทางอ้อมแล้ว ยัง การชวนชวนหาความรู้ และการมู่ งมี ' นสุ' ความเป็นเลิศ การพั ฒนาความคิดใหม่ ๆ

ด้ ังนี้ ' นองค์ การภาครั ฐจะตั้ง ทำ ความเข้ าใจถึง าลุขสุดอด่งจน พยายามหาวิธี การที่ ' จะกั วจั ดอุปสรรคเหล่ านั ' นออกไป โดยที่ ารเสริมยงค์ การให้ ใเอ็ ้อต่ อ การเรี ยนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผลการวิจัย พบว่า องค์ การแห่ง การเรี ยนรู้ ที่ มี สักที่มีบุคคล ที่ ม และองค์ การมี ความสั มพั นธ์ กั นด้ ังนี้ ' นเพื่อ ี่ ่อเป้าค่นการไปสู่มันการเป็น องค์ การแห่ง การ เรี ยนรู้ ควรเรี มที่ ' ปี จเจกบุคคล ก่ ล้วควี่ ่อองค์ การเรี ยนรู้ ให้ เกิดขี้นอย่ าง ต่ ่อนี' ่อง เช่น ทำ ให้ บุคลากรสามารถเรี ยนรู้ จากผลิ ดที่ ได้ เกิดขี้นในการทำ งาน รวมทั้งส่งเสริมให้ บุคลากรได้ สันทนาเพื่อ ี่ ่อแลกเปลี่ยน ต่ อยกันคิดจะกระตุ้นให้ บุคลากรแต่ ละคนเกิดการเรี ยนรู้ อย่ างต่ ่อนี' ่อง เมื่ ่อบุคลากรมี สั มพั นธ์ กั นก็ จะทำ ให้ เกิด องค์ การแห่ง การเรี ยนรู้ ระดับ ที่ มในขี้นนี้ ' ้องมีการท่ ารส่ง ารวมกั บผู้ ้อ' นและการ เรี ยนรู้ เป็น ที่ มโดยอาจจะมีการตั้งที่ มงานข้ ามหน้ วยมีภาพเรี ื่อข้ ามดูให้ จากการปฏิบัติ งานจริงเพื่อ ี่ ่อให้ ทุกฝ่ายขององค์ การสามารถคิด อธิบาย และเข้ าใจปรากฏการณ์ ต่ างๆ ที่ ' เกิดขี้นต้ วยการเขี ' ่อมโยงเรี ' ่องราวต่ างๆอย่ างเป็น ารวังบวชนัน แลกเปลี่ ' วยนความรู้' ความเป็นเลิศ และประสพการณ์ ขี ' งกั นและกั นอย่ างสมั ' าสสมอและต่ ่อนี' ่อง

2. ผลการวิจัย พบว่า าบิ จัย ยที่ ' มี อิทธิพลทางตล ารแห่ง องค์ การเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การ มี 3 ปี จัย ยโดยปี จัย ยที่ ' มี ศักขี ามส์ ุดาคี่ ฤมณมลั ารเรี ัจของกระบวนกร จั ดการความรู้' ด้ ังนี้ ' นองค์ การควรสนั บสนุนให้ บุคลากรมี ามความรู้' โดยเปิดรั บข้ าวสาร ามความรู้' จากภายนอก มี การสร้ างความรู้' โดยเรี ยนรู้ ับ าลุขทล ารสุ บั ญชี ' ยวชาญ มี การระบุดัง ามความรู้' โดยให้ โอกาสบุคลากรได้ บอกถึง ามความรู้' ที่ ' กทั รปฏิบัติในงน มี การเคลี ' ่อนยั าย กระจาย และแบ่ง ปี นความรู้' โดยการพบปะพู ดคุยแสดงควั ามติตล ารกั น มี การใช้ ามความรู้' โดย น้ าคความรู้' ใหม่ ทั้งจากภายในและภายนอกมาใช้ ในการต้ อยไปถน ารวมทั้งมี การจั ดเก็บ และสั บคั นความรู้' โดยจั ดเก็บในรู บแบบที่ ' เป็น ูร้ าวอื่ วมองสขตล ารในการคั หนาค ามสั ารเรี ัจของกระบวนกรจั ดการความรู้' ทั้งหมดนี้ ' ึ่งให้ พุคสู าวนขององค์ การสามารถ

ร่วมนกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
 ต่อเนื่องปีจ้ะยที่มี ความสําคัญรองลงมาคือ ออกรูปร่างแต่ ขั้การมี ึ่งได้ กล่ววถึงในข้ อที่
 1 ข้ างต้ นแล้ว ปี จ้ะยสุดท้ ายคือ อวั ฒนธรรมองค์กรในองค้ การควรมี วั ฒนธรรมที่ มี
 ความอบอุ่นและการสน้ บสนุนเพื่ อให้ บุคลากรมี ุติธรรมและการช้ วยเหลือ อช้ ึ่งกันและ
 กัน มี มาตรฐานการปฏิบัติ งานที่ ช้ ดเจนเพื่ อให้ บุคลากรมี ุติธรรมช้ ใจ ยวกั บการกํา หนด
 เป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติ งาน มี ความยุติธรรมในพิจารณาให้ รางวัลและลงโทษ
 เพื่ อให้ บุคลากรได้ รั บความยุติธรรมจากนโยบายของกคคความดี ความชอบ มี การแก้ไข
 ปัญหาและความขัดแย้งที่ ักเกิดขึ้น มี โครงสร้ าง กุ้ระดั บข้ ช้ ดเจนและเหมาะสม รวมถึง
 ความรั บผิดชอบในงานของบุคคลที่ ุทุกคนมี ความรั บผิดชอบไม่ การปฏิบัติ งานและการ
 ต้ ดลใจ องค้ การมี การค้ านึงถึงความเสี ียงในกขอื่ บุคคิการ รวมทั้งมี วั ฒนธรรมที่ มี
 ความเป็นหนึ ึ่งเดี ยวกั นโดยที่ ุทุกคนมี ความรู ้ อช้ ึ่งเข้ามจั ฒนธรรมองค้ การท้ ังหมดนี้
 จะส้ งเสริมให้ มี การเรี ยนรู ้ อย่ างต่ อเนื ืองต้ ั้งต้ นระดั บของค้ การ รวมทั้งมี การ
 แลกเปลี่ ยนแบ่ งปี นความรู้ ้ ท้ ังภายในและภายนอกองค้ ของกช้ ึ่งเรี ยนรู ้ ท้ ำให้ พฤติกรรม
 ของบุคลากรเปลี่ ยนแปลงไปในทางที่ ดี ช้ ึ้น และช้ วยยกระดับ ะขององค้ การ

3. ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้ นํา การเปลี่ ยนแปลงเป็ นขั ึ่งอิทธิข้ ี มี ุ
 ทางอ้อมต่ อองค้ การแห่งการเรี ยนรู ้ ระดั บองค้ ฤช โดยที่ ำการเปลี่ ยนแปลงส้ งอิทธิพล
 ทางตรงถึงวั ฒนธรรมองค้ การ ความส้ ำเรี ็จของกระบวนการจั ดการรู ้ องค้ การแห่งการเรี ยนรู ้
 ระดั บบุคคล และองค้ การแห่งการเรี ยนรู ้ ระดั บที่ ึ่งจากอ้อมนี้ ึ่งอิทธิพลทางอ้อมถึง
 องค้ การแห่งการเรี ยนรู ้ ระดั บองค้ การ ต้ ึ่งนี้ ึ่งอ้อมค้ การควรมี ในการค้ านึงถึงความเป็น
 ปี จแจกบุคคล โดยให้ การดู แลเอาใจใส่ บุคลากรเป็ นระดั บข้ ึ่งดี ต้ ึ่งอ้อม ตามโดยการให้ โอกาส
 ในการเรี ยนรู ้ ลี ึ่งใหม่ ๆ มี อิทธิพลอย่ างมี ุติธรรมช้ ึ่งอิทธิพลที่ เป็ นแบบอย่ างส้ ำหรับ
 บุคลากร มี การกระตุ้นทางปี ญญา โดยกระตุ้นให้ บุคลากรตระหนั กถึงปี ญหาที่ ุหาแนวทาง
 ใหม่ ๆ มาแก้ ปี ญหา รวมทั้งมี การสร้ างแรงบันดาลใจ ุติธรรมช้ ึ่งงานและกระตุ้นจิต
 วิญญาณของบุคลากรให้ มี ช้ ึ่งวิตช้ ึ่งวา เนื ืองจากเมื่ นล้ ึ่งอ้อมนี้ ึ่งอิทธิพลทางตรง
 ถึงท้ ังล้ ึ่งปี จจ้ ยข้ ึ่งวต้ น และส้ งอิทธิพลทางอ้อมต่ อองค้ การแห่งการเรี ยนรู ้ สู้

อย่ างไรก็ตาม หากจะพั ฒนาภาวะผู้ นํา การเปลี่ ยนแปลงเป็ นขั ึ่งอิทธิข้ ี
 การสน้ บสนุนทางส้ งคมเกิดขึ้นเสี ียกั ่อน เนื ืองจากผลการวิจัยส้น บสนุนมี อิทธิพลทางตรง
 ต้ ือภาวะผู้ นํา การเปลี่ ยนแปลง (ส้ มประลั ึ่งอิทธิพลระดั บนบ่ กั บ 0.66) และการ
 สน้ บสนุนทางส้ งคมสามารถอธิบายภาวะผู้ นํา การเปลี่ ยนแปลงได้ ึ่งอ้อมภายในองค้ การ
 ควรมี การสน้ บสนุนทางต้ ำงานการประเมิน มี การสน้ บสนุนนาคต้ ึ่งอ้อมมี อล้ ึ่งของ การเงิน และ
 แรงงาน มี การสน้ บสนุนทางต้ ำงานข้ ึ่งอ้อม ล้ ึ่งวสาร รวมทั้งมี การสน้ บสนุนเพื่ อให้ ผู้ นํา
 รั บรู ้ ว้ ำตนเองได้ รั บการยกย่องและการเอาใจใส่ การสน้ บสนุนต้ ำงานนี้ ึ่งส้ ึ่งผลให้ ผู้ นํา มี

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ ยนแปลง ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ก็จะมี ผลต่อ อปี จัย ย อื่น ๆ ที่ นำ ไปสู่ การเป็ นองค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ต่ อไป

4. ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จของกระบวนการจั ดการด้ ยามรู้ จั ยที่ มี ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การส ำ หรั บ ความสำเร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ ที่ มี อิทธิพลของด้ ยการแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บ องค์ การนี้ นั้นได้ กล่ วไปแล้ว วนในส วนของปี จั ยที่ง่ ดมีอิทธิพลด้ ยการแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บ องค์ การในส วนของอิทธิพลทางอ้อมนั้น พบว่า ความสำเร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ มี อิทธิพลทางอ้อมต่อ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บองค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บ บุคคล และองค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บที่ ม ด้ ยตัวบ่งชี้ สบสนุนให้ บุคลากรมี การ แสวงหาความรู้ โดยเปิดรับ ขั วสารความรู้ จากภายนอก มุ่งความรู้ โดยเรี ยนรู้ แนวทาง ปฏิบัติ จากผู้ เชี ยวชาญ มี การระบุดึงความรู้ โคลงทำรได้ ก้าวไกลถึงความรู้ ที่ ต่ องการใน การปฏิบัติ ติงาน มี การเคลี่ อยย้าย กระจาย และแบ่ง ุ้ นด้ ยการพบปะพุดคุยแสดง ความ คิดเห็นร วมกัน มี การใช้ ความรู้ โดยนำ ความรู้ ใหม่ ทั้ง ขยายภายในและ การด้ ดลใจ และแก้ ั ปัญหา รวมทั้ง มี การจั ดเก็บและสื่ บคั นควมรู้ บั นใญ่ แบบที่ เป็ นฐานขั อมูลเพื่ อ ความสะดวกในการคั นหา ความส ำ ความสำเร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ ทั้งหมตนี้ จะกระตุ้นให้ บุคลากรแต่ ละคนสามารถเรี ยนรู้ จากปัญหาและความผิดพลาดที่ ึ้น ในการท ำ งาน และได้ สนทนาเพื่ อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เมื่ อบุคลากรแต่ ละคนเรี ยนรู้ อย ำ งต่ อยเนื่ องแล้ว วิกจะ ทำ ให้ ที่ มการท ำ งานเกิดการเรี ยนรู้ หรือ อที่ เรี ยกวิ ำ ขผู้ การด้ บที่ กตามไปด้ ย และ หากภายในองค์ การส ำ เสริมการท ำ งานร วมกัน บผู้ อี ุ้ นจะเกี่ วยเนที่ ม โดยให้ ความส ำ ด้ ญกั บ ความร วมมี อชื่ งสนั บสนุนให้ เกิดประสิทธิภาพในใญ่ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ จะทำ ให้ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บที่ มพ ั ฒนาไปสู่ องค์ การแห่งการเรี ยนรู้ ระดับ บ

อย ำ งไรก็ตาม หากจะพ ั ฒนาให้ เกิดความส ำ ความสำเร็จของกระบวนการจั ดการ ความรู้ ควรมี การส ำ เสริมให้ ภาวะผู้นำ การเปลี่ วย ุ้ นแปลงองค์ การเกิดขึ้นเลี ยก ุ้ น เนื่ องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ วย ุ้ นแปลงองค์ การมี อิทธิพลทางตรง ต่อ ความสำเร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ โดยมี ทั้งอิทธิพลและเนนมาตรฐานเท่ กัก บ 0.48 และ 0.35 ตามล ำ ด้ บ รวมทั้ง ภาวะผู้นำ การเปลี่ วย ุ้ นแปลงองค์ การสามารถ ร วมกัน อธิบายความส ำ ความสำเร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ ได้ 63 ด้ ้นนี้ ุ้ นผู้นำ ควรมี การ คั ำ นึงถึงความเป็น ป้ จเจกบุคคล โดยให้ การดู แลดูแลใญ่ บั นรายบุคคล ปฏิบัติ ด้ ด้ อย ุ้ น ตาม โดยการให้ โอกาสในการเรี ยนรู้ สื่ งใหม่ ๆ มี อิทธิพลต่ออรรถมี โดยมี เป็ น นผลดีกรรมที่ เป็ น แบบอย ำ งส ำ หรั บบุคลากร มี การกระตุ้นทางปัญญา โดยกระตุ้นการตระหนั กถึงปัญหา ต่ ำ งๆ เพื่ อหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ ั ปัญหา รวมทั้ง มี การส ำ รั ำ ใจใญ่ ุ้ นมาตรฐานในการ ท ำ งานและกระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรให้ มี ชี วิตใญ่ ภายในองค์ การควรมี ุ้ นธรรมที่ มี ความอบอุ้ นและการสนั บสนุนเพื่ อให้ บุคลากรมี บรูปี ุ้ นมิตรและการช ุ้ วยเหลือ อชื่ งกั นและ

แนวทางในการพัฒนาองค์การภาคีรัฐไปสู่ 'การเป็นองค์กรที่เรียนรู้' ซึ่งปัจจัยสำคัญคือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ นั่นคือ บุคลากรระดับงานควรปรับเปลี่ยนมุมมอง หรือ การปฏิบัติ เพื่อให้ เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

1. บุคลากรภายในองค์กร จะต้อง อดทนอดกลั้น ยึดมั่นที่จะก้าวข้ามกับ นหาวิธี ทำ งานใหม่ ๆ เพื่อ บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์การและต้อง อดทนอดกลั้น ให้ มีการทดลองวิธี ทำ งานใหม่ ๆ ได้ ในทุกระดับ โดยไม่ ผิดกฎเกณฑ์ กติกาหรือทดลองมา
2. มี การจัดการเก็บความรู้ หรือ อนุ มูลขององค์กร ไปที่ ในรู อย่ ต่ อ การเข้า ถึง เช่น ผลการสำรวจ งานวิจัย ผลงานประจักษ์ เป็นต้น หรือ อดทนอดกลั้น ทำ ฐานความรู้ ของ องค์กรที่ Best Practices ที่ ได้ จากการเปรียบเทียบบสมรรถนะ เพื่อให้ ผู้ ที่ สนใจเข้ามาเรี ย
3. มี การจัดตั้งที่ มัช ามสายงาน เพื่อ อดทนอดกลั้น ทำ งานร่วมด้วยกันเรี ่องใดเรี ึ่ง เพื่อให้ เกิดการแลกเปลี่ยน หรือ อดทนอดกลั้น ซึ่งควรทำ ใหมให้เกิดการเรี ยนรู ึ่งระหว่างกัน มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำ ตัวแปรสาเหตุอื่น ที่ ไม่ได้ นำ มาศึกษาในกรณีศึกษา เช่น บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

2.2 ควรมี การศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างการปรับแต่งองค์การเรี ยนรู ึ่ง กับ ผลการปฏิบัติ งาน เพื่อ อดทนอดกลั้น ตรวจสอบว่า เมื่อ อดทนอดกลั้น องค์การมี เชื้อ อดทนอดกลั้นเรี ยนรู ึ่ง แล้ว ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติ งานในลักษณะใด

2.3 ควรมี การศึกษาเชิงคุณภาพกับ องค์การที่ มี ลักษณะองค์กรที่เน้น การเรี ยนรู ึ่งอยู่ างแท้ จริง โดยอนุมานจากองค์การที่วิ ึ่งได้ ึ่ง บุรุษที่ อดทนอดกลั้น หัว อดทนอดกลั้น ตัวแปรสาเหตุใดอีก หรือ อดทนอดกลั้น ที่ ส่งผลต่อ องค์การปรับ องค์การแห่งการเรี ยนรู ึ่ง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กิตติพัฒน์ นนทปัทมะดุล. 2535. “การวัดแรงสนับสนุนทางสังคม”, สังคมสงเคราะห์ศาสตร์. 7 (มกราคม-ธันวาคม), 170.

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. 2550. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 3”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (สำเนา)

คำนึ่ง ผุดผ่อง. 2547. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฝั่งทะเลตะวันออก”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)

เคาน์เตอร์เซอร์วิส. 2552. “วิสัยทัศน์.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :
<http://www.counterservice.co.th/counterservicesql/th/vission/index.html>.
(20 สิงหาคม 2552).

จันทนา วิปุลานุสาสน์. 2549. “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพทาดใหญ่”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (สำเนา)

จันทนา สุขธนารักษ์. 2550. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)

- จำเริญ จิตรหลัง. 2550. “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (สำเนา)
- จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. 2540. วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- จิราพร ชายสวัสดิ์. 2550. “การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (สำเนา)
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. “วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (สำเนา)
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธการพิมพ์.
- दारुวรรณ ศรีแก้ว. 2549. “ปัจจัยระดับครูและปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำเนา)
- ตรวจบัญญัติสหกรณ์, กรม. 2552. “โครงสร้างหน่วยงาน.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก : http://generalic.cad.go.th/main.php?filename=page_02. (1 กรกฎาคม 2552).
- _____ 2552. “แนะนำกรม.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก : http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=cad_vision. (20 สิงหาคม 2552).

ต้วน จาว หยาง. 2550. “ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยเศรษฐศาสตร์ยูนาน
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2550. เครื่องมือการจัดการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. โมเดลลิשראל : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร. 2548. “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวง
สาธารณสุข เขตกรุงเทพ”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

บดีนทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บริษัท ไทยลู่เบส จำกัด (มหาชน). 2552. “ข้อมูลองค์กร.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :
<http://www.thailube.co.th/webpage/th/about/vission.asp>. (20 สิงหาคม 2552).

บุญดี บุญญาภิจ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จิรวัดน์
เอ็กซ์เพรส.

บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทาง
ธุรกิจ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.

บุญศิริ อนันตเศรษฐ. 2541. “เราจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร”, ภาษาปริทัศน์.
17 (มกราคม), 13-18.

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. 2552. “องค์การและการจัดการความรู้ : สถานการณ์การจัดการความรู้
ในภาคเอกชนขนาดใหญ่”, วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. 1
(มกราคม), 25.

เบ็ง คาร์ลอฟ. 2544. **คู่มือเทียบเคียง-แข่งดี**. กรุงเทพฯ : ปีไรท์บุ๊ค.

เบญจวรรณ ศรีโยธิน และคณะ. 2550. รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ราชบุรี : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.

ประดับพิณ ภูธนะกุล. 2545. “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)

ปรัชญา เวสารัชช. 2539. **ปฏิรูปราชการเพื่ออนาคต : ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ปวีณา ทับประยูร. 2547. “ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนลกรุ๊ป จำกัด”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. (สำเนา)

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี. 2550. “การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา. 2550. “การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (สำเนา)

ปิยวรรณ แป้นปลื้ม. 2550. “อิทธิพลของการรับรู้ปัจจัยชุมชนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (สำเนา)

พสุ เดชะรินทร์. 2546. **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

พลุ เดชะรินทร์. 2549. **ผู้นำทะเลลุ่มกัมพูชา**. กรุงเทพฯ : เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป.

พัฒนาธุรกิจการค้า, กรม. 2552. “เกี่ยวกับกรม.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :

<http://www.thairegistration.com/mainsite/roadmap111251>. (20 สิงหาคม 2552).

_____. 2552. “โครงสร้างและหน่วยงาน.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :

<http://www.dbd.go.th/mainsite/index.php?id=13>. (1 กรกฎาคม 2552).

เพ็ญศิริ บุญอินทร์. 2550. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)

เพียงใจ มุสิกะพงษ์. 2550. “สภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. (สำเนา)

มยุรี ธรรมสอน. 2546. “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. (สำเนา)

มานิต ปัญญวรรณศิริ. 2550. “การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศึกษาปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (สำเนา)

มาลี ธรรมศิริ. 2543. “การพัฒนารูปแบบองค์การการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

ยุทธ ไกยวรรณ. 2551. **การสร้างเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”, ปรินุญานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำเนา)
- โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล. 2552. “รู้จักบำรุงราษฎร์.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก : http://www.bumrungrad.com/thailand_hospital_th/about_us/overview.aspx. (20 สิงหาคม 2552).
- โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2552. “ข้อมูลองค์กร.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก : http://www.pttplc.com/TH/ap_oil3-5.aspx. (20 สิงหาคม 2552).
- วิจารณ์ พานิช. 2546. “การจัดการความรู้”, วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต. 8 (ธันวาคม), 31.
- วิจารณ์ พานิช. 2547. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- _____ 2549. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- วิรัตน์ ธรรมนารถสกุล. 2544. “อิทธิพลของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลางและอิทธิพลสอดแทรก”, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. (สำเนา)
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไป”, วารสารข้าราชการ. 5 (กันยายน), 44-45.
- ส่งเสริมการเกษตร, กรม. 2552. “โครงสร้างกรมส่งเสริมการเกษตร.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก : <http://www.doae.go.th/temp.asp?gpg=intro4x>. (3 กรกฎาคม 2552).
- _____ 2552. “แนะนำกรม.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก : <http://www.doae.go.th/temp.asp?gpg=intro2x>. (20 สิงหาคม 2552).

- ส่งเสริมสหกรณ์, กรม. 2552. “กรอบอัตรากำลัง.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :
http://webhost.cpd.go.th/personnel/manpower_content.html. (1 กรกฎาคม 2552).
- ส่งเสริมสหกรณ์, กรม. 2552. “รู้จักกรม.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :
http://www.cpd.go.th/web_cpd/cpd_mission.html. (20 สิงหาคม 2552).
- สฎายุ อีระวนิชตระกูล. 2549. “แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิก
 ที่ดีต่อองค์การของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ”, วิทยานิพนธ์
 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2552. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ.**
 กรุงเทพฯ : เทรียนทอง เบส ออฟ เดอะเนชั่น.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2552. “องค์กรที่ได้รับรางวัล.” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :
<http://www.tqa.or.th/th/node/715>. (2 กรกฎาคม 2552).
- สมชัย วงษ์นายะ. 2548. **รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.**
 กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สมบัติ กุสุมาวลี. 2540. **ประเทศไทยในศตวรรษหน้า : วิสัยทัศน์ของ NIDA การสร้างองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อพัฒนาประเทศ
 ในทศวรรษหน้า.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2548. “การศึกษาคือพลังอำนาจแห่งชาติ”, **การศึกษาไทย.** 11 (มกราคม),
 5-10.
- สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). 2552. “ข้อมูลองค์กร.”
 (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก : http://www.pttplc.com/TH/ap_oil3-3.aspx.
 (20 สิงหาคม 2552).

สุชีรา ภัทรายุทธวรรณ. 2530. “ผลการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า สีของหมึกพิมพ์ และการระบุวันที่ส่งกลับที่มีต่ออัตราการตอบกลับ และความจริงในในการตอบแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์. 2552. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา

เสรี ชัดเข้ม และสุชาติดา กรเพชรปณี. 2546. “โมเดลสมการโครงสร้าง”, วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 1 (มีนาคม), 1-24.

เสาวรส บุณนาค. 2543. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

ภาษาอังกฤษ

Anders Ortenblad. 2002. “A Typology of The Idea of Learning Organization”, **Management Learning**. 33 (2002), 56-62.

Andrea, D. E. and Alexander, E. E. 2002. “The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firm’s Financial Performance : An Empirical Assessment”, **Human Resource Development Quarterly**. 13 (1), 35.

Antonina Holowetzki. 2002. “The Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture”, **Sloan Management Review**. 39 (2), 58.

APQC. 2008. **Knowledge Management**. Houston : American Productivity and Quality Center.

- Barrera, M. 1981. **Social Support in The Adjustment of Pregnant Adolescent : Assessment Issues**. London : SAGE Publication.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press.
- Bass, B. M. 1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1990. "The Implications of Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development", **Research in Organizational Change and Development**. 4 (2), 231-272.
- _____. 1994. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks : Sage.
- Boyett, J. H. 2000. **The Necessary Condition for a Learning Culture**. New York : Dutton.
- Brown, T. B. 2006. **Confirmatory Factor Analysis for Apply Research**. NewYork : The Guilford Press.
- Brown, W. B. and Moberg, D. J. 1991. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & Sons.
- Burn, J. M. 1978. **Leadership**. NewYork : Harper and Row.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. 1988. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. New Jersey : Addison-Wesley.
- Camp, C. R. 1989. **Benchmarking**. United States of America : ASQC Quality Press.

- Cecil, V. 2002. "Learning Organization and Leadership Style", **Advance Management**. 3 (September), 24.
- Cherrington, D. J. 1994. **Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Choo, Chun Wei. 1999. **The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**. New York : Oxford University Press.
- Cobb, S. 1976. "Social Support as a Moderator of Life Stress", **Psychosomatic Medicine**. 38 (1976), 300-313.
- Daft, R. L. 2000. **Organization Theory and Design**. Ohio : South-Western College Publishing.
- Davenport, T. 1997. **Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know**. Boston : Harvard Business School Press.
- Denison, D. 2000. **Organization Culture : Can It be a Key Lever for Driving Organization Change**. New York : Wiley.
- Dillman, D. A. 2009. **Response Rate and Surveying Techniques**. New York : Wiley.
- Draper, D. 1995. "Inference and Hierarchical Modeling in The Social Science", **Behavioral Statistics**. 20 (2), 115-147.
- Druker, P. F. 2005. **Managing The Non-Profit Organization : Practice and Principles**. New York : Collins Business.
- Duke, D. L. 2004. **The Challenges of Educational Change**. Washington D.C. : National Education Association.

- Forehand, G. A. and Van, B. G. 1964. "Environment Variation in Studies of Organizational Behavior", **Psychological Bulletin**. 9 (1), 62.
- Garvin, D. 1993. "Building Learning Organization", **Harvard Business Review**. 71 (4), 78.
- Gibson, J. L., Invancenich, J. M. and Donnelly, J. H. 1996. **Organizations : Structure, Process Behavior**. Boston : Homewood.
- Gilmer, V. H. 1971. **Industrial and Organizational Psychology**. New York : McGraw-Hill.
- Handy, C. 1993. **Understanding Organizations**. London : Penguin.
- Harry, I. 2004. "The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Learning Organization and Its Relationship with Performance on Mill Controller Department, Factory Department and Sales Department of PT.Gold Coin Indonesia Besaki Mill", **Journal Editorial Officer**. 15 (1), 8.
- Himann, T., Scott, W. and Connor, P. 1991. **Managing the Modern Organization**. Boston : Houghton Mifflin.
- House, J. S. 1981. **Work Stress and Social Support Reading**. MN : Addison : Wesley Publishing Company.
- Hu, L. T. and Bentler, P. M. 1999. "Cut off Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**. 6 (1), 55.
- Jacobson, D. E. 1986. "Types and Timing of Social Support", **Journal of Health and Social Behavior**. 27 (September), 250-264.
- Jozef, L. 2002. "Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**. 6 (3), 24.

- Kahn, R. L. 1979. **Aging and Social Support**. Colorado : Westview Press.
- Kaplan, B. H., Cassel, J. C. and Gore, S. 1977. "Social Support and Health", **Medical Care**. 15 (May), 50-51.
- Kazdin, A. E. 2000. **Encyclopydia of Psychology**. USA : American Psychological Association.
- Kolb, D. A. 1991. **Organization Behavior : An Experiential Approach**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Kucza, T. 2001. **Knowledge Management Process Model**. Technical Research Centre of Finland : VTT Publications.
- Lee, C. and Jacobs, R. L. 2003. **A Proposed Framework for Understanding Knowledge Management Work : Implication for HRD Theory and Research**. Minneapolis, MN : Academy of Human Resource Development.
- Likert, R. 1967. **The Human Organization : Its Management and Value**. New York : McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. and Burmeister, M. G. 1992. **Climate Performance**. Boston : The Purrington Foundation.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. 1968. **Motivation and Organizational Climate**. Boston : Harvard University Press.
- Marquardt, M. J. 1996. **Building the Learning Organization**. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization**. New York : Irwin Professional Publishing.

- Marsick, V. J., 1996. "Learning Organizations Come Alive", **Training and Development**. 12 (1996), 41.
- Martin, J. 2001. **Organization Behavior**. London : Thomson.
- Mosley, D. C., Pietri, P. H. and Megginson, L. C. 1996. **Management Leadership in Action**. New York : Harper Collins.
- Muchinsky, P. M. 1997. **Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology**. California : Brooks/Cole.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. "The Knowledge Creating Company", **Harvard Business Review**. 31 (November–December) 70.
- Newstrom, J. and Davis, W. 2002. **Organization Behavior : Human Behavior at Work**. New York : McGraw–hill.
- Owen, R. G. 1995. **Organizational Behavior in Education**. New York : Prentice–Hall.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. 1991. **The Learning Company : A strategy for Sustainable Development**. New York : McGraw–Hill.
- Plotnik, R. 1989. **Introduction to Psychology**. New York : Random House.
- Potterson, J. 1986. **Stuart Turkey and Jackson Parker : Guiding Beliefs and Our School–District Productive School System for A Nonrational World**. Arrington, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Robbins, S. P. 1989. **Organizational Behavior : Concepts Controversies and Applications**. New York : Prentice–Hall International.
- Schein, E. H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. Sanfrancisco : Jossey–Bass.

- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. 2004. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 2nd ed. New Jersey : Lawrence Erlbaum.
- Senge, P. M. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization**. New York : Random House.
- Senge, P. M. 1994. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization**. New York : Dell Publishing Group.
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. 1992. **Becoming a Learning Organization : Beyond the Learning Curve**. Cambridge : Addison-Wesley.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. 2007. **Using Multivariate Statistic**. Boston : Pearson.
- Takeuchi, Hirotaka and Nonaka, Ikujiro. 2004. **Hitotsubashi on Knowledge Management Clementi Loop**. Singapore : John Wiley & Sons (Asia).
- Thoits, P. A. 1982. "Conceptual, Methodology, and Theoretical Problem in Studying Social Support as a Buffer Against Life Stress", **Health and Social Behavior**. 23 (June), 145-149.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. 1986. **The Transformational Leader**. New York : Wiley.
- Toldorf, C. 1976. "Social Network, Support, and Coping", **Family Process**. 15 (March), 407-417.
- Trapp, H. 1999. **Benefits of An Intranet-Based, Knowledge Management System Measuring The Effects**. Chichester : John Wiley & Sons.
- Warren, B. B. and Moberg, D. J. 1980. **Organizational Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & son.

- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. 1993. **Sculpting The Learning Organization : Lessons in The Art and Science of System Change.** San Francisco : Jossey- Bass.
- _____. 1996. **In action : Creating The Learning Organization.** Alexandria, VA : American Society for Training and Development.
- _____. 1999. **Facilitating learning organization : Making Learning Count.** Andershot : Gower.
- Weiss, R. 1974. **The Provision of Social Relationships.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Yang, B., Watkins, K. E. and Marsick, V. J. 2004. "The Construct of the Learning Organization : Dimension, Measurement, and Validation" **Human Resource Development Quarterly.** 15, 1 (Spring), 32-34.
- Yukl, G., Fleet, D. and Van, D. 1992. **Theory and Research on Leadership in Organizations.** California : Consulting Psychologists.

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. ผศ.อำไพรัตน์ สุทธินนท์ | อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 2. ผศ.จินตนา สานุพันธ์ | อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 3. อาจารย์กฤติยา สิทธิเชนทร์ | อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| 4. อาจารย์ศุภานัน พรหมมาก | อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| 5. ผศ.ดร.กลางเดือน โพชนา | อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 6. ดร.กานดา จันท์แย้ม | อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 7. ดร.ปรีดา เบ็ญการ | อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาวัตผลการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา |

ภาคผนวก 2

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแสดงค่าอัตราส่วนความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ แสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ข้อ	แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
ด้านการระบุถึงความรู้						
1.	ฉันสามารถบอกถึงความต้องการเกี่ยวกับความรู้ของท่านให้แก่องค์การทราบเพื่อจัดหาหนังสือ ตำรา เอกสาร คู่มือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
2.	องค์การกำหนดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของฉันไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1
3.	องค์การจัดทำดัชนีเว็บไซต์ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไว้ให้ฉันได้ค้นหาความรู้เมื่อต้องการ	+1	+1	+1	3	1
ด้านการแสวงหาความรู้						
1.	องค์การมีการสอนงานให้แก่บุคลากร	-1	+1	0	0	0**
2.	องค์การมีการฝึกอบรมความรู้ที่ทันสมัยให้แก่บุคลากร	+1	0	0	1	0.33**
3.	องค์การจัดประชุมวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ข่าวสารสำหรับการพัฒนางาน	0	+1	0	1	0.33**
4.	ฉันอ่านหนังสือ ตำราวิชาการต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย	+1	0	0	1	0.33**

* ได้แก้ไขข้อบกพร่องของแบบวัดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

** ไม่ได้นำมาใช้

ข้อ	แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิระดับที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิระดับที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิระดับที่ 3		
ด้านการแสวงหาความรู้						
5.	องค์การมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลวิชาการจากภายนอกให้บุคลากรทราบ	+1	+1	+1	3	1
6.	องค์การมีการใช้ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการมาเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงงานขององค์การ	+1	+1	+1	3	1
7.	องค์การจัดกิจกรรมให้พบปะสังสรรค์ พูดคุย แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่น	0	+1	0	1	0.33**
ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้						
1.	ฉันสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ถูกต้องและทันเวลา	+1	+1	+1	3	1
2.	ฉันใช้ช่องทางการสืบค้นความรู้จากระบบอินเทอร์เน็ตในองค์การ	0	+1	0	1	0.33**
3.	องค์การจัดประเภทของความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่	+1	+1	+1	3	1
4.	ฉันค้นหาความรู้โดยใช้ตำราและเอกสารทางวิชาการ	+1	0	0	1	0.33**
5.	ฉันใช้ระบบสารสนเทศที่องค์การจัดไว้เพื่อค้นหาความรู้	+1	+1	+1	3	1
ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้						
1.	องค์การสนับสนุนให้แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน	+1	+1	0	2	0.66*
2.	ฉันนำเสนอผลงาน / ความรู้ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงาน	0	+1	0	1	0.33**

* ได้แก้ไขข้อบกพร่องของแบบวัดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

** ไม่ได้นำมาใช้

ข้อ	แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ 3		
ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้						
3.	ฉันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร	+1	+1	+1	1	1
4.	องค์การสนับสนุนให้จัดกิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานนอกเวลางาน	+1	+1	+1	3	1
ด้านการใช้ความรู้						
1.	องค์การมีการนำความรู้มาแก้ไขข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	+1	+1	+1	3	1
2.	ฉันศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	3	1
3.	ฉันนำความรู้ใหม่จากภายนอกมาปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
4.	องค์การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเป็นที่ปรึกษาด้านความรู้	+1	+1	0	2	0.66**
ด้านการสร้างความรู้						
1.	ฉันพัฒนาความรู้ขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย	0	+1	0	1	0.33**
2.	องค์การสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
3.	องค์การจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	3	1

* ได้แก้ไขข้อบกพร่องของแบบวัดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

** ไม่ได้นำมาใช้

ข้อ	แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ 3		
4.	องค์กรมีการติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้	+1	+1	+1	3	1
ด้านการสร้างความรู้						
5.	องค์กรมีการพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1
6.	จันทนำความรู้จากผลการศึกษาวิจัยถ่ายทอดให้กับผู้ร่วมงาน	+1	0	0	1	0.33**
7.	องค์กรจัดให้เรียนรู้วิธีการทำงานโดยร่วมปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ	+1	0	0	1	0.33**

* ได้แก้ไขข้อบกพร่องของแบบวัดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

** ไม่ได้นำมาใช้

ภาคผนวก 3
ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบวัด

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ใช้ในการศึกษา โดยเสนอค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item–Total Correlation) แยกเป็นรายด้านของวัดแต่ละฉบับและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบักโดยรวมของแบบวัดแต่ละฉบับ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละฉบับ มีดังนี้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์	
1. สมาชิกในองค์การยินดีที่จะรับฟังปัญหาของฉัน	.558
2. สมาชิกในองค์การช่วยปลอบใจและให้กำลังใจเมื่อฉันมีเรื่องไม่สบายใจ	.490
3. สมาชิกในองค์การห่วงใยและใส่ใจในความรู้สึกของฉัน	.680
4. เมื่อมีปัญหา สมาชิกในองค์การแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อฉัน	.592
5. เมื่อฉันมีปัญหา กับสมาชิกคนหนึ่ง ฉันสามารถระบายกับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้	.320
6. ฉันมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกในองค์การเป็นอย่างดี	.470
ค่าความเชื่อมั่น	.759
การสนับสนุนทางสังคมด้านการประเมิน	
1. สมาชิกในองค์การเห็นความสำคัญในงานที่ฉันรับผิดชอบอยู่	.710
2. สมาชิกในองค์การคอยตักเตือนเมื่อฉันทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม	.537
3. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น สมาชิกในองค์การให้โอกาสฉันได้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงานของฉัน	.729
4. สมาชิกในองค์การให้การยกย่องเมื่อฉันทำงานได้ดี	.555
5. สมาชิกในองค์การมีการให้ข้อมูลย้อนหลังแก่ฉัน ทำให้ฉันสามารถนำไปประเมินตนเองในการทำงานได้	.577
ค่าความเชื่อมั่น	.821
การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสาร	
1. สมาชิกในองค์การมีการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ฉันเพื่อช่วยให้นำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของฉัน	.717
2. สมาชิกในองค์การสามารถให้คำชี้แนะเกี่ยวกับการทำงานของฉัน	.763

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก
3. สมาชิกในองค์การสามารถรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฉัน	.835
4. ฉันคิดว่าการพูดคุยกับสมาชิกในองค์การทำให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการทำงาน	.469
ค่าความเชื่อมั่น	.850
การสนับสนุนทางสังคมด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน	
1. เมื่อฉันมีปัญหาทางการเงิน สมาชิกในองค์การให้ความช่วยเหลือแก่ฉัน	.609
2. สมาชิกในองค์การช่วยแบ่งเบาภาระในการทำงาน เมื่อฉันไม่สามารถทำงานได้สำเร็จ	.614
3. สมาชิกในองค์การช่วยในการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ในการทำงานให้แก่ฉัน	.744
4. สมาชิกในองค์การช่วยเหลือฉันเมื่อมีเรื่องเดือดร้อนหรือฉุกเฉิน	.591
ค่าความเชื่อมั่น	.817
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.909

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1. ผู้นำของฉันประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	.689
2. ผู้นำพุดคุยให้ฉันและผู้ร่วมงานฟังเรื่องค่านิยม และความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน	.534
3. ผู้นำของฉันสงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	.545
4. ผู้นำของฉันเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน	.729
5. ฉันเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำของข้าพเจ้า	.742
6. ผู้นำของฉันระบุความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	.640
7. ผู้นำของฉันเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม	.812
8. การตัดสินใจของผู้นำของฉันจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	.767
9. ผู้นำให้ความมั่นใจกับฉันและผู้ร่วมงานว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	.807
10. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง	.752
11. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน	.785
12. ผู้นำของฉันแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	.743
13. การกระทำของผู้นำทำให้ฉันและผู้ร่วมงานนับถือ	.739
14. ผู้นำของฉันระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน	.869
15. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	.628
16. ผู้นำพุดให้ฉันและผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	.716
17. ผู้นำของฉันเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน	.772
18. ผู้นำของฉันปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่แสดงไว้	.816
ค่าความเชื่อมั่น	.956
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
1. ผู้นำของฉันมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน	.854

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
2. ผู้นำของฉันมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ	.854
3. ผู้นำของฉันมองปัญหาในแง่ดี	.813
4. ผู้นำของฉันแสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มเราจะบรรลุเป้าหมาย	.839
5. ผู้นำให้กำลังใจฉันและผู้ร่วมงาน	.780
6. ผู้นำทำให้ฉันและผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอย่างไรเพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ	.796
7. ผู้นำของฉันพูดถึงเป้าหมายในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น	.883
8. ผู้นำกระตุ้นฉันและผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา	.782
9. ผู้นำของฉันพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน	.842
10. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	.891
ค่าความเชื่อมั่น	.962
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	
1. ผู้นำของฉันให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	.834
2. ผู้นำของฉันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	.842
3. ผู้นำส่งเสริมให้ฉันและผู้ร่วมงานพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะ เป็นปัญหา	.769
4. ผู้นำของฉันให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ	.713
5. ผู้นำของฉันหามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหา	.786
6. ผู้นำของฉันเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่กลุ่ม	.799
7. ผู้นำส่งเสริมฉันและผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน	.784
8. ผู้นำช่วยให้ฉันและผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	.849
9. ผู้นำของฉันสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	.828
10. ผู้นำของฉันส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยการให้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเองว่าเป็นปัญหา	.832
ค่าความเชื่อมั่น	.954

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
1. ผู้นำปฏิบัติต่อฉันและผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น	.716
2. ผู้นำฟังเรื่องของฉันและผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	.811
3. ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของฉันและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	.778
4. ผู้นำทำให้ฉันและผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	.750
5. ผู้นำให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ฉันและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	.734
6. ผู้นำปฏิบัติต่อฉันและเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	.663
7. ผู้นำสอนฉันและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	.817
8. ผู้นำส่งเสริมให้ฉันและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	.775
9. ผู้นำของฉันให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่สมาชิกซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	.627
ค่าความเชื่อมั่น	.928
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.984

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
วัฒนธรรมองค์การด้านโครงสร้างองค์การ	
1. องค์การกำหนดโครงสร้างการบริหารและขอบข่ายหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน	.612
2. โครงสร้างการบริหารงานขององค์การมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานของฉัน	.796
3. องค์การมีการกระจายงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	.745
ค่าความเชื่อมั่น	.846
วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล	
1. ทุกครั้งที่ปฏิบัติงานขององค์การฉันรู้สึกว่าได้ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	.683
2. ฉันมีโอกาสตัดสินใจภายในขอบข่ายงานที่ได้รับผิดชอบมา	.826
3. งานที่ฉันได้ปฏิบัติมีความท้าทายต่อความสามารถ	.558
ค่าความเชื่อมั่น	.825
วัฒนธรรมองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	
1. ฉันรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่เกิดขึ้นในองค์การ	.627
2. อุปกรณ์และเครื่องใช้ต่าง ๆ ในองค์การมีบริการพอเพียงกับความต้องการของฉัน	.666
3. องค์การเปิดโอกาสให้ฉันได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	.733
4. บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	.352
ค่าความเชื่อมั่น	.769
วัฒนธรรมองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	
1. การให้รางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความยุติธรรม	.603
2. การให้รางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความพอเพียง	.778
3. องค์การเคยขึ้นเงินเดือนตอบแทนให้แก่ฉัน อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	.613
4. เมื่อทำงานผิดพลาด องค์การจะมีการพิจารณาตัดเงินเดือนหรือลงโทษ	.517
ค่าความเชื่อมั่น	.807

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
วัฒนธรรมองค์การด้านความขัดแย้ง	
1. ผู้ร่วมงานของฉันยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	.568
2. เมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังเหตุผลของฉัน	.653
3. หลังจากข้อขัดแย้งยุติแล้ว ฉันและผู้ร่วมงานจะไม่มีอคติต่อกันอีก	.581
ค่าความเชื่อมั่น	.767
วัฒนธรรมองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	
1. องค์กรได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	.674
2. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรสอดคล้องตามลักษณะงานที่ฉันปฏิบัติ	.658
3. องค์กรยกระดับมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ	.552
ค่าความเชื่อมั่น	.786
วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นหนึ่งเดียวกัน	
1. บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีต่อกัน	.693
2. ฉันรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	.573
3. ฉันปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานในองค์กรด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน	.637
ค่าความเชื่อมั่น	.789
วัฒนธรรมองค์การด้านความเสี่ยง	
1. นโยบายการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแก่คณะ	.357
2. งานใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรฉันจะตัดสินใจทำทันที	.820
3. องค์กรเปิดโอกาสให้ฉันให้ทำงานใหญ่ที่ท้าทายความสามารถ	.669
ค่าความเชื่อมั่น	.759
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.931

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการระบุถึงความรู้	
1. ฉันสามารถบอกถึงความต้องการเกี่ยวกับความรู้ของฉันให้แก่องค์กรทราบเพื่อจัดหาหนังสือ ตำรา เอกสาร คู่มือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	.587
2. องค์กรกำหนดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของฉันไว้อย่างชัดเจน	.775
3. องค์กรจัดหาดัชนีเว็บไซต์ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไว้ให้ฉันได้ค้นหาความรู้เมื่อต้องการ	.542
4. องค์กรมีการสำรวจสิ่งที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน	.709
5. องค์กรมีการสำรวจและทราบว่าบุคลากรท่านใดมีความเชี่ยวชาญในความรู้แต่ละด้านเพียงใด	.798
ค่าความเชื่อมั่น	.859
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้	
1. องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือความรู้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ มาปรับใช้สำหรับการปฏิบัติงาน	.675
2. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการจากภายนอกเพื่อการพัฒนา	.766
3. องค์กรมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลวิชาการจากภายนอกให้บุคลากรทราบ	.702
4. องค์กรมีการใช้ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการมาเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงงานขององค์กร	.867
5. องค์กรมีการจัดหาหรือให้การสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน	.598
ค่าความเชื่อมั่น	.880
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	
1. ฉันสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ถูกต้องและทันเวลา	.663
2. องค์กรจัดประเภทของความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่	.710
3. ฉันใช้ระบบสารสนเทศที่องค์กรจัดไว้เพื่อค้นหาความรู้	.838

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
4. องค์การจัดเก็บข่าวสาร ความรู้ที่เป็นประกาศ คำสั่ง เอกสาร แบบฟอร์ม และรายงานประเภทต่างๆ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	.700
5. องค์การจัดเก็บความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากร	.703
ค่าความเชื่อมั่น	.884
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้	
1. องค์การจัดกิจกรรมให้พบปะสังสรรค์ พุดคุยเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงานอื่น	.759
2. ฉันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร	.786
3. องค์การสนับสนุนให้จัดกิจกรรมพบปะพุดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานนอกเวลางาน	.720
4. องค์การกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ	.812
5. องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ	.697
ค่าความเชื่อมั่น	.901
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการใช้ความรู้	
1. องค์การมีการนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาแก้ไขข้อร้องเรียน / ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	.742
2. ฉันศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ	.684
3. ฉันนำความรู้ใหม่จากภายนอกมาปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	.851
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากการฝึกอบรม การสอนงาน มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	.787
5. ฉันนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่จัดเก็บในองค์การไปใช้วิเคราะห์ปรับปรุง หรือพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	.750
ค่าความเชื่อมั่น	.905

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้	
1. องค์กรสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	.728
2. องค์กรจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนางาน	.806
3. องค์กรมีการติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้	.765
4. องค์กรมีการพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	.805
5. จั้่นนำเอาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์เดิมมาสร้างเป็นความรู้ใหม่ได้	.612
ค่าความเชื่อมั่น	.894
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.964

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	
1. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการอภิปรายถึงความผิดพลาดใน การทำงานอย่างเปิดเผยเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น	.830
2. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการระบุถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับ ภาระงานในอนาคต	.746
3. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้	.698
4. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับทุนและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้	.761
5. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับการสนับสนุนเวลาเพื่อการ เรียนรู้เพิ่มเติม	.765
6. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาส ในการเรียนรู้	.777
7. ภายในองค์การของฉัน มีการให้รางวัลตอบแทนกับการแสวงหา ความรู้ของบุคลากร	.595
ค่าความเชื่อมั่น	.911
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลด้านส่งเสริมการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	
1. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อกัน	.775
2. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นก่อนที่จะ จะพูด	.736
3. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ถามว่า “ทำไม” โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง	.778
4. ภายในองค์การของฉัน เมื่อไหร่ก็ตามที่บุคลากรแสดงความคิดเห็นของ ตัวเองเขาจะถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย	.688
5. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเคารพ	.616

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
6. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	.800
ค่าความเชื่อมั่น	.901
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.937

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมด้านส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้เป็นทีม	
1. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีอิสระที่จะปรับเป้าหมายการทำงานเมื่อมีความจำเป็น	.650
2. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มปฏิบัติต่อสมาชิกในองค์การอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ใช้ตำแหน่ง วัฒนธรรมหรือสิ่งอื่นมาแบ่งแยก	.498
3. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มให้ความสำคัญกับทั้งภาระหน้าที่ของกลุ่มและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี	.600
4. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีการปรับความคิดหลังจากที่ได้มีการอภิปรายกลุ่มหรือจากข้อมูลที่ได้รับมา	.771
5. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มได้รับรางวัลสำหรับความสำเร็จของทีม / กลุ่ม	.527
6. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีความมั่นใจว่าองค์การจะปฏิบัติตามคำแนะนำของทีม / กลุ่ม	.704
ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด (Alpha)	.843

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านจัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้	
1. โดยปกติแล้วองค์การของฉัน ใช้การสื่อสารสองทาง เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์การประชุมอย่างเป็นทางการ / การประชุมแบบเปิด	.343
2. องค์การของฉัน สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคคลที่ต้องการได้ตลอดเวลาอย่างสะดวกและรวดเร็ว	.726
3. องค์การของฉัน ปรับปรุงข้อมูลของลูกจ้างด้านทักษะในการทำงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	.719
4. องค์การของฉัน จัดทำระบบเพื่อวัดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานในปัจจุบันและการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง	.569
5. องค์การของฉัน มีการถ่ายทอดสิ่งที่องค์การได้เรียนรู้ให้กับพนักงานทุกคน	.775
6. องค์การของฉัน มีการวัดผลลัพธ์ของการใช้เวลาและทรัพยากรในการฝึกอบรม	.480
ค่าความเชื่อมั่น	.822
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม	
1. องค์การของฉัน ให้ความใส่ใจบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.664
2. องค์การของฉัน ให้โอกาสบุคลากรในการเลือกวิธีปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย	.735
3. องค์การของฉัน เชื่อเชิญให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ	.758
4. องค์การของฉัน ให้บุคลากรจัดการทรัพยากรที่พวกเขาต้องการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	.861
5. องค์การของฉัน สนับสนุนบุคลากรที่พร้อมจะเสี่ยงโดยที่ได้คิดถึงผลได้ผลเสียของการเสี่ยงนั้นแล้ว	.703
ค่าความเชื่อมั่น	.894

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านเชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม	
1. องค์การของฉัน กำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทุกระดับและทุกกลุ่มงาน	.708
2. องค์การของฉัน ช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญทั้งเรื่องงานและครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน	.885
3. องค์การของฉัน กระตุ้นให้บุคลากรคิดจากมุมมองรอบด้าน	.749
4. องค์การของฉัน สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนนำความคิดเห็นของลูกค้มาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ	.770
5. องค์การของฉัน คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อขวัญกำลังใจของลูกจ้าง	.740
6. องค์การของฉัน มีการทำงานร่วมมือกับชุมชนภายนอกเพื่อบรรลุนความต้องการเดียวกัน	.798
7. เมื่อกำลังมีปัญหาค่าที่ต้องแก้ไข องค์การของฉันสนับสนุนให้บุคลากรหาคำตอบจากทุกส่วนขององค์การ	.754
ค่าความเชื่อมั่น	.925
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านมีผู้นำซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์การ	
1. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำให้การสนับสนุนความต้องการการมีโอกาสในการเรียนรู้และการฝึกอบรม	.645
2. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นปัจจุบันกับบุคลากรเกี่ยวกับคู่แข่ง แนวโน้มอุตสาหกรรมและทิศทางขององค์การ	.487
3. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อช่วยให้วิสัยทัศน์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ	.625
4. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการให้คำปรึกษาและฝึกสอนลูกน้องของตนเอง	.569
5. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.693
6. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำทำให้แน่ใจว่าการทำงานขององค์การสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ	.505
ค่าความเชื่อมั่น	.817
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.955

ภาคผนวก 4

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์	
1. สมาชิกในองค์การยินดีที่จะรับฟังปัญหาของฉัน	.65
2. สมาชิกในองค์การช่วยปลอบใจและให้กำลังใจเมื่อฉันมีเรื่องไม่สบายใจ	.77
3. สมาชิกในองค์การห่วงใยและใส่ใจในความรู้สึกของฉัน	.72
4. เมื่อมีปัญหา สมาชิกในองค์การแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อฉัน	.71
5. เมื่อฉันมีปัญหา กับสมาชิกคนหนึ่ง ฉันสามารถระบายกับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้	.48
6. ฉันมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกในองค์การเป็นอย่างดี	.43
การสนับสนุนทางสังคมด้านการประเมิน	
1. สมาชิกในองค์การเห็นความสำคัญในงานที่ฉันรับผิดชอบอยู่	.58
2. สมาชิกในองค์การคอยตักเตือนเมื่อฉันทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม	.61
3. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น สมาชิกในองค์การให้โอกาสฉันได้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงานของฉัน	.72
4. สมาชิกในองค์การให้การยกย่องเมื่อฉันทำงานได้ดี	.68
5. สมาชิกในองค์การมีการให้ข้อมูลย้อนหลังแก่ฉัน ทำให้ฉันสามารถนำไปประเมินตนเองในการทำงานได้	.61
การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสาร	
1. สมาชิกในองค์การมีการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ฉันเพื่อช่วยให้ฉันนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของฉัน	.69
2. สมาชิกในองค์การสามารถให้คำชี้แนะเกี่ยวกับการทำงานของฉัน	.74
3. สมาชิกในองค์การสามารถรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฉัน	.72
4. ฉันคิดว่าการพูดคุยกับสมาชิกในองค์การทำให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการทำงาน	.58
การสนับสนุนทางสังคมด้านเครื่องมือ สิ่งของ การเงิน และแรงงาน	
1. เมื่อฉันมีปัญหาทางการเงิน สมาชิกในองค์การให้ความช่วยเหลือแก่ฉัน	.52
2. สมาชิกในองค์การช่วยแบ่งเบาภาระในการทำงาน เมื่อฉันไม่สามารถทำงานได้สำเร็จ	.70

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
3. สมาชิกในองค์การช่วยในการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ต่างๆ ในการทำงานให้แก่ฉัน	.63
4. สมาชิกในองค์การช่วยเหลือฉันเมื่อมีเรื่องเดือดร้อนหรือฉุกเฉิน	.77

χ^2 (df = 125) = 288.18, p-value = 0.000, χ^2/df = 2.305, RMSEA = 0.046, GFI = 0.95, AGFI = 0.93, CFI = 0.98, NFI = 0.97 และ SRMR = 0.042

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1. ผู้นำของฉันประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	.72
2. ผู้นำพูดคุยให้ฉันและผู้ร่วมงานฟังเรื่องค่านิยม และความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน	.64
3. ผู้นำของฉันสงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	.59
4. ผู้นำของฉันเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน	.70
5. ฉันเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำของข้าพเจ้า	.78
6. ผู้นำของฉันระบุความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	.71
7. ผู้นำของฉันเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม	.74
8. การตัดสินใจของผู้นำของฉันจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	.74
9. ผู้นำให้ความมั่นใจกับฉันและผู้ร่วมงานว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	.77
10. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง	.68
11. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน	.72
12. ผู้นำของฉันแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	.72
13. การกระทำของผู้นำทำให้ฉันและผู้ร่วมงานนับถือ	.73
14. ผู้นำของฉันระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน	.74
15. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	.56
16. ผู้นำพูดให้ฉันและผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	.68
17. ผู้นำของฉันเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน	.66
18. ผู้นำของฉันปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่แสดงไว้	.67
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
1. ผู้นำของฉันมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน	.67

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
2. ผู้นำของฉันมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ	.60
3. ผู้นำของฉันมองปัญหาในแง่ดี	.58
4. ผู้นำของฉันแสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มเราจะบรรลุเป้าหมาย	.67
5. ผู้นำให้กำลังใจฉันและผู้ร่วมงาน	.75
6. ผู้นำทำให้ฉันและผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอย่างไรเพื่อจะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ	.71
7. ผู้นำของฉันพูดถึงเป้าหมายในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น	.77
8. ผู้นำกระตุ้นฉันและผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา	.70
9. ผู้นำของฉันพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน	.72
10. ผู้นำของฉันแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	.70
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	
1. ผู้นำของฉันให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	.70
2. ผู้นำของฉันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	.69
3. ผู้นำส่งเสริมให้ฉันและผู้ร่วมงานพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะ เป็นปัญหา	.65
4. ผู้นำของฉันให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ	.65
5. ผู้นำของฉันหามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหา	.67
6. ผู้นำของฉันเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่กลุ่ม	.70
7. ผู้นำส่งเสริมฉันและผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน	.68
8. ผู้นำช่วยให้ฉันและผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	.76
9. ผู้นำของฉันสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	.75
10. ผู้นำของฉันส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยการชี้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเองว่าเป็นปัญหา	.73

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
1. ผู้นำปฏิบัติต่อฉันและผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น	.70
2. ผู้นำฟังเรื่องของฉันและผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	.70
3. ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของฉันและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	.79
4. ผู้นำทำให้ฉันและผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	.71
5. ผู้นำให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ฉันและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	.69
6. ผู้นำปฏิบัติต่อฉันและเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	.65
7. ผู้นำสอนฉันและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	.76
8. ผู้นำส่งเสริมให้ฉันและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	.75
9. ผู้นำของฉันให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่สมาชิกซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	.57
χ^2 (df = 901) = 2241.53, p-value = 0.000, χ^2/df = 2.487, RMSEA = 0.049, GFI = 0.87, AGFI = 0.83, CFI = 0.99, NFI = 0.98 และ SRMR = 0.039	

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
วัฒนธรรมองค์การด้านโครงสร้างองค์การ	
1. องค์การกำหนดโครงสร้างการบริหารและขอบข่ายหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน	.69
2. โครงสร้างการบริหารงานขององค์การมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานของฉัน	.84
3. องค์การมีการกระจายงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	.84
วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล	
1. ทุกครั้งที่ปฏิบัติงานขององค์การฉันรู้สึกว่าได้ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	.67
2. ฉันมีโอกาสตัดสินใจภายในขอบข่ายงานที่ได้รับผิดชอบมา	.85
3. งานที่ฉันได้ปฏิบัติมีความท้าทายต่อความสามารถ	.71
วัฒนธรรมองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	
1. ฉันรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่เกิดขึ้นในองค์การ	.62
2. อุปกรณ์และเครื่องใช้ต่าง ๆ ในองค์การมีบริการพอเพียงกับความต้องการของฉัน	.68
3. องค์การเปิดโอกาสให้ฉันได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	.74
4. บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	.57
วัฒนธรรมองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	
1. การให้รางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความยุติธรรม	.68
2. การให้รางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความพอเพียง	.67
3. องค์การเคยขึ้นเงินเดือนตอบแทนให้แก่ฉัน อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	.61
4. เมื่อทำงานผิดพลาด องค์การจะมีการพิจารณาตักเตือนหรือลงโทษ	.46
วัฒนธรรมองค์การด้านความขัดแย้ง	
1. ผู้ร่วมงานของฉันยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	.69

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
2. เมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังเหตุผลของฉันทัน	.76
3. หลังจากข้อขัดแย้งยุติแล้ว ฉันทันและผู้ร่วมงานจะไม่มีอคติต่อกันอีก	.64
วัฒนธรรมองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	
1. องค์การได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	.69
2. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การสอดคล้องตามลักษณะงานที่ฉันทันปฏิบัติ	.73
3. องค์การยกระดับมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ	.81
วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นหนึ่งเดียวกัน	
1. บุคลากรในองค์การมีความสามัคคีต่อกัน	.70
2. ฉันทันรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	.49
3. ฉันทันปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานในองค์การด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน	.55
วัฒนธรรมองค์การด้านความเสี่ยง	
1. นโยบายการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแก่คณะ	.59
2. งานใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การฉันทันจะตัดสินใจทำทันที	.62
3. องค์การเปิดโอกาสให้ฉันทันให้ทำงานใหญ่ที่ท้าทายความสามารถ	.75
χ^2 (df = 233) = 596.07, p-value = 0.000, χ^2/df = 2.558, RMSEA = 0.050, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.98, NFI = 0.97 และ SRMR = 0.039	

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดความสำเร็จ
ของกระบวนการจัดการความรู้**

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการระบุถึงความรู้	
1. ฉันสามารถบอกถึงความต้องการเกี่ยวกับความรู้ของฉันให้แก่องค์การ ทราบเพื่อจัดหาหนังสือ ตำรา เอกสาร คู่มือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	.59
2. องค์การกำหนดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของฉันไว้ชัดเจน	.62
3. องค์การจัดหาดัชนีเว็บไซต์ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไว้ให้ ฉันได้ค้นหาความรู้เมื่อต้องการ	.74
4. องค์การมีการสำรวจสิ่งที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ ในการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน	.84
5. องค์การมีการสำรวจและทราบว่าบุคลากรท่านใดมีความเชี่ยวชาญใน ความรู้แต่ละด้านเพียงใด	.84
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้	
1. องค์การกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือความรู้ ประโยชน์ในด้านต่างๆ มาปรับใช้สำหรับการปฏิบัติงาน	.80
2. องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการจากภายนอกเพื่อ การพัฒนางาน	.72
3. องค์การมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลวิชาการจากภายนอกให้บุคลากรทราบ	.70
4. องค์การมีการใช้ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ สำหรับการปรับปรุงงานขององค์การ	.70
5. องค์การมีการจัดหาหรือให้การสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน	.75
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้น ความรู้	
1. ฉันสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ถูกต้องและทันเวลา	.64
2. องค์การจัดประเภทของความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่	.71
3. ฉันใช้ระบบสารสนเทศที่องค์การจัดไว้เพื่อค้นหาความรู้	.62

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
4. องค์การจัดเก็บข่าวสาร ความรู้ที่เป็นประกาศ คำสั่ง เอกสาร แบบฟอร์ม และรายงานประเภทต่างๆ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	.69
5. องค์การจัดเก็บความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากร	.77
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย และแบ่งปันความรู้	
1. องค์การจัดกิจกรรมให้พบปะสังสรรค์ พูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงานอื่น	.73
2. ฉันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกับเพื่อน ร่วมงานหรือผู้บริหาร	.84
3. องค์การสนับสนุนให้จัดกิจกรรมพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างผู้ร่วมงานนอกเวลางาน	.81
4. องค์การกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอกองค์การ อย่างสม่ำเสมอ	.84
5. องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ	.82
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการใช้ความรู้	
1. องค์การมีการนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาแก้ไขข้อร้องเรียน / ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	.73
2. ฉันศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพื่อ พัฒนาองค์การ	.65
3. ฉันนำความรู้ใหม่จากภายนอกมาปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	.65
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากการฝึกอบรม การสอนงาน มา ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	.67
5. ฉันนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่จัดเก็บในองค์การไปใช้วิเคราะห์ปรับปรุง หรือพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	.71
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้	
1. องค์การสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	.75

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
2. องค์การจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนางาน	.82
3. องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้	.87
4. องค์การมีการพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์	.81
5. ฉันทนาเอาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์เดิมมาสร้างเป็น ความรู้ใหม่ได้	.67

χ^2 (df = 328) = 746.38, p-value = 0.000, χ^2/df = 2.275, RMSEA = 0.045, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.99, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.036

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้
ระดับบุคคล**

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	
1. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการอภิปรายถึงความผิดพลาดใน การทำงานอย่างเปิดเผยเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น	.70
2. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการระบุถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับ ภาระงานในอนาคต	.79
3. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้	.75
4. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับทุนและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้	.71
5. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับการสนับสนุนเวลาเพื่อการ เรียนรู้เพิ่มเติม	.71
6. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาส ในการเรียนรู้	.75
7. ภายในองค์การของฉัน มีการให้รางวัลตอบแทนกับการแสวงหา ความรู้ของบุคลากร	.81
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลด้านส่งเสริมการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	
1. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อกัน	.82
2. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นก่อนที่ จะพูด	.79
3. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ถามว่า “ทำไม” โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง	.75
4. ภายในองค์การของฉัน เมื่อไหร่ก็ตามที่บุคลากรแสดงความคิดเห็นของ ตัวเองเขาจะถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย	.75
5. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเคารพ	.58

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
6. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	.72

χ^2 (df = 51) = 144.46, p-value = 0.000, χ^2/df = 2.832, RMSEA = 0.054, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, CFI = 0.99, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.025

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีมด้านส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้เป็นทีม	
1. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีอิสระที่จะปรับเป้าหมายการทำงานเมื่อมีความจำเป็น	.76
2. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มปฏิบัติต่อสมาชิกในองค์การอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ใช้ตำแหน่ง วัฒนธรรมหรือสิ่งอื่นมาแบ่งแยก	.79
3. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มให้ความสำคัญกับทั้งภาระหน้าที่ของกลุ่มและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี	.71
4. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีการปรับความคิดหลังจากที่ได้มีการอภิปรายกลุ่มหรือจากข้อมูลที่ได้รับมา	.90
5. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มได้รับรางวัลสำหรับความสำเร็จของทีม / กลุ่ม	.64
6. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีความมั่นใจว่าองค์การจะปฏิบัติตามคำแนะนำของทีม / กลุ่ม	.65
χ^2 (df = 4) = 4.05, p-value = 0.39867, χ^2/df = 1.012, RMSEA = 0.005, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, CFI = 1.00, NFI = 1.00 และ SRMR = 0.0096	

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้
ระดับองค์การ**

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านจัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้	
1. โดยปกติแล้วองค์การของฉัน ใช้การสื่อสารสองทาง เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์การประชุมอย่างเป็นทางการ / การประชุมแบบเปิด	.65
2. องค์การของฉัน สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคคลที่ต้องการได้ทุกเวลาอย่างสะดวกและรวดเร็ว	.63
3. องค์การของฉัน ปรับปรุงข้อมูลของลูกจ้างด้านทักษะในการทำงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	.70
4. องค์การของฉัน จัดทำระบบเพื่อวัดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานในปัจจุบันและการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง	.72
5. องค์การของฉัน มีการถ่ายทอดสิ่งที่องค์การได้เรียนรู้ให้กับพนักงานทุกคน	.79
6. องค์การของฉัน มีการวัดผลลัพธ์ของการใช้เวลาและทรัพยากรในการฝึกอบรม	.70
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม	
1. องค์การของฉัน ให้ความใส่ใจบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.77
2. องค์การของฉัน ให้โอกาสบุคลากรในการเลือกวิธีปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย	.66
3. องค์การของฉัน เชื่อเชิญให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ	.74
4. องค์การของฉัน ให้บุคลากรจัดการทรัพยากรที่พวกเขาต้องการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	.81
5. องค์การของฉัน สนับสนุนบุคลากรที่พร้อมจะเสี่ยงโดยที่ได้คิดถึงผลได้ผลเสียของการเสี่ยงนั้นแล้ว	.77

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านเชื่อมต่อองค์การกับ สิ่งแวดล้อม	
1. องค์การของฉัน กำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทุกระดับและทุกกลุ่มงาน	.73
2. องค์การของฉัน ช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญทั้งเรื่องงานและ ครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน	.76
3. องค์การของฉัน กระตุ้นให้บุคลากรคิดจากมุมมองรอบด้าน	.74
4. องค์การของฉัน สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนนำความคิดเห็นของลูกคำ มาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ	.66
5. องค์การของฉัน คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อขวัญ กำลังใจของลูกจ้าง	.75
6. องค์การของฉัน มีการทำงานร่วมมือกับชุมชนภายนอกเพื่อบรรลุ ความต้องการเดียวกัน	.66
7. เมื่อกำลังมีปัญหาที่จะต้องแก้ไข องค์การของฉันสนับสนุนให้บุคลากรหา คำตอบจากทุกส่วนขององค์การ	.76
องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การด้านมีผู้นำซึ่งสนับสนุนการ เรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์การ	
1. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำให้การสนับสนุนความต้องการการมี โอกาสในการเรียนรู้และการฝึกอบรม	.74
2. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นปัจจุบันกับ บุคลากรเกี่ยวกับคู่แข่ง แนวโน้มอุตสาหกรรมและทิศทางขององค์การ	.74
3. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อช่วยให้ วิสัยทัศน์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ	.79
4. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการให้คำปรึกษาและฝึกสอนลูกน้อง ของตนเอง	.73
5. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.73
6. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำทำให้แน่ใจว่าการทำงานขององค์การ สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ	.68
χ^2 (df = 208) = 574.79, p-value = 0.000, χ^2/df = 2.763, RMSEA = 0.053, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, CFI = 0.93, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.033	

ภาคผนวก 5

**การตรวจสอบความถูกต้องของแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
(Dimension of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ)**

การตรวจสอบความถูกต้องของแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Dimension of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ)

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
1. In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them.	1. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการอภิปรายถึงความผิดพลาดในการทำงานอย่างเปิดเผยเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น	1. In my organization, personnel openly discuss in mistakes at work in order to learn from those mistakes.	1. In my organization, personnel discuss openly about mistakes in order to learn from them.
2. In my organization, people identify skills they need for future work tasks.	2. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรมีการระบุถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับการระงับในอนาคต	2. In my organization, skills needed for future work tasks are identified by personnel.	2. In my organization, personnel identify skills needed for their future work.
3. In my organization, people help each other learn.	3. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้	3. In my organization, personnel help each other to learn.	3. In my organization, personnel help each other to learn.
4. In my organization, people can get money and other resources to support their learning.	4. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับทุนและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	4. In my organization, personnel are provided with money and resources to support their learning.	4. In my organization, personnel are given funds and other resources to support learning.
5. In my organization, people are given time to support learning.	5. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรได้รับการสนับสนุนเวลาเพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติม	5. In my organization, personnel receive time support for additional learning.	5. In my organization, personnel are given time to support additional learning.

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
6. In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.	6. ภายในองค์การของฉัน บุคลากร มองว่าปัญหาในการทำงานเป็น โอกาสในการเรียนรู้	6. In my organization, personnel think about problems as a learning opportunity.	6. In my organization, personnel view problems as opportunity to learn.
7. In my organization, people are rewarded for learning.	7. ภายในองค์การของฉัน มีการให้รางวัลตอบแทนกับการแสวงหาความรู้ของบุคลากร	7. In my organization, there are rewards for personnel's attempt at learning.	7. In my organization, personnel are rewarded for knowledge seeking.
8. In my organization, people give open and honest feedback to each other.	8. ภายในองค์การของฉัน บุคลากร มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกัน	8. In my organization, open and honest feedback from personnel is given to one another.	8. In my organization, personnel give open and honest feedback to each other.
9. In my organization, people listen to others' views before speaking.	9. ภายในองค์การของฉัน บุคลากร รับประทานอาหารเห็นของคนอื่น ก่อนที่จะพูด	9. In my organization, personnel listen to others' opinions before speaking.	9. In my organization, personnel listen to others' views before speaking.
10. In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.	10. ภายในองค์การของฉัน บุคลากร ได้รับการสนับสนุนให้ถามว่า "ทำไม" โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง	10. In my organization, personnel are encouraged to ask "why" without taking rank into account.	10. In my organization, personnel are encouraged to ask "why" regardless of their position.

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
11. In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think.	11. ภายในองค์การของฉัน เมื่อไหร่ก็ตามที่บุคลากรแสดงความคิดเห็นของตัวเองเขาจะถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย	11. In my organization, whenever personnel's view is stated, others' opinions are also asked.	11. In my organization, whenever personnel express their views, they ask for others' views, too.
12. In my organization, people treat each other with respect.	12. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ	12. In my organization, personnel respectfully treat one another.	12. In my organization, personnel treat others with respect.
13. In my organization, people spend time building trust with each other.	13. ภายในองค์การของฉัน บุคลากรใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	13. In my organization, time is spent on building personnel's trust with one another.	13. In my organization, personnel spend time to build trust towards each other.
14. In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.	14. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีอิสระที่จะปรับเป้าหมายการทำงานเมื่อมีความจำเป็น	14. In my organization, teams/groups are provided with freedom to adapt their goals as needed.	14. In my organization, teams/groups are free to adapt the goals as needed.
15. In my organization, teams/groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences.	15. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มปฏิบัติต่อสมาชิกในองค์การอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ใช้ตำแหน่ง วัฒนธรรม หรือสิ่งอื่นมาแบ่งแยก	15. In my organization, members receive equal treatments from teams/groups without taking rank, culture, or other differences into account.	15. In my organization, teams/groups treat members equally without discrimination on the ground of their position, culture or others.

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
16. In my organization, teams/ groups focus both on the group's task and on how well the group is working.	16. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มให้ความสำคัญกับทั้งภาระหน้าที่ของกลุ่มและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี	16. In my organization, both of the group's task and how well the group is working are emphasized by teams/ groups.	16. In my organization, teams/ groups give importance to responsibilities of the group and good practices.
17. In my organization, teams/ groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected.	17. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีการปรับความคิดหลังจากที่ได้มีการอภิปรายหรือจากข้อมูลที่ได้รับมา	17. In my organization, teams/ groups revise their thoughts after group discussions or after information is collected.	17. In my organization, teams/ groups adjust their thoughts after group discussions or according to information received.
18. In my organization, teams/ groups are rewarded for their achievements as a team/group.	18. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มได้รับรางวัลสำหรับความสำเร็จของทีม / กลุ่ม	18. In my organization, teams/ groups are rewarded for their accomplishment.	18. In my organization, teams/ groups are rewarded for their success.
19. In my organization, teams/ groups are confident that the organization will act on their recommendations.	19. ภายในองค์การของฉัน ทีม / กลุ่มมีความมั่นใจว่าองค์การจะปฏิบัติตามคำแนะนำของทีม / กลุ่ม	19. In my organization, teams/ groups have confidence in the organization that their recommendations will be followed.	19. In my organization, teams/ groups are confident that the organization will take action on their recommendations.

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
<p>20. My organization uses two-way communication on a regular basis, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or town hall/open meetings.</p>	<p>20. โดยปกติแล้วองค์การของฉันใช้การสื่อสารสองทาง เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมอย่างเป็นทางการ / การประชุมแบบเปิด</p>	<p>20. Normally, two-way communication is used in my organization, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or informal meetings/open meetings.</p>	<p>20. Usually my organization uses two-way communication such as suggestion system, electronic bulletin board, and informal meetings/open meetings.</p>
<p>21. My organization enables people to get needed information at any time quickly and easily.</p>	<p>21. องค์การของฉัน สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคคลที่ต้องการได้ทุกเวลาอย่างรวดเร็ว</p>	<p>21. In my organization, personnel are able to quickly and easily get needed information at any time.</p>	<p>21. In my organization, personnel can conveniently and quickly utilize needed data at all time.</p>
<p>22. My organization maintains an up-to-date data base of employee skills.</p>	<p>22. องค์การของฉัน ปรับปรุงข้อมูลของลูกจ้างด้านทักษะในการทำงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ</p>	<p>22. My organization always improves the information on employees' working skills up-to-date.</p>	<p>22. My organization always updates data about employees' work skills.</p>
<p>23. My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.</p>	<p>23. องค์การของฉัน จัดทำระบบเพื่อวัดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานในปัจจุบันและการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง</p>	<p>23. My organization has a system to measure gaps between current work procedure and expected work procedure.</p>	<p>23. My organization has a system to measure gaps between current work and expected work.</p>

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
<p>24. My organization makes its lessons learned available to all employees.</p> <p>25. My organization measures the results of the time and resources spent on training.</p> <p>26. My organization recognizes people for taking initiative.</p> <p>27. My organization gives people choices in their work assignments.</p> <p>28. My organization invites people to contribute to the organization's vision.</p> <p>29. My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work.</p>	<p>24. องค์การของฉัน มีการถ่ายทอด สิ่งที่ต้องการได้เรียนรู้ให้กับพนักงานทุกคน</p> <p>25. องค์การของฉัน มีการวัดผล ด้พธ์ ของการใช้เวลาและทรัพยากร ในการฝึกอบรม</p> <p>26. องค์การของฉัน ให้ความใส่ใจ บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>27. องค์การของฉัน ให้โอกาส บุคลากร ในการเลือกวิธีปฏิบัติใน งานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>28. องค์การของฉัน เชื้อเชิญให้ บุคลากร เข้ามามีส่วนร่วมต่อ วิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>29. องค์การของฉัน ให้อุปคการ ด้การทรัพยากรที่พวกเขาต้องการ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ</p>	<p>24. My organization transfer of what the organization has learnt to all personnel.</p> <p>25. My organization, there is a result measurement of time and resources spent on training.</p> <p>26. My organization, personnel who take any initiative are recognized.</p> <p>27. My organization allows personnel to have selections in their work assignments.</p> <p>28. My organization invites personnel to take part in the organization's vision.</p> <p>29. My organization, personnel gain control over the resources needed for work accomplishment.</p>	<p>24. My organization transfers what it has learned to all its employees.</p> <p>25. My organization measures the results of the time and resources used in training.</p> <p>26. My organization pays attention to personnel with creative thinking.</p> <p>27. My organization provides opportunity for personnel to choose how to get their assignments done.</p> <p>28. My organization invites personnel to take part in its visions.</p> <p>29. My organization allows personnel to manage the resources needed to accomplish their work.</p>

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
30. My organization supports employees who take calculated risks.	30. องค์การของฉัน สนับสนุนบุคลากรที่พร้อมจะเสี่ยงโดยที่คิดถึงผลได้ผลเสียของการเสี่ยงนั้นแล้ว	30. My organization supports personnel's readiness at risks after having consideration of advantages and disadvantages of those risks.	30. My organization supports personnel who are ready to take calculated risks.
31. My organization builds alignment of visions across different levels and work groups.	31. องค์การของฉัน กำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทุกระดับและทุกกลุ่มงาน	31. My organization creates alignment of visions covering all levels and working groups.	31. My organization sets its visions to cover all levels and all groups of employees.
32. My organization helps employees balance work and family.	32. องค์การของฉัน ช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญทั้งเรื่องงานและครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน	32. My organization helps personnel to perceive the equal importance of work and family.	32. My organization helps personnel to see the importance of work and family equally.
33. My organization encourages people to think from a global perspective.	33. องค์การของฉัน กระตุ้นให้บุคลากรคิดจากมุมมองรอบด้าน	33. In my organization, the ability to think from a global perspective is encouraged among personnel.	33. My organization encourages personnel to think from a global perspective.
34. My organization encourages everyone to bring the customers' views into the decision making process.	34. องค์การของฉัน สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนนำความคิดเห็นของลูกค้าใช้ในกระบวนการตัดสินใจ	34. My organization encourages all personnel to take the customers' opinions into the decision making process.	34. My organization encourages all personnel to take customers' views into their decision-making.

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
<p>35. My organization considers the impact of decisions on employee morale.</p> <p>36. My organization works together with the outside community to meet mutual needs.</p> <p>37. My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems.</p> <p>38. In my organization, leaders generally support requests for learning opportunities and training.</p> <p>39. In my organization, leaders share up to date information with employees about competitors, industry trends and organizational directions.</p>	<p>35. องค์การของฉัน คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อขวัญกำลังใจของลูกจ้าง</p> <p>36. องค์การของฉัน มีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอกเพื่อบรรลุความต้องการเดียวกัน</p> <p>37. เมื่อกำลังมีปัญหาที่จะต้องแก้ไข องค์การของฉันสนับสนุนให้บุคลากรหาคำตอบจากทุกส่วนขององค์การ</p> <p>38. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำให้การสนับสนุนความต้องการมีโอกาสนในการเรียนรู้และการฝึกอบรม</p> <p>39. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นปัจจุบันกับบุคลากรเกี่ยวกับคู่แข่ง แนวโน้มอุตสาหกรรม และทิศทางขององค์กร</p>	<p>35. My organization, the impact of decisions on employees' morale is taken into consideration.</p> <p>36. My organization, cooperation with outside community is done in order to accomplish mutual goals.</p> <p>37. When facing problems, my organization encourages personnel to solve them by getting answers from all organization parts.</p> <p>38. In my organization, leaders support the desire for chances of learning and training.</p> <p>39. In my organization, updated information about competitors, industrial trends, and organizational directions shared by leaders is given to employees.</p>	<p>35. My organization takes into consideration the effects of its decision on its employee's morale.</p> <p>36. My organization works with the outside community to meet the same goals.</p> <p>37. When facing problems, my organization encourages personnel to find solutions from all parts of the organization.</p> <p>38. In my organization, leaders support the needs for learning and training opportunities.</p> <p>39. In my organization, leaders share updated information about competitors, industrial trends, and organizational direction.</p>

ภาษาอังกฤษต้นฉบับ	ภาษาไทยฉบับแปล	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 1)	ภาษาอังกฤษฉบับแปล (ผู้แปลคนที่ 2)
40. In my organization, leaders empower others to help carry out the organization's vision.	40. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการเอื้ออำนาจให้บุคลากรเพื่อช่วยให้อัตถิ์พัฒน์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ	40. In my organization, personnel are empowered, by their leaders to help achieve the organization's goals.	40. In my organization, leaders empower personnel to accomplish its visions.
41. In my organization, leaders mentor and coach those they lead.	41. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมีการให้คำปรึกษาและฝึกสอนลูกน้องของตนเอง	41. In my organization, leaders offer some advises and train personnel by themselves.	41. In my organization, leaders give advice to and mentor their staff.
42. In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	42. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำมองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	42. In my organization, leaders are to continuously look for learning opportunities.	42. In my organization, leaders continuously look for opportunities to learn.
43. In my organization, leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values.	43. ภายในองค์การของฉัน ผู้นำทำให้แน่ใจว่าการทำงานขององค์การสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ	43. In my organization, leaders ensure that the organization's work is in line with its values.	43. In my organization, leaders ensure that its work is in line with its value.

ภาคผนวก 6

คำสั่งและผลการวิเคราะห์หลังปรับโมเดล

DATE: 8/31/2010

TIME: 14:21

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file H:\LISREL_FULL_MODEL\full.spj:

Full Model for Learning Organization

Observed Variables

SO1 SO2 SO3 SO4 LEAD1 LEAD2 LEAD3 LEAD4 CULTURE1 CULTURE2

CULTURE3 CULTURE4 CULTURE5 CULTURE6 CULTURE7 CULTURE8 KKM1 KKM2 KKM3

KKM4 KKM5 KKM6 INDI1 INDI2 TEAM ORGAN1 ORGAN2 ORGAN3

ORGAN4

Covariance Matrix from file 'H:\LISREL_FULL_MODEL\full.cov'

Sample Size = 625

Latent Variables so lead cul km indi team organ

Relationships

SO1 = 1*so

SO2 = so

SO3 = so

SO4 = so

LEAD1 = 1*lead

LEAD2 = lead

LEAD3 = lead

LEAD4 = lead

CULTURE1 = 1*cul

CULTURE2 = cul

CULTURE3 = cul

CULTURE4 = cul

CULTURE5 = cul

CULTURE6 = cul

CULTURE7 = cul

CULTURE8 = cul

KKM1 = 1*km

KKM2 = km

KKM3 = km

KKM4 = km

KKM5 = km

KKM6 = km

INDI1 = 1*indi

INDI2 = indi

TEAM = 1*team

ORGAN1 = 1*organ

ORGAN2 = organ

ORGAN3 = organ

ORGAN4 = organ

set the error variance of TEAM to 0.00

lead = so

cul = lead

```

km = lead cul
indi = lead km
team = lead indi
organ = cul km team
Set the error covariance between KKM4 and ORGAN4 free
Set the error covariance between CULTURE7 and SO2 free
Set the error covariance between KKM1 and KKM5 free
Set the error covariance between KKM2 and ORGAN3 free
Set the error covariance between CULTURE1 and TEAM free
Set the error covariance between LEAD1 and LEAD2 free
Set the error covariance between ORGAN1 and ORGAN4 free
Set the error covariance between CULTURE6 and TEAM free
Set the error covariance between ORGAN3 and ORGAN4 free
Set the error covariance between LEAD1 and ORGAN3 free
Set the error covariance between CULTURE2 and CULTURE4 free
Set the error covariance between CULTURE7 and CULTURE8 free
Set the error covariance between CULTURE8 and SO2 free
Set the error covariance between INDI2 and TEAM free
Set the error covariance between KKM3 and TEAM free
Set the error covariance between LEAD4 and CULTURE4 free
Set the error covariance between INDI1 and SO3 free
Set the error covariance between KKM1 and SO3 free
Set the error covariance between CULTURE3 and SO1 free
Set the error covariance between SO2 and SO3 free
Set the error covariance between CULTURE8 and SO3 free
Set the error covariance between CULTURE7 and SO3 free
Set the error covariance between LEAD2 and LEAD3 free
Set the error covariance between LEAD1 and LEAD3 free
Set the error covariance between LEAD3 and LEAD4 free
Set the error covariance between KKM2 and SO4 free
Set the error covariance between KKM3 and SO4 free
Set the error covariance between CULTURE8 and SO4 free
Set the error covariance between KKM3 and ORGAN3 free
Set the error covariance between KKM5 and SO3 free
Set the error covariance between CULTURE5 and KKM1 free
Set the error covariance between CULTURE5 and CULTURE6 free
Set the error covariance between CULTURE1 and ORGAN4 free
Set the error covariance between CULTURE1 and ORGAN2 free
Set the error covariance between CULTURE1 and ORGAN3 free
Set the error covariance between CULTURE4 and TEAM free
Set the error covariance between LEAD4 and TEAM free
Set the error covariance between LEAD4 and SO4 free
Set the error covariance between LEAD4 and KKM1 free
Set the error covariance between CULTURE2 and ORGAN1 free
Set the error covariance between CULTURE3 and ORGAN1 free
Set the error covariance between LEAD2 and CULTURE6 free
Set the error covariance between LEAD2 and CULTURE7 free
Set the error covariance between CULTURE5 and CULTURE7 free
Set the error covariance between CULTURE3 and CULTURE7 free
Set the error covariance between CULTURE7 and ORGAN3 free
Set the error covariance between CULTURE2 and SO2 free
Set the error covariance between CULTURE2 and SO1 free
Set the error covariance between ORGAN1 and ORGAN3 free
Set the error covariance between LEAD3 and CULTURE2 free
Set the error covariance between CULTURE1 and KKM4 free
Set the error covariance between CULTURE3 and ORGAN4 free
Set the error covariance between CULTURE3 and INDI2 free
Set the error covariance between INDI1 and ORGAN4 free

```


Set the error covariance between KKM4 and INDI1 free
 Set the error covariance between KKM4 and ORGAN3 free
 Set the error covariance between KKM5 and ORGAN3 free
 Set the error covariance between INDI1 and SO1 free
 Set the error covariance between KKM4 and INDI2 free
 Set the error covariance between INDI2 and ORGAN1 free
 Set the error covariance between KKM4 and KKM6 free
 Set the error covariance between INDI1 and ORGAN1 free
 Set the error covariance between ORGAN1 and ORGAN2 free
 Set the error covariance between KKM1 and ORGAN1 free
 Set the error covariance between KKM2 and ORGAN1 free

Path Diagram

LISREL OUTPUT: me=ml mi sc ef

End of Problem

Full Model for Learning Organization

Covariance Matrix							
	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2	
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0.58						
LEAD2	0.45	0.56					
LEAD3	0.45	0.42	0.55				
LEAD4	0.42	0.39	0.44	0.66			
CULTURE1	0.29	0.28	0.27	0.29	0.69		
CULTURE2	0.26	0.22	0.26	0.27	0.28	0.54	
CULTURE3	0.28	0.24	0.26	0.32	0.33	0.29	
CULTURE4	0.28	0.26	0.26	0.34	0.29	0.21	
CULTURE5	0.26	0.21	0.25	0.27	0.26	0.25	
CULTURE6	0.33	0.32	0.30	0.35	0.38	0.29	
CULTURE7	0.27	0.29	0.26	0.31	0.31	0.29	
CULTURE8	0.30	0.26	0.26	0.32	0.28	0.25	
KKM1	0.31	0.27	0.33	0.37	0.32	0.24	
KKM2	0.33	0.29	0.32	0.40	0.33	0.24	
KKM3	0.27	0.26	0.26	0.32	0.25	0.21	
KKM4	0.32	0.26	0.31	0.43	0.27	0.20	
KKM5	0.27	0.24	0.26	0.32	0.25	0.18	
KKM6	0.33	0.30	0.34	0.42	0.32	0.25	
INDI1	0.32	0.26	0.34	0.42	0.27	0.23	
INDI2	0.33	0.28	0.33	0.40	0.28	0.25	
TEAM	0.33	0.29	0.33	0.41	0.24	0.24	
ORGAN1	0.33	0.27	0.32	0.39	0.29	0.19	
ORGAN2	0.35	0.31	0.35	0.41	0.38	0.24	
ORGAN3	0.28	0.28	0.32	0.35	0.36	0.24	
ORGAN4	0.37	0.35	0.36	0.37	0.40	0.27	
SO1	0.15	0.14	0.14	0.14	0.15	0.06	
SO2	0.18	0.18	0.15	0.16	0.16	0.07	
SO3	0.18	0.20	0.17	0.17	0.17	0.10	
SO4	0.20	0.18	0.19	0.16	0.17	0.11	

Covariance Matrix							
	CULTURE3	CULTURE4	CULTURE5	CULTURE6	CULTURE7	CULTURE8	
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CULTURE3	0.56						
CULTURE4	0.35	0.54					
CULTURE5	0.31	0.28	0.55				
CULTURE6	0.36	0.36	0.37	0.69			
CULTURE7	0.39	0.29	0.35	0.36	0.87		
CULTURE8	0.32	0.27	0.28	0.29	0.42	0.70	

KKM1	0.32	0.35	0.22	0.35	0.26	0.26
KKM2	0.35	0.36	0.28	0.39	0.32	0.26
KKM3	0.24	0.26	0.19	0.24	0.25	0.20
KKM4	0.33	0.38	0.24	0.33	0.27	0.28
KKM5	0.26	0.27	0.18	0.24	0.20	0.19
KKM6	0.33	0.36	0.26	0.37	0.29	0.26
INDI1	0.31	0.35	0.23	0.31	0.25	0.26
INDI2	0.32	0.32	0.21	0.30	0.28	0.27
TEAM	0.29	0.34	0.20	0.25	0.25	0.28
ORGAN1	0.26	0.30	0.23	0.32	0.23	0.27
ORGAN2	0.32	0.35	0.24	0.37	0.26	0.29
ORGAN3	0.30	0.32	0.26	0.36	0.31	0.24
ORGAN4	0.29	0.31	0.27	0.35	0.30	0.29
SO1	0.16	0.12	0.12	0.15	0.17	0.16
SO2	0.14	0.12	0.13	0.15	0.26	0.23
SO3	0.15	0.15	0.16	0.18	0.25	0.25
SO4	0.17	0.15	0.14	0.16	0.19	0.22

Covariance Matrix

	KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
KKM1	0.74					
KKM2	0.53	0.78				
KKM3	0.41	0.42	0.59			
KKM4	0.53	0.58	0.40	0.87		
KKM5	0.37	0.46	0.35	0.48	0.60	
KKM6	0.51	0.55	0.42	0.59	0.46	0.74
INDI1	0.50	0.52	0.34	0.58	0.41	0.48
INDI2	0.47	0.50	0.33	0.54	0.42	0.46
TEAM	0.44	0.43	0.35	0.48	0.38	0.43
ORGAN1	0.42	0.45	0.36	0.50	0.40	0.44
ORGAN2	0.49	0.52	0.36	0.55	0.43	0.49
ORGAN3	0.46	0.51	0.30	0.46	0.36	0.44
ORGAN4	0.47	0.51	0.35	0.44	0.39	0.47
SO1	0.14	0.12	0.12	0.15	0.14	0.11
SO2	0.13	0.11	0.13	0.12	0.11	0.11
SO3	0.18	0.14	0.15	0.13	0.16	0.12
SO4	0.17	0.11	0.11	0.19	0.15	0.15

Covariance Matrix

	INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
INDI1	0.71					
INDI2	0.55	0.69				
TEAM	0.50	0.55	0.70			
ORGAN1	0.50	0.49	0.51	0.63		
ORGAN2	0.53	0.51	0.53	0.53	0.74	
ORGAN3	0.47	0.48	0.46	0.44	0.53	0.67
ORGAN4	0.45	0.48	0.48	0.46	0.57	0.56
SO1	0.16	0.12	0.12	0.16	0.17	0.12
SO2	0.12	0.12	0.13	0.14	0.16	0.11
SO3	0.12	0.15	0.15	0.14	0.17	0.15
SO4	0.16	0.16	0.18	0.18	0.19	0.14

Covariance Matrix

	ORGAN4	SO1	SO2	SO3	SO4
	-----	-----	-----	-----	-----
ORGAN4	0.76				
SO1	0.14	0.34			
SO2	0.13	0.17	0.33		
SO3	0.17	0.18	0.26	0.42	
SO4	0.16	0.18	0.20	0.21	0.42

Full Model for Learning Organization

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0	0	0	0	0	0
LEAD2	1	0	0	0	0	0
LEAD3	2	0	0	0	0	0
LEAD4	3	0	0	0	0	0
CULTURE1	0	0	0	0	0	0
CULTURE2	0	4	0	0	0	0
CULTURE3	0	5	0	0	0	0
CULTURE4	0	6	0	0	0	0
CULTURE5	0	7	0	0	0	0
CULTURE6	0	8	0	0	0	0
CULTURE7	0	9	0	0	0	0
CULTURE8	0	10	0	0	0	0
KKM1	0	0	0	0	0	0
KKM2	0	0	11	0	0	0
KKM3	0	0	12	0	0	0
KKM4	0	0	13	0	0	0
KKM5	0	0	14	0	0	0
KKM6	0	0	15	0	0	0
INDI1	0	0	0	0	0	0
INDI2	0	0	0	16	0	0
TEAM	0	0	0	0	0	0
ORGAN1	0	0	0	0	0	0
ORGAN2	0	0	0	0	0	17
ORGAN3	0	0	0	0	0	18
ORGAN4	0	0	0	0	0	19

LAMBDA-X

	SO

SO1	0
SO2	20
SO3	21
SO4	22

BETA

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
lead	0	0	0	0	0	0
cul	23	0	0	0	0	0
km	24	25	0	0	0	0
indi	26	0	27	0	0	0
team	28	0	0	29	0	0
organ	0	30	31	0	32	0

GAMMA

	so

lead	33
cul	0
km	0
indi	0
team	0
organ	0

PHI

	so

	34

PSI

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	35	36	37	38	39	40

THETA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	41					
LEAD2	42	43				
LEAD3	44	45	46			
LEAD4	0	0	47	48		
CULTURE1	0	0	0	0	49	
CULTURE2	0	0	50	0	0	51
CULTURE3	0	0	0	0	0	0
CULTURE4	0	0	0	53	0	54
CULTURE5	0	0	0	0	0	0
CULTURE6	0	57	0	0	0	0
CULTURE7	0	60	0	0	0	0
CULTURE8	0	0	0	0	0	0
KKM1	0	0	0	66	0	0
KKM2	0	0	0	0	0	0
KKM3	0	0	0	0	0	0
KKM4	0	0	0	0	71	0
KKM5	0	0	0	0	0	0
KKM6	0	0	0	0	0	0
INDI1	0	0	0	0	0	0
INDI2	0	0	0	0	0	0
TEAM	0	0	0	82	83	0

ORGAN1	0	0	0	0	0	88
ORGAN2	0	0	0	0	95	0
ORGAN3	98	0	0	0	99	0
ORGAN4	0	0	0	0	107	0

THETA-EPS

	CULTURE3	CULTURE4	CULTURE5	CULTURE6	CULTURE7	CULTURE8
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CULTURE3	52					
CULTURE4	0	55				
CULTURE5	0	0	56			
CULTURE6	0	0	58	59		
CULTURE7	61	0	62	0	63	
CULTURE8	0	0	0	0	64	65
KKM1	0	0	67	0	0	0
KKM2	0	0	0	0	0	0
KKM3	0	0	0	0	0	0
KKM4	0	0	0	0	0	0
KKM5	0	0	0	0	0	0
KKM6	0	0	0	0	0	0
INDI1	0	0	0	0	0	0
INDI2	79	0	0	0	0	0
TEAM	0	84	0	85	0	0
ORGAN1	89	0	0	0	0	0
ORGAN2	0	0	0	0	0	0
ORGAN3	0	0	0	0	100	0
ORGAN4	108	0	0	0	0	0

THETA-EPS

	KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KKM1	68					
KKM2	0	69				
KKM3	0	0	70			
KKM4	0	0	0	72		
KKM5	73	0	0	0	74	
KKM6	0	0	0	75	0	76
INDI1	0	0	0	77	0	0
INDI2	0	0	0	80	0	0
TEAM	0	0	86	0	0	0
ORGAN1	90	91	0	0	0	0
ORGAN2	0	0	0	0	0	0
ORGAN3	0	101	102	103	104	0
ORGAN4	0	0	0	109	0	0

THETA-EPS

	INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INDI1	78					
INDI2	0	81				
TEAM	0	87	0			
ORGAN1	92	93	0	94		
ORGAN2	0	0	0	96	97	
ORGAN3	0	0	0	105	0	106

ORGAN4	110	0	0	111	0	112
--------	-----	---	---	-----	---	-----

THETA-EPS

	ORGAN4

ORGAN4	113

THETA-DELTA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	0	0	0	0	0	114
SO2	0	0	0	0	0	118
SO3	0	0	0	0	0	0
SO4	0	0	0	129	0	0

THETA-DELTA-EPS

	CULTURE3	CULTURE4	CULTURE5	CULTURE6	CULTURE7	CULTURE8
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	115	0	0	0	0	0
SO2	0	0	0	0	119	120
SO3	0	0	0	0	122	123
SO4	0	0	0	0	0	130

THETA-DELTA-EPS

	KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	0	0	0	0	0	0
SO2	0	0	0	0	0	0
SO3	124	0	0	0	125	0
SO4	0	131	132	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

	INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	116	0	0	0	0	0
SO2	0	0	0	0	0	0
SO3	126	0	0	0	0	0
SO4	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

	ORGAN4

SO1	0
SO2	0
SO3	0
SO4	0

THETA-DELTA

	S01	S02	S03	S04
	-----	-----	-----	-----
S01	117			
S02	0	121		
S03	0	127	128	
S04	0	0	0	133

Full Model for Learning Organization

Number of Iterations = 21

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

	LAMBDA-Y					
	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	1.00	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.90 (0.03) 26.84	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.96 (0.04) 27.25	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	1.11 (0.05) 21.83	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	- -	1.00	- -	- -	- -	- -
CULTURE2	- -	0.88 (0.06) 14.73	- -	- -	- -	- -
CULTURE3	- -	1.09 (0.06) 17.62	- -	- -	- -	- -
CULTURE4	- -	1.03 (0.06) 17.10	- -	- -	- -	- -
CULTURE5	- -	0.91 (0.06) 15.32	- -	- -	- -	- -
CULTURE6	- -	1.13 (0.07) 16.76	- -	- -	- -	- -
CULTURE7	- -	1.00	- -	- -	- -	- -

			(0.07)				
			13.52				
CULTURE8	- -		0.92	- -	- -	- -	- -
			(0.07)				
			14.12				
KKM1	- -	- -		1.00	- -	- -	- -
KKM2	- -	- -		1.07	- -	- -	- -
				(0.04)			
				26.44			
KKM3	- -	- -		0.80	- -	- -	- -
				(0.04)			
				20.95			
KKM4	- -	- -		1.08	- -	- -	- -
				(0.04)			
				24.71			
KKM5	- -	- -		0.88	- -	- -	- -
				(0.04)			
				20.94			
KKM6	- -	- -		1.03	- -	- -	- -
				(0.04)			
				25.59			
INDI1	- -	- -			1.00	- -	- -
INDI2	- -	- -			0.98	- -	- -
					(0.03)		
					30.88		
TEAM	- -	- -				1.00	- -
ORGAN1	- -	- -					1.00
ORGAN2	- -	- -					1.07
							(0.04)
							30.27
ORGAN3	- -	- -					0.95
							(0.04)
							25.45
ORGAN4	- -	- -					1.01
							(0.04)
							24.75


```

cul      - -
km       - -
indi     - -
team     - -
organ    - -
    
```

Covariance Matrix of ETA and KSI

	lead	cul	km	indi	team	organ
lead	0.38					
cul	0.28	0.30				
km	0.33	0.29	0.50			
indi	0.35	0.29	0.48	0.56		
team	0.33	0.27	0.42	0.49	0.69	
organ	0.33	0.29	0.46	0.47	0.50	0.53
so	0.15	0.11	0.13	0.14	0.13	0.13

Covariance Matrix of ETA and KSI

so	so
so	0.14

PHI

so	so
so	0.14 (0.02) 8.35

PSI

Note: This matrix is diagonal.

lead	cul	km	indi	team	organ	
lead	0.21 (0.02)	0.09 (0.01)	0.19 (0.02)	0.10 (0.01)	0.26 (0.02)	0.07 (0.01)
	9.70	7.38	10.49	8.57	15.91	6.90

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

lead	cul	km	indi	team	organ
lead	0.43	0.70	0.63	0.82	0.63
					0.87

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

lead	cul	km	indi	team	organ
0.43	0.30	0.25	0.25	0.18	0.24

Reduced Form

	so
lead	1.07 (0.09) 11.85
cul	0.80 (0.08) 10.41
km	0.94 (0.09) 10.92
indi	0.99 (0.09) 11.22
team	0.94 (0.09) 10.77
organ	0.94 (0.08) 11.28

THETA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2
LEAD1	0.21 (0.02) 13.00					
LEAD2	0.11 (0.01) 8.08	0.26 (0.02) 14.54				
LEAD3	0.09 (0.01) 7.26	0.10 (0.01) 8.12	0.20 (0.02) 12.76			
LEAD4	- -	- -	0.05 (0.01) 4.62	0.21 (0.02) 11.86		
CULTURE1	- -	- -	- -	- -	0.37	

					(0.02)		
					16.31		
CULTURE2	--	--	0.03 (0.01) 3.03	--	--	0.31 (0.02) 16.00	
CULTURE3	--	--	--	--	--	--	
CULTURE4	--	--	--	0.03 (0.01) 2.79	--	-0.07 (0.01) -5.99	
CULTURE5	--	--	--	--	--	--	
CULTURE6	--	0.03 (0.01) 3.26	--	--	--	--	
CULTURE7	--	0.05 (0.01) 4.26	--	--	--	--	
CULTURE8	--	--	--	--	--	--	
KKM1	--	--	--	-0.03 (0.01) -3.41	--	--	
KKM2	--	--	--	--	--	--	
KKM3	--	--	--	--	--	--	
KKM4	--	--	--	--	-0.04 (0.01) -2.92	--	
KKM5	--	--	--	--	--	--	
KKM6	--	--	--	--	--	--	
INDI1	--	--	--	--	--	--	
INDI2	--	--	--	--	--	--	
TEAM	--	--	--	0.03 (0.01) 3.82	-0.01 (0.01) -0.76	--	
ORGAN1	--	--	--	--	--	-0.04 (0.01) -4.55	
ORGAN2	--	--	--	--	0.06	--	

					(0.01) 5.00	
ORGAN3	-0.03 (0.01) -4.90	- -	- -	- -	0.07 (0.01) 5.47	- -
ORGAN4	- -	- -	- -	- -	0.09 (0.02) 6.17	- -
THETA-EPS						
	CULTURE3 -----	CULTURE4 -----	CULTURE5 -----	CULTURE6 -----	CULTURE7 -----	CULTURE8 -----
CULTURE3	0.21 (0.01) 14.53					
CULTURE4	- -	0.22 (0.01) 14.55				
CULTURE5	- -	- -	0.29 (0.02) 16.10			
CULTURE6	- -	- -	0.05 (0.01) 4.00	0.30 (0.02) 15.40		
CULTURE7	0.05 (0.01) 3.60	- -	0.05 (0.02) 3.34	- -	0.56 (0.03) 16.82	
CULTURE8	- -	- -	- -	- -	0.12 (0.02) 6.10	0.43 (0.03) 16.71
KKM1	- -	- -	-0.04 (0.01) -3.85	- -	- -	- -
KKM2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM5	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM6	- -	- -	- -	- -	- -	- -
INDI1	- -	- -	- -	- -	- -	- -

INDI2	0.02 (0.01) 2.40	--	--	--	--	--
TEAM	--	0.03 (0.01) 3.79	--	-0.05 (0.01) -4.61	--	--
ORGAN1	-0.03 (0.01) -4.23	--	--	--	--	--
ORGAN2	--	--	--	--	--	--
ORGAN3	--	--	--	--	0.05 (0.01) 3.98	--
ORGAN4	-0.03 (0.01) -3.08	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KKM1	0.23 (0.02) 15.16					
KKM2	--	0.21 (0.01) 15.05				
KKM3	--	--	0.28 (0.02) 16.71			
KKM4	--	--	--	0.28 (0.02) 15.77		
KKM5	-0.07 (0.01) -6.31	--	--	--	0.22 (0.01) 15.70	
KKM6	--	--	--	0.04 (0.01) 3.48	--	0.22 (0.01) 15.58
INDI1	--	--	--	0.05 (0.01) 4.93	--	--

INDI2	- -	- -	- -	0.04 (0.01) 3.73	- -	- -
TEAM	- -	- -	0.04 (0.01) 4.07	- -	- -	- -
ORGAN1	-0.04 (0.01) -3.98	-0.03 (0.01) -3.59	- -	- -	- -	- -
ORGAN2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ORGAN3	- -	0.03 (0.01) 3.07	-0.04 (0.01) -4.65	-0.03 (0.01) -3.49	-0.02 (0.01) -2.70	- -
ORGAN4	- -	- -	- -	-0.07 (0.01) -6.03	- -	- -

THETA-EPS

	INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INDI1	0.15 (0.01) 11.33					
INDI2	- -	0.15 (0.01) 11.76				
TEAM	- -	0.05 (0.01) 5.49	- -			
ORGAN1	0.02 (0.01) 2.80	0.03 (0.01) 3.37	- -	0.10 (0.01) 7.03		
ORGAN2	- -	- -	- -	-0.04 (0.01) -3.65	0.14 (0.01) 12.02	
ORGAN3	- -	- -	- -	-0.06 (0.01) -5.65	- -	0.19 (0.01) 13.89
ORGAN4	-0.03 (0.01) -3.65	- -	- -	-0.07 (0.01) -6.26	- -	0.05 (0.01) 4.13

THETA-EPS

ORGAN4

 ORGAN4 0.23
 (0.02)
 13.98

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.65	0.54	0.63	0.69	0.45	0.43

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

CULTURE3	CULTURE4	CULTURE5	CULTURE6	CULTURE7	CULTURE8
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.63	0.60	0.46	0.56	0.35	0.37

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.68	0.73	0.53	0.67	0.64	0.70

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.79	0.79	1.00	0.84	0.81	0.71

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

ORGAN4

 0.70

THETA-DELTA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	- -	- -	- -	- -	- -	-0.04 (0.01) -3.43
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	-0.03 (0.01) -3.56
SO3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO4	- -	- -	- -	-0.04	- -	- -

(0.01)
-3.74

THETA-DELTA-EPS

	CULTURE3	CULTURE4	CULTURE5	CULTURE6	CULTURE7	CULTURE8
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	0.03 (0.01) 3.26	- -	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -	0.10 (0.01) 7.20	0.09 (0.01) 7.12
SO3	- -	- -	- -	- -	0.07 (0.02) 4.88	0.10 (0.01) 6.85
SO4	- -	- -	- -	- -	- -	0.06 (0.01) 4.14

THETA-DELTA-EPS

	KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO3	0.03 (0.01) 3.70	- -	- -	- -	0.03 (0.01) 3.95	- -
SO4	- -	-0.04 (0.01) -3.99	-0.05 (0.01) -4.31	- -	- -	- -

THETA-DELTA-EPS

	INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	0.02 (0.01) 2.50	- -	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO3	-0.02	- -	- -	- -	- -	- -

(0.01)
-2.30

SO4 - - - - - - - - - - - -

THETA-DELTA-EPS

ORGAN4

SO1 - -

SO2 - -

SO3 - -

SO4 - -

THETA-DELTA

	SO1	SO2	SO3	SO4
SO1	0.19 (0.01) 14.47			
SO2	- -	0.15 (0.01) 12.08		
SO3	- -	0.07 (0.01) 5.67	0.22 (0.02) 13.06	
SO4	- -	- -	- -	0.21 (0.02) 13.03

Squared Multiple Correlations for X - Variables

SO1	SO2	SO3	SO4
0.43	0.51	0.46	0.49

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 302
 Minimum Fit Function Chi-Square = 740.63 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 703.42 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 401.42
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (327.92 ; 482.63)

Minimum Fit Function Value = 1.19
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.64
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.53 ; 0.77)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.046
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.042 ; 0.051)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.92

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.55
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.44 ; 1.68)
 ECVI for Saturated Model = 1.39
 ECVI for Independence Model = 94.48

Chi-Square for Independence Model with 406 Degrees of Freedom =
 58895.60

Independence AIC = 58953.60
 Model AIC = 969.42
 Saturated AIC = 870.00
 Independence CAIC = 59111.30
 Model CAIC = 1692.64
 Saturated CAIC = 3235.42

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.73
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 306.08

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.021
 Standardized RMR = 0.036
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.64

Full Model for Learning Organization

Standardized Solution

	LAMBDA-Y					
	lead	cul	km	indi	team	organ
LEAD1	0.61	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.55	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.59	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.68	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	- -	0.55	- -	- -	- -	- -
CULTURE2	- -	0.48	- -	- -	- -	- -
CULTURE3	- -	0.60	- -	- -	- -	- -
CULTURE4	- -	0.57	- -	- -	- -	- -
CULTURE5	- -	0.50	- -	- -	- -	- -
CULTURE6	- -	0.62	- -	- -	- -	- -
CULTURE7	- -	0.55	- -	- -	- -	- -

CULTURE8	--	0.51	--	--	--	--
KKM1	--	--	0.71	--	--	--
KKM2	--	--	0.76	--	--	--
KKM3	--	--	0.56	--	--	--
KKM4	--	--	0.76	--	--	--
KKM5	--	--	0.62	--	--	--
KKM6	--	--	0.72	--	--	--
INDI1	--	--	--	0.75	--	--
INDI2	--	--	--	0.74	--	--
TEAM	--	--	--	--	0.83	--
ORGAN1	--	--	--	--	--	0.73
ORGAN2	--	--	--	--	--	0.77
ORGAN3	--	--	--	--	--	0.69
ORGAN4	--	--	--	--	--	0.73

LAMBDA-X

	so

SO1	0.38
SO2	0.40
SO3	0.43
SO4	0.45

BETA

	lead	cul	km	indi	team	organ
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
lead	--	--	--	--	--	--
cul	0.83	--	--	--	--	--
km	0.48	0.35	--	--	--	--
indi	0.16	--	0.78	--	--	--
team	0.13	--	--	0.69	--	--
organ	--	0.09	0.56	--	0.36	--

GAMMA

	so

lead	0.66
cul	--
km	--
indi	--
team	--
organ	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	lead	cul	km	indi	team	organ
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
lead	1.00					
cul	0.83	1.00				
km	0.77	0.75	1.00			
indi	0.76	0.71	0.90	1.00		
team	0.65	0.60	0.72	0.79	1.00	
organ	0.74	0.73	0.89	0.86	0.82	1.00
so	0.66	0.55	0.50	0.50	0.43	0.49

Correlation Matrix of ETA and KSI

```

          so
    -----
so      1.00

```

PSI

Note: This matrix is diagonal.

```

          lead      cul      km      indi      team      organ
    -----  -----  -----  -----  -----  -----
          0.57      0.30      0.37      0.18      0.37      0.13

```

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

```

          so
    -----
lead      0.66
cul       0.55
km        0.50
indi      0.50
team      0.43
organ     0.49

```

Full Model for Learning Organization

Completely Standardized Solution

```

LAMBDA-Y
          lead      cul      km      indi      team      organ
    -----  -----  -----  -----  -----  -----
LEAD1      0.80      - -      - -      - -      - -      - -
LEAD2      0.74      - -      - -      - -      - -      - -
LEAD3      0.80      - -      - -      - -      - -      - -
LEAD4      0.83      - -      - -      - -      - -      - -
CULTURE1   - -      0.67      - -      - -      - -      - -
CULTURE2   - -      0.66      - -      - -      - -      - -
CULTURE3   - -      0.80      - -      - -      - -      - -
CULTURE4   - -      0.77      - -      - -      - -      - -
CULTURE5   - -      0.68      - -      - -      - -      - -
CULTURE6   - -      0.75      - -      - -      - -      - -
CULTURE7   - -      0.59      - -      - -      - -      - -
CULTURE8   - -      0.61      - -      - -      - -      - -
KKM1       - -      - -      0.82      - -      - -      - -
KKM2       - -      - -      0.86      - -      - -      - -
KKM3       - -      - -      0.73      - -      - -      - -
KKM4       - -      - -      0.82      - -      - -      - -
KKM5       - -      - -      0.80      - -      - -      - -
KKM6       - -      - -      0.84      - -      - -      - -
INDI1      - -      - -      - -      0.89      - -      - -
INDI2      - -      - -      - -      0.89      - -      - -
TEAM       - -      - -      - -      - -      1.00      - -
ORGAN1     - -      - -      - -      - -      - -      0.91
ORGAN2     - -      - -      - -      - -      - -      0.90
ORGAN3     - -      - -      - -      - -      - -      0.85
ORGAN4     - -      - -      - -      - -      - -      0.84

```

LAMBDA-X

	SO					

SO1	0.65					
SO2	0.72					
SO3	0.68					
SO4	0.70					

BETA						
	lead	cul	km	indi	team	organ

lead	- -	- -	- -	- -	- -	- -
cul	0.83	- -	- -	- -	- -	- -
km	0.48	0.35	- -	- -	- -	- -
indi	0.16	- -	0.78	- -	- -	- -
team	0.13	- -	- -	0.69	- -	- -
organ	- -	0.09	0.56	- -	0.36	- -

GAMMA	
	SO

lead	0.66
cul	- -
km	- -
indi	- -
team	- -
organ	- -

Correlation Matrix of ETA and KSI

	lead	cul	km	indi	team	organ

lead	1.00					
cul	0.83	1.00				
km	0.77	0.75	1.00			
indi	0.76	0.71	0.90	1.00		
team	0.65	0.60	0.72	0.79	1.00	
organ	0.74	0.73	0.89	0.86	0.82	1.00
so	0.66	0.55	0.50	0.50	0.43	0.49

Correlation Matrix of ETA and KSI

	SO

so	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	lead	cul	km	indi	team	organ

	0.57	0.30	0.37	0.18	0.37	0.13

THETA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0.35					
LEAD2	0.19	0.46				
LEAD3	0.15	0.18	0.37			
LEAD4	- -	- -	0.08	0.31		
CULTURE1	- -	- -	- -	- -	0.55	
CULTURE2	- -	- -	0.05	- -	- -	0.57
CULTURE3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE4	- -	- -	- -	0.05	- -	-0.13
CULTURE5	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE6	- -	0.05	- -	- -	- -	- -
CULTURE7	- -	0.07	- -	- -	- -	- -
CULTURE8	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM1	- -	- -	- -	-0.05	- -	- -
KKM2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM4	- -	- -	- -	- -	-0.05	- -
KKM5	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM6	- -	- -	- -	- -	- -	- -
INDI1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
INDI2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
TEAM	- -	- -	- -	0.05	-0.01	- -
ORGAN1	- -	- -	- -	- -	- -	-0.07
ORGAN2	- -	- -	- -	- -	0.09	- -
ORGAN3	-0.05	- -	- -	- -	0.11	- -
ORGAN4	- -	- -	- -	- -	0.13	- -

THETA-EPS

	CULTURE3	CULTURE4	CULTURE5	CULTURE6	CULTURE7	CULTURE8
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CULTURE3	0.37					
CULTURE4	- -	0.40				
CULTURE5	- -	- -	0.54			
CULTURE6	- -	- -	0.09	0.44		
CULTURE7	0.07	- -	0.07	- -	0.65	
CULTURE8	- -	- -	- -	- -	0.16	0.63
KKM1	- -	- -	-0.07	- -	- -	- -
KKM2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM5	- -	- -	- -	- -	- -	- -
KKM6	- -	- -	- -	- -	- -	- -
INDI1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
INDI2	0.03	- -	- -	- -	- -	- -
TEAM	- -	0.06	- -	-0.07	- -	- -
ORGAN1	-0.06	- -	- -	- -	- -	- -
ORGAN2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ORGAN3	- -	- -	- -	- -	0.06	- -
ORGAN4	-0.04	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KKM1	0.32					
KKM2	- -	0.27				

KKM3	- -	- -	0.47			
KKM4	- -	- -	- -	0.33		
KKM5	-0.10	- -	- -	- -	0.36	
KKM6	- -	- -	- -	0.05	- -	0.30
INDI1	- -	- -	- -	0.07	- -	- -
INDI2	- -	- -	- -	0.05	- -	- -
TEAM	- -	- -	0.06	- -	- -	- -
ORGAN1	-0.05	-0.04	- -	- -	- -	- -
ORGAN2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ORGAN3	- -	0.04	-0.07	-0.05	-0.04	- -
ORGAN4	- -	- -	- -	-0.08	- -	- -

THETA-EPS

	INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INDI1	0.21					
INDI2	- -	0.21				
TEAM	- -	0.07	- -			
ORGAN1	0.03	0.04	- -	0.16		
ORGAN2	- -	- -	- -	-0.06	0.19	
ORGAN3	- -	- -	- -	-0.10	- -	0.29
ORGAN4	-0.04	- -	- -	-0.11	- -	0.06

THETA-EPS

	ORGAN4

ORGAN4	0.30

THETA-DELTA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CULTURE1	CULTURE2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	- -	- -	- -	- -	- -	-0.09
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	-0.07
SO3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO4	- -	- -	- -	-0.07	- -	- -

THETA-DELTA-EPS

	CULTURE3	CULTURE4	CULTURE5	CULTURE6	CULTURE7	CULTURE8
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	0.07	- -	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -	0.19	0.20
SO3	- -	- -	- -	- -	0.12	0.19
SO4	- -	- -	- -	- -	- -	0.11

THETA-DELTA-EPS

	KKM1	KKM2	KKM3	KKM4	KKM5	KKM6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO3	0.06	- -	- -	- -	0.07	- -
SO4	- -	-0.07	-0.09	- -	- -	- -

THETA-DELTA-EPS

	INDI1	INDI2	TEAM	ORGAN1	ORGAN2	ORGAN3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	0.04	- -	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SO3	-0.03	- -	- -	- -	- -	- -
SO4	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA-EPS

	ORGAN4

SO1	- -
SO2	- -
SO3	- -
SO4	- -

THETA-DELTA

	SO1	SO2	SO3	SO4
	-----	-----	-----	-----
SO1	0.57			
SO2	- -	0.49		
SO3	- -	0.19	0.54	
SO4	- -	- -	- -	0.51

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	SO

lead	0.66
cul	0.55
km	0.50
indi	0.50
team	0.43
organ	0.49

Full Model for Learning Organization

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	SO

lead	1.07 (0.09) 11.85
cul	0.80 (0.08) 10.41
km	0.94 (0.09) 10.92

indi	0.99
	(0.09)
	11.22
team	0.94
	(0.09)
	10.77
organ	0.94
	(0.08)
	11.28

Indirect Effects of KSI on ETA

	so

lead	- -
cul	0.80
	(0.08)
	10.41
km	0.94
	(0.09)
	10.92
indi	0.99
	(0.09)
	11.22
team	0.94
	(0.09)
	10.77
organ	0.94
	(0.08)
	11.28

Total Effects of ETA on ETA

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -	- -	- -	- -
cul	0.75	- -	- -	- -	- -	- -
	(0.05)					
	15.22					
km	0.88	0.45	- -	- -	- -	- -
	(0.05)	(0.09)				
	17.03	4.78				
indi	0.93	0.37	0.83	- -	- -	- -
	(0.05)	(0.08)	(0.05)			
	17.44	4.57	15.79			
team	0.88	0.28	0.63	0.77	- -	- -

	(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.06)		
	16.30	4.41	11.37	13.85		
organ	0.88	0.47	0.78	0.24	0.32	- -
	(0.05)	(0.08)	(0.05)	(0.02)	(0.02)	
	18.22	6.00	16.77	9.98	14.12	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 1.219

Indirect Effects of ETA on ETA

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -	- -	- -	- -
cul	- -	- -	- -	- -	- -	- -
km	0.33 (0.07) 4.91	- -	- -	- -	- -	- -
indi	0.73 (0.06) 12.99	0.37 (0.08) 4.57	- -	- -	- -	- -
team	0.71 (0.06) 11.33	0.28 (0.06) 4.41	0.63 (0.06) 11.37	- -	- -	- -
organ	0.88 (0.05) 18.22	0.35 (0.08) 4.64	0.20 (0.02) 9.11	0.24 (0.02) 9.98	- -	- -

Total Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	1.00	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.90 (0.03) 26.84	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.96 (0.04) 27.25	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	1.11 (0.05) 21.83	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	0.75 (0.05)	1.00	- -	- -	- -	- -

	15.22					
CULTURE2	0.66 (0.04) 14.91	0.88 (0.06) 14.73	--	--	--	--
CULTURE3	0.81 (0.05) 17.73	1.09 (0.06) 17.62	--	--	--	--
CULTURE4	0.77 (0.05) 17.02	1.03 (0.06) 17.10	--	--	--	--
CULTURE5	0.68 (0.04) 15.37	0.91 (0.06) 15.32	--	--	--	--
CULTURE6	0.85 (0.05) 16.79	1.13 (0.07) 16.76	--	--	--	--
CULTURE7	0.75 (0.06) 13.49	1.00 (0.07) 13.52	--	--	--	--
CULTURE8	0.69 (0.05) 14.00	0.92 (0.07) 14.12	--	--	--	--
KKM1	0.88 (0.05) 17.03	0.45 (0.09) 4.78	1.00	--	--	--
KKM2	0.95 (0.05) 17.38	0.48 (0.10) 4.79	1.07 (0.04) 26.44	--	--	--
KKM3	0.71 (0.05) 15.52	0.36 (0.08) 4.74	0.80 (0.04) 20.95	--	--	--
KKM4	0.96 (0.06) 16.81	0.48 (0.10) 4.78	1.08 (0.04) 24.71	--	--	--
KKM5	0.77 (0.05) 16.47	0.39 (0.08) 4.78	0.88 (0.04) 20.94	--	--	--
KKM6	0.91 (0.05) 17.08	0.46 (0.10) 4.79	1.03 (0.04) 25.59	--	--	--
INDI1	0.93	0.37	0.83	1.00	--	--

	(0.05)	(0.08)	(0.05)			
	17.44	4.57	15.79			
INDI2	0.91	0.36	0.81	0.98	- -	- -
	(0.05)	(0.08)	(0.05)	(0.03)		
	17.35	4.57	15.79	30.88		
TEAM	0.88	0.28	0.63	0.77	1.00	- -
	(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.06)		
	16.30	4.41	11.37	13.85		
ORGAN1	0.88	0.47	0.78	0.24	0.32	1.00
	(0.05)	(0.08)	(0.05)	(0.02)	(0.02)	
	18.22	6.00	16.77	9.98	14.12	
ORGAN2	0.94	0.50	0.83	0.26	0.34	1.07
	(0.05)	(0.08)	(0.05)	(0.03)	(0.02)	(0.04)
	17.97	5.99	17.31	9.89	13.97	30.27
ORGAN3	0.84	0.44	0.74	0.23	0.30	0.95
	(0.05)	(0.07)	(0.04)	(0.02)	(0.02)	(0.04)
	16.68	5.95	16.63	9.74	13.63	25.45
ORGAN4	0.89	0.47	0.79	0.25	0.32	1.01
	(0.05)	(0.08)	(0.05)	(0.03)	(0.02)	(0.04)
	17.10	5.98	16.68	9.67	13.57	24.75

Indirect Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	0.75	- -	- -	- -	- -	- -
	(0.05)					
	15.22					
CULTURE2	0.66	- -	- -	- -	- -	- -
	(0.04)					
	14.91					
CULTURE3	0.81	- -	- -	- -	- -	- -
	(0.05)					
	17.73					
CULTURE4	0.77	- -	- -	- -	- -	- -
	(0.05)					
	17.02					

CULTURE5	0.68 (0.04) 15.37	--	--	--	--	--
CULTURE6	0.85 (0.05) 16.79	--	--	--	--	--
CULTURE7	0.75 (0.06) 13.49	--	--	--	--	--
CULTURE8	0.69 (0.05) 14.00	--	--	--	--	--
KKM1	0.88 (0.05) 17.03	0.45 (0.09) 4.78	--	--	--	--
KKM2	0.95 (0.05) 17.38	0.48 (0.10) 4.79	--	--	--	--
KKM3	0.71 (0.05) 15.52	0.36 (0.08) 4.74	--	--	--	--
KKM4	0.96 (0.06) 16.81	0.48 (0.10) 4.78	--	--	--	--
KKM5	0.77 (0.05) 16.47	0.39 (0.08) 4.78	--	--	--	--
KKM6	0.91 (0.05) 17.08	0.46 (0.10) 4.79	--	--	--	--
INDI1	0.93 (0.05) 17.44	0.37 (0.08) 4.57	0.83 (0.05) 15.79	--	--	--
INDI2	0.91 (0.05) 17.35	0.36 (0.08) 4.57	0.81 (0.05) 15.79	--	--	--
TEAM	0.88 (0.05) 16.30	0.28 (0.06) 4.41	0.63 (0.06) 11.37	0.77 (0.06) 13.85	--	--
ORGAN1	0.88 (0.05)	0.47 (0.08)	0.78 (0.05)	0.24 (0.02)	0.32 (0.02)	--

	18.22	6.00	16.77	9.98	14.12	
ORGAN2	0.94 (0.05)	0.50 (0.08)	0.83 (0.05)	0.26 (0.03)	0.34 (0.02)	- -
	17.97	5.99	17.31	9.89	13.97	
ORGAN3	0.84 (0.05)	0.44 (0.07)	0.74 (0.04)	0.23 (0.02)	0.30 (0.02)	- -
	16.68	5.95	16.63	9.74	13.63	
ORGAN4	0.89 (0.05)	0.47 (0.08)	0.79 (0.05)	0.25 (0.03)	0.32 (0.02)	- -
	17.10	5.98	16.68	9.67	13.57	

Total Effects of KSI on Y

	so

LEAD1	1.07 (0.09) 11.85
LEAD2	0.95 (0.08) 11.41
LEAD3	1.02 (0.09) 11.76
LEAD4	1.18 (0.10) 12.09
CULTURE1	0.80 (0.08) 10.41
CULTURE2	0.70 (0.07) 10.23
CULTURE3	0.87 (0.08) 11.28
CULTURE4	0.82 (0.08) 10.97
CULTURE5	0.73 (0.07) 10.46
CULTURE6	0.90

	(0.08)
	10.88
CULTURE7	0.79
	(0.08)
	9.51
CULTURE8	0.74
	(0.08)
	9.53
KKM1	0.94
	(0.09)
	10.92
KKM2	1.01
	(0.09)
	11.15
KKM3	0.75
	(0.07)
	10.65
KKM4	1.02
	(0.09)
	10.93
KKM5	0.82
	(0.08)
	10.78
KKM6	0.97
	(0.09)
	11.00
INDI1	0.99
	(0.09)
	11.22
INDI2	0.97
	(0.09)
	11.08
TEAM	0.94
	(0.09)
	10.77
ORGAN1	0.94
	(0.08)
	11.28
ORGAN2	1.00
	(0.09)
	11.22
ORGAN3	0.89

(0.08)
11.04

ORGAN4 0.95
(0.09)
11.00

Full Model for Learning Organization

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

 so

lead 0.66
cul 0.55
km 0.50
indi 0.50
team 0.43
organ 0.49

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

 so

lead - -
cul 0.55
km 0.50
indi 0.50
team 0.43
organ 0.49

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -	- -	- -	- -
cul	0.83	- -	- -	- -	- -	- -
km	0.77	0.35	- -	- -	- -	- -
indi	0.76	0.27	0.78	- -	- -	- -
team	0.65	0.19	0.54	0.69	- -	- -
organ	0.74	0.35	0.76	0.25	0.36	- -

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -	- -	- -	- -
cul	- -	- -	- -	- -	- -	- -
km	0.29	- -	- -	- -	- -	- -
indi	0.60	0.27	- -	- -	- -	- -
team	0.52	0.19	0.54	- -	- -	- -
organ	0.74	0.26	0.20	0.25	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0.61	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.55	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.59	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.68	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	0.46	0.55	- -	- -	- -	- -
CULTURE2	0.40	0.48	- -	- -	- -	- -
CULTURE3	0.50	0.60	- -	- -	- -	- -
CULTURE4	0.47	0.57	- -	- -	- -	- -
CULTURE5	0.42	0.50	- -	- -	- -	- -
CULTURE6	0.52	0.62	- -	- -	- -	- -
CULTURE7	0.46	0.55	- -	- -	- -	- -
CULTURE8	0.42	0.51	- -	- -	- -	- -
KKM1	0.54	0.25	0.71	- -	- -	- -
KKM2	0.58	0.26	0.76	- -	- -	- -
KKM3	0.43	0.20	0.56	- -	- -	- -
KKM4	0.59	0.27	0.76	- -	- -	- -
KKM5	0.47	0.21	0.62	- -	- -	- -
KKM6	0.56	0.25	0.72	- -	- -	- -
INDI1	0.57	0.20	0.58	0.75	- -	- -
INDI2	0.56	0.20	0.57	0.74	- -	- -
TEAM	0.54	0.16	0.45	0.57	0.83	- -
ORGAN1	0.54	0.26	0.55	0.18	0.26	0.73
ORGAN2	0.58	0.27	0.59	0.19	0.28	0.77
ORGAN3	0.51	0.24	0.52	0.17	0.25	0.69
ORGAN4	0.54	0.26	0.56	0.18	0.27	0.73

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0.80	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.74	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.80	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.83	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	0.56	0.67	- -	- -	- -	- -
CULTURE2	0.55	0.66	- -	- -	- -	- -
CULTURE3	0.67	0.80	- -	- -	- -	- -
CULTURE4	0.65	0.77	- -	- -	- -	- -
CULTURE5	0.57	0.68	- -	- -	- -	- -
CULTURE6	0.63	0.75	- -	- -	- -	- -
CULTURE7	0.49	0.59	- -	- -	- -	- -
CULTURE8	0.51	0.61	- -	- -	- -	- -
KKM1	0.63	0.29	0.82	- -	- -	- -
KKM2	0.66	0.30	0.86	- -	- -	- -
KKM3	0.56	0.25	0.73	- -	- -	- -
KKM4	0.63	0.29	0.82	- -	- -	- -
KKM5	0.61	0.28	0.80	- -	- -	- -
KKM6	0.64	0.29	0.84	- -	- -	- -
INDI1	0.67	0.24	0.69	0.89	- -	- -
INDI2	0.67	0.24	0.69	0.89	- -	- -
TEAM	0.65	0.19	0.54	0.69	1.00	- -
ORGAN1	0.68	0.32	0.70	0.23	0.33	0.91
ORGAN2	0.67	0.32	0.68	0.23	0.33	0.90
ORGAN3	0.63	0.30	0.64	0.21	0.31	0.85
ORGAN4	0.62	0.30	0.64	0.21	0.31	0.84

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	0.46	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE2	0.40	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE3	0.50	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE4	0.47	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE5	0.42	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE6	0.52	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE7	0.46	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE8	0.42	- -	- -	- -	- -	- -
KKM1	0.54	0.25	- -	- -	- -	- -
KKM2	0.58	0.26	- -	- -	- -	- -
KKM3	0.43	0.20	- -	- -	- -	- -
KKM4	0.59	0.27	- -	- -	- -	- -
KKM5	0.47	0.21	- -	- -	- -	- -
KKM6	0.56	0.25	- -	- -	- -	- -
INDI1	0.57	0.20	0.58	- -	- -	- -
INDI2	0.56	0.20	0.57	- -	- -	- -
TEAM	0.54	0.16	0.45	0.57	- -	- -
ORGAN1	0.54	0.26	0.55	0.18	0.26	- -
ORGAN2	0.58	0.27	0.59	0.19	0.28	- -
ORGAN3	0.51	0.24	0.52	0.17	0.25	- -
ORGAN4	0.54	0.26	0.56	0.18	0.27	- -

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	indi	team	organ
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE1	0.56	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE2	0.55	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE3	0.67	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE4	0.65	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE5	0.57	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE6	0.63	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE7	0.49	- -	- -	- -	- -	- -
CULTURE8	0.51	- -	- -	- -	- -	- -
KKM1	0.63	0.29	- -	- -	- -	- -
KKM2	0.66	0.30	- -	- -	- -	- -
KKM3	0.56	0.25	- -	- -	- -	- -
KKM4	0.63	0.29	- -	- -	- -	- -
KKM5	0.61	0.28	- -	- -	- -	- -
KKM6	0.64	0.29	- -	- -	- -	- -
INDI1	0.67	0.24	0.69	- -	- -	- -
INDI2	0.67	0.24	0.69	- -	- -	- -
TEAM	0.65	0.19	0.54	0.69	- -	- -
ORGAN1	0.68	0.32	0.70	0.23	0.33	- -
ORGAN2	0.67	0.32	0.68	0.23	0.33	- -

ORGAN3	0.63	0.30	0.64	0.21	0.31	- -
ORGAN4	0.62	0.30	0.64	0.21	0.31	- -

Standardized Total Effects of KSI on Y

	SO

LEAD1	0.40
LEAD2	0.36
LEAD3	0.39
LEAD4	0.45
CULTURE1	0.30
CULTURE2	0.27
CULTURE3	0.33
CULTURE4	0.31
CULTURE5	0.28
CULTURE6	0.34
CULTURE7	0.30
CULTURE8	0.28
KKM1	0.36
KKM2	0.38
KKM3	0.28
KKM4	0.39
KKM5	0.31
KKM6	0.37
INDI1	0.37
INDI2	0.37
TEAM	0.36
ORGAN1	0.36
ORGAN2	0.38
ORGAN3	0.34
ORGAN4	0.36

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	SO

LEAD1	0.53
LEAD2	0.48
LEAD3	0.52
LEAD4	0.55
CULTURE1	0.37
CULTURE2	0.36
CULTURE3	0.44
CULTURE4	0.43
CULTURE5	0.37
CULTURE6	0.41
CULTURE7	0.32
CULTURE8	0.34
KKM1	0.42
KKM2	0.43
KKM3	0.37
KKM4	0.41
KKM5	0.40
KKM6	0.42
INDI1	0.44
INDI2	0.44
TEAM	0.43

ORGAN1	0.45
ORGAN2	0.44
ORGAN3	0.41
ORGAN4	0.41

Time used: 0.359 Seconds

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล

นางสาววจนารัตน์ กระจาย

รหัสประจำตัวนักศึกษา

5010520508

วุฒิการศึกษา

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

การศึกษาระดับบัณฑิต

มหาวิทยาลัยทักษิณ

2548