

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร 09-0661-5491 อีเมล : ratthawit_a@mail.rmutt.ac.th
รับเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2563 ตอบรับเมื่อ 25 พฤษภาคม 2563 DOI:10.14416/j.faa.2020.24.001

รัฐวิชญ์ อัครพิมพ์วรา¹
ดวงพร พุทธวงศ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่สังกัดกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำนวน 290 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 79.9

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร บรรยากาศขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Exemplary of Administrator Leadership and Perceived Organizational Climate That Effect on Learning Organization of Naval Communications and Information Technology Department

¹ Corresponding Author, Tel. 09 0661 5491, E-mail : ratthawit_a@mail.rmutt.ac.th
Received 14 February 2020; Accepted 25 May 2020

Ratthawit Akkrapimvara ¹
Duangporn Puttawong ²

Abstract

The objectives of this research were to investigate the influences of exemplary administrator leadership, and perceived organizational climate that affected the learning organization. The research instruments used to gather data included a questionnaire. The sample used in this research consisted of 290 military officers in the Naval Communications and Information Technology Department, while the statistics used to analyzed the collected data were mean, standard deviation and Multiple Regression Analysis with statistical significance at a 0.05 level. The research results indicated that exemplary administrator leadership comprised the following aspects : enable others to act and perceived organizational climate, which comprised the aspects of standard, responsibility, reward and recognition, support, and commitment. These had influences on the learning organization at a 0.05 level of significance and could predict the learning of the organization at 79.9%.

Keywords : The Exemplary of Administrator Leadership, The Perceived Organizational Climate, The Learning Organization

¹ Graduate student in Master of Business Administration, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

² Assistant Professor, Ph.D., Department of General Management, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

1. บทนำ

ในช่วงที่ผ่านมา โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ปัจจุบันมีความก้าวหน้า เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก เกิดนวัตกรรมต่างๆ ขึ้นมามากมาย ส่งผลกระทบต่อประเทศและองค์กรต่างๆ ทั่วโลก ได้พยายามพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดในสภาวะการณั้ดังกล่าว

จากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ที่ได้ประกาศผล IMD World Talent Ranking 2019 เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2562 โดยใช้ตัวชี้วัดในการพิจารณา 3 ตัว คือ ด้านการลงทุนและพัฒนา ด้านการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ และด้านความพร้อมของบุคลากร โดยประเทศที่ได้คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สวิตเซอร์แลนด์ เดนมาร์ก และสวีเดน ตามลำดับ สำหรับประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 43 ซึ่งเมื่อเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยกัน จะอยู่ในอันดับที่ 4 เป็นรองสิงคโปร์ (10) มาเลเซีย (22) และอินโดนีเซีย (41) ทั้งนี้ ยังพบว่าประเทศที่อยู่ในอันดับต้นๆ เป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านการศึกษา การฝึกงาน และการพัฒนาบุคลากร (Thailand Competitiveness, 2016)

จากการจัดอันดับฯ ดังกล่าว ได้แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญที่สุดในการที่จะสามารถทำให้องค์กรหรือประเทศต่างๆ สามารถแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ โดยจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร ให้เกิดเป็นความรู้รอบรู้ในการปฏิบัติงาน ทั้งงานในหน้าที่ และที่ไม่ใช่ในงานในหน้าที่ สอดคล้องกับปัจจัยด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (2000) ซึ่งหลายองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ได้พยายามนำองค์ความรู้สมัยใหม่ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ไขปัญหา เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

สำหรับประเทศไทยได้รับเอาแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11

ไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

จากพระราชกฤษฎีกาฯ ดังกล่าว ส่งผลให้ปัจจุบันได้เกิดแนวคิดในการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้พยายามส่งเสริมในการนำองค์ความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. ได้ฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆ มีการจัดการความรู้ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เครือซีเมนต์ไทย ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น (ดิวิชา สังคหะ, 2559)

ดังนั้นกองทัพเรือ จึงได้พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งในด้านการดำรงความพร้อมและให้บริการด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหา ซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการผลิตและพัฒนากำลังพล ด้านการสื่อสาร จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ประกอบกับในปัจจุบันกระทรวงกลาโหมได้สั่งการให้แต่ละเหล่าทัพจัดตั้ง “หน่วยไซเบอร์ระดับปฏิบัติการของเหล่าทัพ” (ประชาไท, 2561) ซึ่งกองทัพเรือได้จัดตั้งศูนย์ไซเบอร์ของกองทัพเรือ และได้ทำพิธีเปิดอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่วันจันทร์ที่ 9 กรกฎาคม 2561 โดยมี พลเรือเอก นริส ประทุมสุวรรณ ผู้บัญชาการทหารเรือ เป็นประธานในพิธีเปิดฯ (สำนักงานเลขาธิการกองทัพเรือ, 2561) และได้มอบหมายให้กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นหน่วยรับผิดชอบศูนย์ไซเบอร์ของกองทัพเรือ

รวมถึงจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ได้นั้น คือ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ทำให้มีขวัญกำลังใจที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทจนพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นอกจากนั้น ในการทำให้บุคลากรรับรู้บรรยากาศขององค์กร อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรในรูปแบบต่างๆ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ในการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการทำงานของบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จะต้องวางแผนการบริหารจัดการ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ของ Kouzes and Posner (2002) และแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ของ Stringer (2002) จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (2006) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานของกองทัพเรือในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร (Exemplary of Administrator Leadership) หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกของผู้บริหาร ซึ่งทฤษฎีนี้ผู้นำมีข้อพึงปฏิบัติ 5 ด้าน (Kouzes & Posner, 2002 อ้างถึงใน กานต์รวี ถาวรพันธุ์, 2556) ได้แก่

1. ความท้าทายกระบวนการ (Challenge Process) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาโอกาสและยอมรับสิ่งท้าทายรวมถึงความคิด วิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์แก้ไข และปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานของ

องค์กร และพร้อมยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

2. การสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความคิดหรือวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และชักนำ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้นในวิสัยทัศน์ จนนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

3. การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Enable Other to Act) หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งมอบหมายงานให้เหมาะสม

4. การจำลองวิธีการ (Model the Way) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงตัวอย่าง ให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ทั้งเรื่องการอุทิศตนและสละเวลาให้แก่องค์กร การสร้างความผูกพันและความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดการวางแผน ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง

5. การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart) หมายถึง ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้ ยอมรับความสำเร็จของลูกน้อง สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน มีการลดความสำเร็จและยกย่องความสำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร

การรับรู้บรรยากาศขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กร สามารถรับรู้องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานขององค์กร (Litwin & Stringer, 1968 อ้างถึงใน นิคม เจริญจินดา, 2559); Stringer (2002, อ้างถึงใน นิคม เจริญจินดา, 2559) ได้แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ การที่บุคลากรภายในองค์กรทราบถึงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบสายงานและลำดับผู้มีอำนาจตัดสินใจอย่างชัดเจน

2. การตั้งมาตรฐานในการทำงาน (Standard) คือ การที่องค์กรทำให้บุคลากรกระตือรือร้นในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา และรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

3. ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) เป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้เกิดความสำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ที่คอยตรวจสอบ

4. การชื่นชม (Reward and Recognition) คือ การได้รับการยอมรับจากบุคลากรอื่นๆ สามารถแสดงออกได้ 2 ด้าน คือ การได้รับรางวัล ชมเชย และการได้รับคำวิจารณ์ ตำหนิติเตียน หรือลงโทษ

5. การสนับสนุน (Support) เป็นการสนองตอบตาม ความรู้สึกของบุคลากร ไว้เนื้อเชื่อใจต่อกัน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถขอความช่วยเหลือได้

6. ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร (Commitment) แสดงออกถึงความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคลากร เพื่อเป้าหมายขององค์กรแล้ว พวกเขาจะยินดี ยอมรับในข้อผูกพันต่างๆ ขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational) หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการส่งเสริมและสร้างให้เกิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) (Peter M. Senge, 2000 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2558) กล่าวคือ

1. ความเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความชำนาญ

2. แบบจำลองทางความคิด (Mental Model) หมายถึง การจัดการความคิดของตนเองให้เกิดความชัดเจน จนเกิดความเข้าใจหน่วยงานและงานที่ทำแบบองค์รวม อันจะทำให้บุคลากรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กรในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กร ทุกคนจะได้รับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องการอยากให้เป็น

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ประสบการณ์ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดรวบยอด

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การมองเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของส่วนประกอบย่อยๆ และภาพรวมขององค์กร ได้ สามารถเชื่อมโยงเข้าหากันได้อย่างมีเหตุผล

ต่อมา Senge (2006 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2558) ได้ปรับปรุงองค์ประกอบใหม่ โดยได้ตัดการคิดอย่างเป็นระบบออกไป เนื่องจาก Senge มองว่าการคิดอย่างเป็น

ระบบ ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งต่าง จำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบมาดำเนินการ เพื่อบรรลุ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การรับรู้บรรยากาศองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

กานตริวี ถาวรพันธุ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

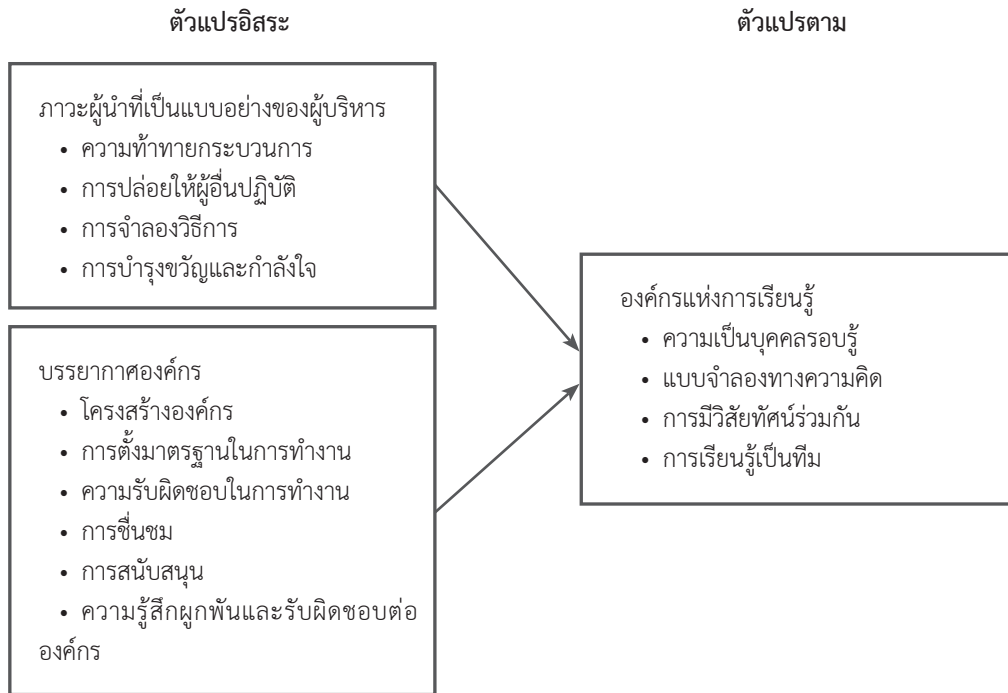
ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับ วิทยาลัยพยาบาล สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวง สาธารณสุข พบว่า ภาวะผู้นำ พฤติกรรมบุคลากรในองค์กร การมุ่งใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และบรรยากาศองค์กรมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รวมทั้ง สามารถร่วมพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 86

ไชยสิทธิ์ ปิยามาตย์ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสายวิทยาการ ของกองทัพบก พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะ ผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการ ความรู้ และการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพ บก โดยที่บรรยากาศองค์การ การเรียนรู้ เทคโนโลยี และ การบริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้ร้อยละ 59.40

ดิวิชา สังคหะ (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า บรรยากาศ องค์การ ได้แก่ การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนด โครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การสื่อสารและการ ติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สามารถพยากรณ์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 1-13 ได้ร้อยละ 52.10

ทั้งนี้ เนื่องจากตัวแปรอิสระ “ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร” ในด้านการสร้างแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วมจะซ้ำกับตัวแปรตาม “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงได้ตัดการสร้างแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ออกจากตัวแปร “ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

ของผู้บริหาร” และจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษ สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. วิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ข้าราชการ สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ โทรคมนาคม จำนวน 756 คน ทำการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane แบบทราบจำนวนประชากร ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 262 ตัวอย่าง สุ่มเพิ่ม 28 ตัวอย่าง จึงได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 290 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ

ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สายการปฏิบัติงาน อายุงานในกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ และรายได้ต่อเดือน เป็นคำถามในลักษณะปลายปิด (Check List)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลตัวแปรอิสระเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความท้าทายกระบวนการ ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ จำนวน 20 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด คำตอบเป็นแบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.975

ส่วนที่ 3 ข้อมูลตัวแปรอิสระเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น

6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร จำนวน 22 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด คำตอบเป็นแบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.940

ส่วนที่ 4 ข้อมูลตัวแปรตามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเรียนรู้ เป็นทีม จำนวน 16 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด คำตอบเป็นแบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.947

แบบสอบถามถูกสร้างขึ้นจากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผ่านการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยใช้สูตรคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item - Objective Congruence : IOC) หากมีค่า 0.50-1.00 แสดงว่ามีความเที่ยงตรง (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547) ซึ่งพบว่า ทุกข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.6 รวมทั้งผ่านการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (Cronbach's Alpha Coefficient) จากการทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.75 (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ทั้งฉบับเท่ากับ 0.978 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้วมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS เพื่อวิเคราะห์ผล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการทดสอบระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร

ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ในการพยากรณ์ระดับการปฏิบัติ ในระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

6. ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 90) มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี (ร้อยละ 29.7) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 47.9) มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 57.2) และมีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท (ร้อยละ 38.3)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.979, SD = 0.599) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านความท้าทายกระบวนการ (Mean = 3.992, SD = 0.641) ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Mean = 3.987, SD = 0.617) ด้านการจำลองวิธีการ (Mean = 3.986, SD = 0.637) และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ (Mean = 3.950, SD = 0.679) ตามลำดับ

การรับรู้บรรยากาศองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.019, SD = 0.512) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร (Mean = 4.184, SD = 0.584) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Mean = 4.075, SD = 0.562) ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร (Mean = 4.074, SD = 0.643) ด้านการสนับสนุน (Mean = 4.040, SD = 0.589) ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน (Mean = 3.960, SD = 0.591) และด้านการชื่นชม (Mean = 3.780, SD = 0.659) ตามลำดับ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.964, SD = 0.569) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ (Mean = 3.997, SD = 0.560) ด้านการมีส่วนร่วม (Mean = 3.988, SD = 0.636) ด้านแบบจำลองทางความคิด (Mean = 3.940, SD = 0.619) และด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Mean = 3.932, SD = 0.698) ตามลำดับ

การทดสอบสมมติฐาน : ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบเงื่อนไขข้อตกลง

เบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ โดยมีการตรวจสอบต่างๆ ดังนี้

การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของค่าความคลาดเคลื่อน โดยตรวจสอบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยตรวจสอบจากกราฟ Histogram และ Boxplot (กัลยา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2561) พบว่ามีข้อมูลอยู่ 1 ตัว ที่มีค่า Outlier จึงได้ตัดข้อมูลดังกล่าวออกไป แล้วดำเนินการตรวจสอบใหม่ จึงพบว่า กราฟมีการแจกแจงแบบปกติ สรุปได้ว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ รวมถึงมีค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนเท่ากับศูนย์ และ

มีความแปรปรวนคงที่ ดังนั้นจึงไม่เกิดปัญหา Heteroscedasticity

การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ โดยตรวจสอบจากค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) ถ้าค่า VIF มากกว่า 10 จะเกิดปัญหา Multicollinearity (กัลยา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2561) ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่า มีค่า VIF ของตัวแปรอิสระที่มีค่ามากที่สุด คือ 3.694 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	b	SE _b	β	t	Sig.	VIF
(Constant)	0.131	0.120		1.092	0.276	
การสนับสนุน	0.166	0.049	0.174	3.402	0.001*	3.694
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.228	0.044	0.240	5.229	0.000*	2.964
ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.215	0.041	0.246	5.237	0.000*	3.087
การชื่นชม	0.125	0.035	0.145	3.600	0.000*	2.286
การให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.117	0.036	0.129	3.259	0.001*	2.192
ความรับผิดชอบในการทำงาน	0.110	0.040	0.110	2.719	0.007*	2.302
R = 0.894 R ² = 0.799 Adjust R ² = 0.795 SE _{EST} = 0.255 F = 187.107 p = 0.000*						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ซึ่งจากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน และการรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้านพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการชื่นชม และการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sig. < 0.05) โดยตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันพยากรณ์

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 79.9 (R² = 0.799) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.255 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.894 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.131 นอกจากนั้นพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร และด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดเป็นสองอันดับแรก (β = 0.246 และ 0.240 ตามลำดับ)

ทั้งนี้ถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 6 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ = 0.131 + 0.166 (การ

สนับสนุน) + 0.228 (การตั้งมาตรฐานในการทำงาน) + 0.215 (ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร) + 0.125 (การชื่นชม) + 0.117 (การให้ผู้อื่นปฏิบัติ) + 0.110 (ความรับผิดชอบในการทำงาน)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ = 0.174 (การสนับสนุน) + 0.240 (การตั้งมาตรฐานในการทำงาน) + 0.246 (ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร) + 0.145 (การชื่นชม) + 0.129 (การให้ผู้อื่นปฏิบัติ) + 0.110 (ความรับผิดชอบในการทำงาน)

7. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารมีเพียงด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่การรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุน ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านการชื่นชม และด้านความรับผิดชอบในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับทุกหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพ ที่ต้องการบุคลากรที่มีภาวะผู้นำสูง มาควบคุม บังคับบัญชา เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมถึงวางแผนกลยุทธ์ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจที่ได้รับมอบ รวมถึงพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรอบรู้ ทีมงานที่เข้มแข็ง จึงมีผลต่อการที่หน่วยงานจะสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บทบาทของผู้นำ เป็นองค์ประกอบ สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร มีเพียงด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติเท่านั้น ที่ส่งผลทำให้กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น อาจเนื่องจากการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ เป็นการมอบความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติให้บรรลุภารกิจ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกนายต้องหมั่นศึกษาเพิ่มพูนความรู้ ชีตความสามารถของตน (ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้) ต้องศึกษาให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของหน่วย เพื่อจะได้วางแผน

การปฏิบัติได้ถูกต้อง บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน) การปฏิบัติงานมีการพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองด้วยความระมัดระวัง มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ก่อนที่จะตัดสินใจทุกครั้ง (ด้านแบบจำลองทางความคิด) โดยเฉพาะในช่วงการวางแผนการปฏิบัติ ที่ต้องมีความรอบคอบ รัดกุม ต้องใช้ทักษะ ความรู้และความคิดของทีมงาน มาแลกเปลี่ยน เสนอแนะข้อคิดเห็น ประสพการณ์ (ด้านการเรียนรู้เป็นทีม) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (2002 อ้างถึงใน กานต์วี ธารพันธ์ุ, 2556) ที่ว่า ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีความสุขในการทำงาน จนรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ และเกิดความรัก ความผูกพัน ในองค์กร กระตุ้นให้ผู้นั้นเต็มใจที่จะทำงานนั้นอย่างสุดความสามารถ รวมถึงการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

สำหรับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ทั้ง 5 ด้าน ที่ส่งผลให้เกิดปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการสนับสนุน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ สนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทีม สนับสนุนพัสดุ อุปกรณ์ สถานที่และข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องแนวคิดของ Senge (2000 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2558) ที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ต้องสนับสนุนและสร้างให้บุคลากรทุกระดับ พัฒนาความรู้ ความสามารถของทั้งตนเอง และของทีม หรือด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ที่ต้องรู้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานเพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย ต้องปฏิบัติงานเป็นทีม ในการบรรลุเป้าหมายนั้น โดยที่บุคลากรต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ตามมาตรฐาน รวมถึงต้องวางแผนด้วยความละเอียดรอบคอบ ปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน วัลยา ชูประดิษฐ์, 2560) ที่ว่า บรรยากาศองค์กรที่เน้นมาตรฐานการทำงาน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านการชื่นชม และด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยการตั้งใจศึกษาหาข้อมูล ความรู้ในงานที่ทำ ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ รัดกุม เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้รับการยอมรับ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการมอบรางวัล

การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล และคณะ, 2562) ว่า บุคลากรจำเป็นต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ถือเป็นพันธะผูกพันที่จะจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร

8. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบและฝึกฝนการให้ภาวะผู้นำ ในด้านต่างๆ รวมถึงให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศองค์กร เพื่อให้กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ หรือหน่วยงานอื่นที่สนใจ สามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีแนวทาง ดังนี้

8.1 สร้างบรรยากาศในการทำงาน ด้วยการมอบหมายงานต่างๆ ตามความสามารถ ใช้คนให้ถูกงาน (put the right man on the right job) รวมถึงสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดการฝึกอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีหลักเกณฑ์การพิจารณาผลงานที่ชัดเจน ยุติธรรม มีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี และบทลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด

8.2 กำหนดแนวทางในการทำงาน ให้เป็นไปตามข้อตกลงและมาตรฐานที่วางไว้ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงออก ตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย โดยการจัดประชุมวางแผนก่อนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดแนวทาง มอบหมายการปฏิบัติและความรับผิดชอบ รวมถึงจัดประชุมทบทวนภายหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) เพื่อสรุปปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง และแนวทางแก้ไขสำหรับการปฏิบัติในครั้งถัดไป

8.3 ยอมรับการมีส่วนร่วมและความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดให้มีงานเลี้ยงฉลอง หรืออาจมีการมอบเป็นรางวัลเล็กๆ น้อยๆ พร้อมกับยกย่อง ชมเชย ในแถวหรือการประชุมหน่วยงานประจำสัปดาห์ เช่น หน่วยงานของกองทัพอากาศจะกำหนดให้มีแถวประจำสัปดาห์ในทุกวันพฤหัสบดี เพื่อแจ้งข่าว ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของหน่วย อบรมการปฏิบัติตนของข้าราชการ รวมถึงจัดให้มีการประชุมภายในหน่วย (ภายหลังแถวประจำสัปดาห์) เพื่อให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

8.4 เพื่อให้มาตรฐานการปฏิบัติงานมีความถูกต้องทันสมัย จึงควรจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานภายในหน่วยสำหรับตรวจสอบและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนด

ตัวชี้วัดตามผลงาน ชีตความสามารถ ให้มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โดยกำหนดเวลาในการประเมินฯ ประมาณมกราคม และมิถุนายน เพื่อเป็นข้อพิจารณาในการพิจารณาบำเหน็จหรือโยกย้ายในวาระ เมษายน และตุลาคม ต่อไป

9. เอกสารอ้างอิง ภาษาไทย

- กัลยา และฐิตา วานิชย์บัญชา. (2561). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กานต์รวี ถาวรพันธุ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสายวิทยาการของกองทัพบก (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์)*. มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร.
- ดวงใจ เปลี้นบารุง นิตยา ภัสสรศิริ ชูชาติ พ่วงสมจิตร และดิเรก วรรณเศียร. (2555). *กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 2(1), 94-114.
- ดิวิชา สังคะ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- นฤมล จิตรเอื้อ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ตีสวัสดิ์. (2560). *บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. Veridian E-Journal Silpakorn University*, 10(2), 1738-1754
- นิคม เจียรจินดา. (2559). *บรรยากาศในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบริษัท พี เอ พี แก๊ส แอนด์ ออยส์ จำกัด. วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 4(1), 25-39.
- ประชาไท. (2561). *'กลาโหม' ตั้งศูนย์ไซเบอร์แต่ละเหล่าทัพขึ้นเป็นมิติหนึ่งของสงคราม. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://prachatai.com/journal/2018/02/75613>*

- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร : เอ็นเอส ออฟ เคอร์มีส์ท์.
- วัลยา ชูประดิษฐ์. (2560). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและความผูกพันของพนักงานกับประสิทธิภาพของธุรกิจบริการ. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 6(2), 31-47.
- วีรพงษ์ ไชยหงษ์. (2558). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2562, จาก http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post_6.html
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล, รวิภา ธรรมโชติ, พงศภักดิ์ ตรีรัตนาศเรษฐ์ และประสารโชค ธนะนุติ. (2562). *ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเลขาธิการกองทัพเรือ. (2561). *ผู้บัญชาการทหารเรือเป็นประธานเปิดศูนย์ไซเบอร์ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2562, จาก http://www.sctr.navy.mi.th/index.php/main/detail/content_id/7935
- ภาษาอังกฤษ**
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3th ed.). San Francisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Litwin, G. H. & Stringer. R. A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2000). *Schools that work: a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. 1st ed. New York: Doubleday.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline : The arts & practice of the learning organization*. New York : Doubleday
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*, New Jersey ; Prentice Hall.
- Thailand Competitiveness. (2016). *IMD ประกาศผล World Talent Ranking 2019 จัดอันดับ 63 ประเทศด้านการสร้างบุคลากรเพื่อความสามารถในการแข่งขัน* สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2563, จาก http://thailandcompetitiveness.org/topic_detail.php?lang=Th&ps=204
- Yamane, T. (1973). *Statistics : An Introduction Analysis*. Tokyo, Japan: Hapa International Edition