

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศ
ขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

EXEMPLARY OF ADMINISTRATOR LEADERSHIP AND PERCEIVED
ORGANIZATIONAL CLIMATE THAT AFFECT NAVAL
COMMUNICATIONS AND INFORMATION TECHNOLOGY
DEPARTMENT AS A LEARNING ORGANIZATION

รัฐวิชญ์ อัครพิมพ์วรา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศ
ขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ



รัฐวิชญ์ อัครพิมพ์วรา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศ
ขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสาร
และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

Exemplary of Administrator Leadership and Perceived Organizational
Climate That Affect Naval Communications and Information Technology
Department as a Learning Organization

ชื่อ - นามสกุล

นายรัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

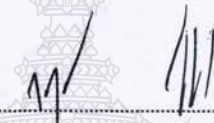
อาจารย์ที่ปรึกษา


ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร พุทธวงศ์, ประ.ด.


ปีการศึกษา

2562

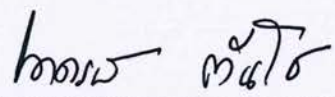
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษ จรินทร์, D.B.A.)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์เนตรพัฒนา ยาวีราช, ประ.ด.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร พุทธวงศ์, ประ.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถพี ตันโช, ประ.ด.)

วันที่ 5 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2563

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ
ชื่อ- นามสกุล	นายรัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร พุทธวงศ์, ประ.ด.
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร 2) การรับรู้บรรยากาศขององค์กร 3) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) อิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) อิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7) อิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ข้าราชการที่สังกัดกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำนวน 290 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Multiple Regression Analysis ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การรับรู้บรรยากาศขององค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ในด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสุดท้าย ภาวะผู้นำฯ ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ได้แก่ ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 77.8

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร บรรยากาศขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้

Independent Study Title	Exemplary of Administrator Leadership and Perceived Organizational Climate that Affect Naval Communications and Information Technology Department as a Learning Organization
Name – Surname	Mr. Ratthawit Akkrapimvara
Major Subject	General Management
Independent Study Advisor	Assistant Professor Duangporn Puttawong, Ph.D.
Academic Year	2019

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate : 1) the level of exemplary administrator leadership 2) the perceived organizational climate 3) the level of efficiency as a learning organization 4) the differences of individual factors towards being a learning organization 5) the influences of exemplary administrator leadership towards being a learning organization 6) the influences of perceived organizational climate towards being a learning organization. 7) the influences of exemplary administrator leadership and perceived organizational climate towards being a learning organization.

The samples used in this study are 290 military officers in the Naval Communications and Information Technology Department. The research instruments used to gather data are questionnaire, while descriptive statistics were used for data analysis which consists of frequencies, percentages, means, and standard deviations. Inferential statistics was likewise employed including Multiple Regression Analysis with statistical significance level of 0.05.

The results of the study indicated that exemplary administrator leadership, perceived organizational climate, and being a learning organization had a high level of overall practice. While the differences of individual factors, which are gender, age, status, educational level, working experience, and monthly income, were not significantly different. Exemplary administrator leadership comprised the following aspects: enabling others to perform, modeling the method, and encouraging and improving morale. These had influences on being a learning organization. Perceived organizational climate comprised the aspects of standardization in working, responsibility, rewarding and recognition, supporting, and organization commitment. These had influences on being a learning organization. Lastly, exemplary administrator leadership comprised the aspect of enabling others to perform, and perceived organizational climate comprised the aspects of standardization in working, responsibility, rewarding and recognition, supporting, and organization commitment. These had influences on being a learning organization and could be predicted as a learning organization at 77.8%.

Keywords: exemplary of administrator leadership, perceived organizational climate, learning organization

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินทร์โท ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช กรรมการ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่อง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงพร พุทวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาเสียสละเวลา ในการช่วยเหลือให้ข้อเสนอ คำปรึกษา ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ให้ความถูกต้องและสมบูรณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ทำการศึกษางานวิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรากล สุโคตรพรมมี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาในการตรวจสอบความถูกต้อง และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถามงานวิจัย ให้สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำในการทำวิจัยและได้อบรมสั่งสอนความรู้อันมีค่ายิ่ง และสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ขอขอบพระคุณข้าราชการ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ทุกท่าน ที่เสียสละ และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และผู้มีพระคุณที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต คอยเป็นกำลังใจ เป็นแรงผลักดันที่ดี ซึ่งอยู่เบื้องหลังความสำเร็จครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน และที่สำคัญ พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ MGX-61 ทุกคนที่คอยสนับสนุน ร่วมทุกข์ร่วมสุข และให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาโดยตลอด รวมไปถึงผู้ที่มีพระคุณคนอื่น ๆ ที่มีอาจเอ่ยนามได้ทั้งหมดขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้ทำการศึกษางานวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ทำการศึกษาวินิจฉัยกราบขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้

รัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(12)
บทที่ 1 บทนำ.....	13
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	13
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	15
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	16
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	16
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	18
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	20
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	24
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร.....	45
2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	52
2.4 ลักษณะสำคัญของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ.....	60
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	78
3.2 การสุ่มตัวอย่าง.....	79
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
3.4 การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	83
3.5 การรวบรวมข้อมูล.....	85
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	88
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	141
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	141
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	147
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	158
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	159
บรรณานุกรม.....	160
ภาคผนวก.....	169
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	170
ภาคผนวก ข ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ.....	179
ประวัติผู้เขียน.....	183



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ตารางจำนวนสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง.....	79
ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	84
ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	89
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร โดยภาพรวม.....	91
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ.....	92
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ.....	93
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการจำลองวิธีการ.....	94
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ.....	95
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้ บรรยากาศองค์กร โดยภาพรวม.....	96
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้ บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร.....	96
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้ บรรยากาศองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน.....	97
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้ บรรยากาศองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน.....	98
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้ บรรยากาศองค์กร ด้านการชื่นชม.....	98
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้ บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน.....	99
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้ บรรยากาศองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร.....	100

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม.....	100
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้.....	101
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด.....	101
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	102
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	103
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ.....	104
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ.....	105
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพ.....	107
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	108
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน.....	110
ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	112
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของผู้บริหารในด้านต่างๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	114
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็น บุคคลรอบรู้.....	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลอง ทางความคิด.....	116
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน.....	117
ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	118
ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม.....	119
ตารางที่ 4.31 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis.....	120
ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กร ในด้านต่างๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	122
ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้.....	122
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด.....	124
ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	125
ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	127
ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis.....	130
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรในด้านต่างๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	131
ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้.....	132
ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด.....	133
ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	135
ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	136
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม.....	137
ตารางที่ 4.45 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis.....	139

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
ภาพที่ 2.1 แสดงตาข่ายการบริหารตามแนวความคิดของ Blake and Mouton.....	31
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการจัดหน่วยของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ.....	61



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในช่วงที่ผ่านมา โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ปัจจุบันมีความก้าวหน้า เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ขึ้นมามากมาย ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรง ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทั้งที่เป็นราชการ เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือเป็นองค์กรเอกชน ล้วนมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว หากองค์กรใดปรับตัวไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมต่าง ๆ ก็จะทำให้องค์กรนั้นกลายเป็นองค์กรที่ล้าสมัย ดังนั้น หลาย ๆ องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ จึงพยายามนำองค์ความรู้สมัยใหม่ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ไขปัญหา โดยองค์ความรู้ดังกล่าว จะมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลก และพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

ประเทศไทยได้รับเอาแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบททางการบริหารราชการแผ่นดินได้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ไว้ว่า “ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

จากพระราชกฤษฎีกาฯ ดังกล่าว ส่งผลให้ปัจจุบันได้เกิดกระแสแนวคิดในการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในเวลาเดียวกันได้ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งปีเตอร์ เซนเก้ (Peter Senge , 2000 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2558) ได้มีแนวความคิดที่สนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ พัฒนาไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning

Organization) กล่าวคือ การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพในการเพิ่มความรู้ความสามารถของตน มีการสร้างแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะเรียนรู้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ต้องมีการส่งเสริมและสร้างให้เกิดวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเป็นบุคคลรอบรู้ แบบจำลองทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซนเก้ คือ การรับรู้บรรยากาศองค์กร (Perceived Organizational Climate) ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ทำให้มีขวัญกำลังใจที่ปฏิบัติงานด้วยความยินดีมุ่งมั่น พุ่มเท และเต็มใจ จนก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ในการทำให้บุคลากรรับรู้บรรยากาศขององค์กร อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการทำงานของบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน จึงจะทำให้องค์กรเดินไปยังเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการรับรู้บรรยากาศองค์กร จึงเป็นสองปัจจัยสำคัญที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่า สามารถช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกองทัพเรือ มีหน้าที่ในการเป็นฝ่ายอำนวยการด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่กองทัพเรือ ทั้งในด้านการดำรงความพร้อมและให้บริการด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหา ซ่อมบำรุง อุปกรณ์และเครื่องมือด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการผลิตและพัฒนากำลังพล เพื่อสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ ของกองทัพเรือ ภายใต้วิสัยทัศน์ “ระบบสื่อสารและสารสนเทศของกองทัพเรือ มีขีดความสามารถรองรับสงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง” ประกอบไปด้วย สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์ไซเบอร์ ซึ่งเป็นไปตามสั่งการจากกระทรวงกลาโหม ที่ต้องการขับเคลื่อนปฏิรูปกองทัพ ด้านไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (ด้านความมั่นคง) และยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม โดยได้จัดทำแผนแม่บทไซเบอร์เพื่อการป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม (ปี 60-64) ซึ่งในปัจจุบัน

ได้จัดตั้ง “ศูนย์ไซเบอร์ กท.” และ “หน่วยไซเบอร์ระดับปฏิบัติการของแต่ละเหล่าทัพ” โดยอยู่ระหว่างการเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถการปฏิบัติ ทั้งด้านนโยบายและแผน ด้านกำลังพล ด้านการปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยีและการวิจัย พัฒนา รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี ให้พร้อมในการปฏิบัติ (ประชาไท, 2561) ทั้งนี้ กองทัพเรือ โดยกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จึงได้จัดตั้งศูนย์ไซเบอร์ของกองทัพเรือ และได้ทำพิธีเปิดศูนย์ไซเบอร์อย่างเป็นทางการไปเมื่อวันจันทร์ที่ 9 กรกฎาคม 2561 โดยมี พลเรือเอก นริส ประทุมสุวรรณ ผู้บัญชาการทหารเรือ เป็นประธานในพิธีเปิดฯ (สำนักงานเลขาธิการกองทัพเรือ, 2561)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ที่ได้มีการปรับโครงสร้างหน่วยใหม่ โดยการเพิ่มศูนย์ไซเบอร์ของกองทัพเรือ เข้ามาเป็นหน่วยขึ้นตรงของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ระดับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารได้วางแผน ด้านนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่สนใจ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาองค์กรของตนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงการรับรู้บรรยากาศขององค์กรของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.2.3 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.2.4 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.2.5 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.2.6 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.2.7 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ ต่อเดือนที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือแตกต่างกัน

1.3.2 ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความท้าทาย กระบวนการ การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ การจำลองวิธีการ และการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.3.3 การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) การตั้งมาตรฐานในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบในการทำงาน 4) การชื่นชม 5) การสนับสนุน และ 6) ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.3.4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรโดยเลือกศึกษาจากข้าราชการ สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการ ที่สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำนวน 756 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2562)

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ใช้วิธีการคำนวณแบบทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane (Taro Yamane, 1973) ได้จำนวน 262 ตัวอย่าง เพิ่มสำรวจกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมอีก 28 ตัวอย่าง รวมมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 290 ตัวอย่าง

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ ประกอบด้วย

1.4.2.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร (Exemplary of Administrator Leadership) ปรับปรุงตามแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Kouzes & Posner, 2002 อ้างถึงใน กานต์รวี ถาวรพันธุ์, 2556) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) ความท้าทายกระบวนการ
- 2) การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ
- 3) การจำลองวิธีการ
- 4) การบำรุงขวัญและกำลังใจ

1.4.2.2 การรับรู้บรรยากาศขององค์กร (Perceived Organizational Climate) ตามแนวคิดการรับรู้บรรยากาศขององค์กร (Stringer, 2002 อ้างถึงใน นิคม เจียรจินดา, 2559) ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

- 1) โครงสร้างองค์กร
- 2) การตั้งมาตรฐานในการทำงาน
- 3) ความรับผิดชอบในการทำงาน
- 4) การชื่นชม
- 5) การสนับสนุน
- 6) ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร

1.4.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลากร (Peter M. Senge, 2006 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2558) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ความเป็นบุคคลรอบรู้
- 2) แบบจำลองทางความคิด
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) การเรียนรู้เป็นทีม

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ใช้ระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ ระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2562 - เดือนธันวาคม พ.ศ.2562

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร (Exemplary of Administrator Leadership) หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกของผู้บริหาร (กานต์รวี ถาวรพันธุ์, 2556) ซึ่งภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารในงานวิจัยนี้ มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. ความท้าทายกระบวนการ (Challenge Process) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย รวมถึงความคิด วิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ แก้ไข และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กร และพร้อมยอมรับความเสี่ยงในความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

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

3. การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Enable Other to Act) หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยแสดงออกถึงการสนับสนุน เพื่อสร้างความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ จูงใจผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถแสดงผลงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้การประเมินตรวจสอบ

4. การจำลองวิธีการ (Model the Way) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงตัวอย่าง ให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ทั้งเรื่องการอุทิศตนและสละเวลาให้แก่องค์กร การสร้างความผูกพันและความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นกระบวนการบริหารให้เกิดการวางแผน ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่อง

5. การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart) หมายถึง ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้ ยอมรับความสำเร็จของลูกน้อง ผู้ร่วมงาน มีการฉลองและยกย่องความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการทำงาน

การรับรู้บรรยากาศขององค์กร (Perceived Organizational Climate) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามพื้นฐานความคิดและประสบการณ์เดิมของแต่ละคน โดยสภาพแวดล้อมขององค์กร จะมีลักษณะเฉพาะตัวหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันไป จนส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งการรับรู้บรรยากาศขององค์กรในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การตั้งมาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร (Stringer, 2002 อ้างถึงใน นิคม เจียรจินดา, 2559)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากร มุ่งมั่นทุ่มเทที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ มีการสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ และมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องมีการส่งเสริม และสร้างให้เกิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) (Peter Senge, 2000 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2558) กล่าวคือ

1. ความเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น สนใจและใฝ่หาที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงสิ่งที่ตนเองทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความชำนาญทั้งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานนอกเหนือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. แบบจำลองทางความคิด (Mental Model) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่จัดการ ความคิดของตนเองให้เกิดความชัดเจนกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ จนเกิดความเข้าใจหน่วยงาน และงานที่ทำแบบองค์รวม อันจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่แสดงออกถึงการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กร เพื่อทุกคนจะได้รับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องการอยากให้เป็น เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจในข้อผูกพัน ที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ภายใต้จุดหมายเดียวกันขององค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของบุคลากร มาแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกัน ของกลุ่ม พร้อมทั้งกระตุ้นการสนทนาและอภิปรายให้เกิดขึ้นในกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ ขององค์กร

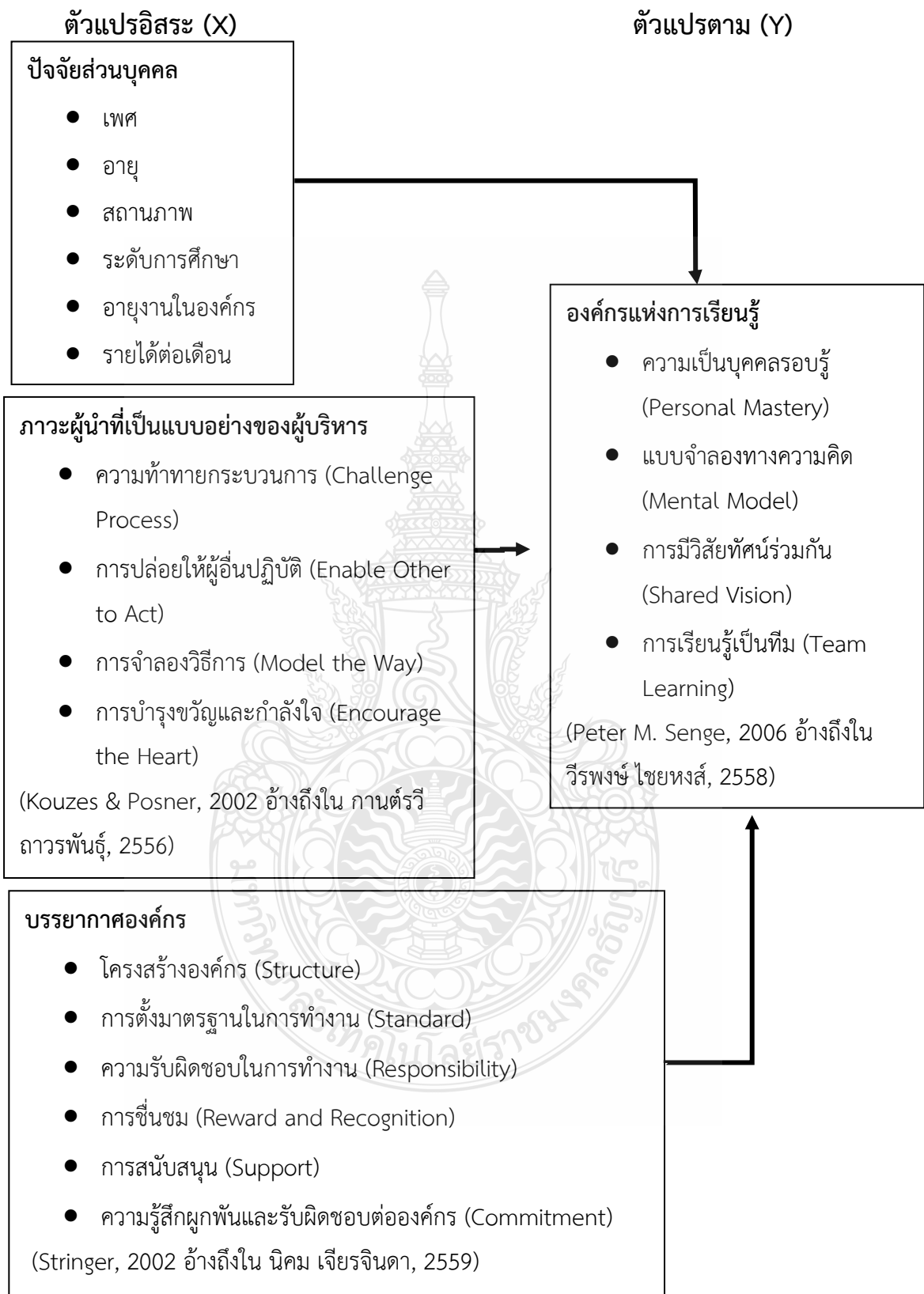
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในการทำงาน อย่างเป็นระบบ มองเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของแต่ละ ส่วนประกอบย่อย ๆ และภาพรวมขององค์กรได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ และเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุก ให้สอดคล้องกับ ความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

ต่อมา เซนเก้ (Senge, 2006) ได้ปรับปรุงองค์ประกอบใหม่ที่ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยได้ตัดการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ออกไป เนื่องจาก เซนเก้ มองว่า การคิดอย่างเป็นระบบ ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นที่เหลือ ไม่ว่าจะเป็นความเป็นบุคคล

รอบรู้ แบบจำลองทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือ การเรียนรู้เป็นทีม ต่างจำเป็นต้องใช้การคิด
อย่างเป็นระบบมาดำเนินการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร
ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ
ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมจากผู้ทำการศึกษาหลายท่านเอาไว้ โดยแบ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent
Variables) ประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร (Exemplary of
Administrator Leadership) ได้ใช้แนวคิดของ Kouzes & Posner (2002) มีทั้งหมด 5 ด้าน
และตัวแปรการรับรู้บรรยากาศขององค์กร (Perceived Organizational Climate) ได้นำแนวคิด
ของ Stringer (2002) ซึ่งมีทั้งหมด 6 ด้าน มาหาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Dependent Variables)
ซึ่งคือ ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ใช้แนวคิดของ
Peter M. Senge (2006) มาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากตัวแปรอิสระ “ภาวะผู้นำที่เป็น
แบบอย่างของผู้บริหาร” ในด้านการสร้างแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วม จะไปตรงกับตัวแปรตาม “การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้” ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงได้ตัดการสร้างแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วม
ออกจากตัวแปร “ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร” ทำให้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้
มีความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมาทั้งหมด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1) ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นความรู้ในทางการศึกษา เพื่อใช้อธิบายและออกแบบในการส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

2) ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์กรของบุคลากรที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความรู้ในทางการศึกษา เพื่อใช้อธิบายและออกแบบในการส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

3) นักวิชาการและผู้ที่มีสนใจในงานวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบสำหรับการวิจัย หรือใช้เพื่อศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎี ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การรับรู้บรรยากาศองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร

4) ผู้ที่สนใจที่จะศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การรับรู้บรรยากาศองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร สามารถนำผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งหมด มาใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาการวิจัยต่อไป

1.7.2 ประโยชน์เชิงการปฏิบัติ

1) ผลจากการศึกษาของงานวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ได้รับทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศหรือและรวมถึงองค์กรอื่น ๆ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรของตน สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนให้ ผู้บริหารของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศหรือหรือองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจในการพัฒนาความรู้ ฝึกฝนทักษะในด้านภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านความท้าทายกระบวนการ ด้านการสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานของตัวผู้บริหารเอง รวมถึงประกอบการศึกษาตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมให้กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศหรือ สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

3) เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนให้ ผู้บริหารและฝ่ายบริหารงานบุคคล สามารถนำผลการศึกษาเกี่ยวกับความรู้ในด้านการรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน ที่ประกอบด้วย โครงสร้าง

องค์กร การตั้งมาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน และความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4) ผลการวิจัยที่ได้สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กร สามารถรับรู้บรรยากาศ องค์กร สำหรับใช้เป็นบรรทัดฐานในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไปในอนาคต



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ลักษณะสำคัญของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำนิยาม “ภาวะผู้นำ”

มีผู้วิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ไว้ในแนวทางต่าง ๆ ดังนี้

พระอริการบุญช่วย โชติวงโส และสุนทร สายคำ (2560, น.19) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในการชักชวน จูงใจ ชี้นำให้บุคคลหรือกลุ่ม รู้สึกยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ เพื่อให้เกิดกิจกรรม หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

วรางคณา กาญจนพาที (2556, น.25) ได้ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจคนซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ สามารถจูงใจคนในองค์กรให้ร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สัมฤทธิ์ผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยความเต็มใจ

ธัญญา มาส โลจมานนท์ (2557, น.23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพล รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

กัญญา ณัฐ หนูรักษ์ (2556, น.24) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาวะ ศักยภาพ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีสติปัญญา คุณธรรม ความรับผิดชอบ และที่สำคัญ มีอิทธิพลในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มเกิดความพึงพอใจและคล้อยตามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและปฏิบัติการกิจได้ตามแผนงาน จนบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554, น.14) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติ ตลอดถึงการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ทั้งทางกาย วาจา จิตใจ อารมณ์ ที่แสดงออกในลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ

วราภรณ์ ช้างอยู่ (2557, น.32) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นในองค์กรแสดงออกอย่างเชื่อมั่นทั้งพฤติกรรมและจิตใจ ตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้

นาวาวี เจาะอุมา (2557, น.12) สรุปว่า ผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการบังคับบัญชา ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการชักจูงหรือชี้นำ รวมถึงสร้างแรงจูงใจ ให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความไว้วางใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่ง บางอย่าง เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จนสามารถขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่ การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560, น.1741) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถชักจูง ให้ผู้อื่นหรือผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เกิดการยอมรับ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความประสงค์นั้น โดยการใช้ทักษะการสื่อสาร หรือการใช้อิทธิพลของผู้นำ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่น ปฏิบัติตามนั้น อาจเป็นไปได้ทั้งทางบวกหรือทางลบอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจเป็นไปได้ทั้งสองทาง ขึ้นอยู่กับการยอมรับในอำนาจการบังคับบัญชาและปัจจัยด้านแหล่งที่มา

ทิวพร รังงาม (2559, น.12) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะและความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ของผู้นำ เพื่อให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มคนในองค์กร สมัคใจที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

กานต์วี ถาวรพันธ์ (2556, น.22) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ทั้งการใช้ อำนาจในการจูงใจ การใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างมิตรภาพที่ดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การปกครองและการติดต่อสื่อสาร ที่บุคคลแสดงออกมา ทั้งทางกาย วาจา ใจ

อรรณพ นิยมเดชา (2557, น.17) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ด้านกระบวนการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารของผู้นำ ที่ส่งผลในการโน้มน้าวใจของบุคลากรให้ยอมรับ ในความคิดและปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรม หรือการแสดงออกในการปฏิบัติภารกิจของบุคลากรหรือกลุ่มคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือสถานการณ์ที่บุคคลที่มีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ใช้ความสามารถในการชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มคนในองค์กร เกิดความไว้วางใจ เต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สัมฤทธิ์ผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ตามปกติผู้นำจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันหลายบทบาท ซึ่งเป็นไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้มีผู้จำแนกบทบาทหน้าที่ไว้ดังนี้

Teacheryuree Kruyuree Teacher (2555) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป มีทั้งหมด 14 อย่าง คือ 1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร 2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน 3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย 4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ 5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก 6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน 7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ 8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย 9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง 10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม 11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ 12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ 13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา และ 14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2543) ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ คือ 1) การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) เป้าหมายและมีแนวความคิดที่ชัดเจน ต้องรู้วิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงาน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน 2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) ทุกระดับชั้นขององค์กรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ 3) การมอบอำนาจ (Empowering) จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ และ 4) การสร้างตัวต้นแบบ (Modeling) ต้องสร้างความน่าเชื่อถือและมีความเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence)

ดร.ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดี ว่ามีลักษณะหลายประการ ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์สุจริต 2) วินิจฉัยสั่งการได้ฉับพลันบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ไม่มีความลังเล มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น 3) สร้างสรรค์ศรัทธา ให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้เชื่อมั่น ด้วยผลงาน

ที่ดำเนินงาน 4) กำราบคนพาล อภิบาลคนดี กล่าวแนะสิ่งที่ไม่ดีให้ผู้ตามได้ทราบและแก้ไข ยกย่องชมเชย ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ให้ความสำคัญความชอบตามผลการปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสม 5) สร้างความสมัครสมานสามัคคีปรองดองในหมู่คณะ ยึดหลักวางตนเป็นกลาง มีพรหมวิหาร 4 เป็นเรือนใจ 6) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ยึดหลักสายกลาง ไม่ตึงจนเกินไป และไม่หย่อนจนเกินไป 7) ประสานสิบทิศ ต้องเป็นคนประสานงาน ประสานใจ ประสานความคิดของคนในองค์กร ระหว่าง องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง 8) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน สามารถ วางแผนระยะใกล้ ระยะปานกลาง และระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 9) จูงใจ เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องให้นำศักยภาพ ความรู้ความสามารถของแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ให้มากที่สุด และ 10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผน ร่วมดำเนินการ ตรวจสอบ และร่วมปรับปรุงพัฒนา

นราวิทย์ นาควิเวก (2560) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0 ต้องคอยอำนวยความสะดวก ในทุกๆ เรื่อง เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความเข้มแข็ง เต็มไปด้วยคุณค่า มีความสุข และความยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งตามไปด้วย โดยมีบทบาทต่าง ๆ ที่ผู้นำในยุค 4.0 ควรต้องมี คือ ต้องมีความเข้าใจและศรัทธาในความต่างของคน (Personal Values Trust) เป็นคนที่ฟังเก่ง ใช้หัวใจในการฟัง (Deep listening) สามารถสอน อบรมคน (Coaching) มีทักษะ ในการอำนวยความสะดวกเรียนรู้ (Facilitation) และต้องมีทักษะการเล่าเรื่องเก่ง (Storytelling)

เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg, 1975 อ้างถึงใน Articlekey, 2560) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของการจัดการที่ผู้บริหารทุกคนทำ โดยสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่ม และรวมทั้งสิ้น 10 บทบาท คือ 1. กลุ่มบทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลอื่นในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ (Figurehead Role) บทบาทการ เป็นผู้นำ (Leadership Role) และบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison Role) 2. กลุ่มบทบาท เกี่ยวกับข้อมูล (Informational Roles) ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในแง่ต่าง ๆ เนื่องจากข้อมูลที่องค์กรใช้ในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย บทบาทของการเฝ้าสังเกต (Monitor Role) บทบาทการเผยแพร่ข้อมูล (Disseminator Role) และบทบาทการเป็นผู้แถลงข่าว (Spokesperson) 3. กลุ่มบทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้บริหารต้องเลือกหนทาง ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร กล่าวที่จะรับความเสี่ยงจากการตัดสินใจนั้น โดยบทบาทที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความยุ่งยาก (Disturbance Handler) บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) และบทบาทการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator Role)

ยุกส์ (Yukl, 2010 อ้างถึงใน กานต์รวี ถาวรพันธุ์, 2556) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกเป็น 14 ลักษณะ ได้แก่ 1) บทบาทในด้านการวางแผนและการจัดองค์กร 2) บทบาทในด้านการแก้ไขปัญหา 3) บทบาทในด้านการชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์ 4) บทบาทในการให้ข้อมูล 5) บทบาทในการสังเกตการณ์ 6) บทบาทในการกระตุ้นและการดูแลใจ 7) บทบาทในการปรึกษาหารือ 8) บทบาทในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ 9) บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุน 10) บทบาทในการพัฒนาและให้คำสั่งสอน 11) บทบาทในการจัดการปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมการสร้างทีมงาน 12) บทบาทในการสร้างเครือข่าย 13) บทบาทในการให้การยอมรับ 14) บทบาทในการให้รางวัล

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำมีหน้าที่วางแผนควบคุม กำกับดูแล ตลอดจนบริหารจัดการ ประสานงาน แก้ไขปัญหา และจูงใจบุคคลากรในองค์กร ให้นำศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กร ทำให้นักวิชาการต่างทุ่มเทศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดมุมมองที่แตกต่างกันไปมากมายในแง่พฤติกรรม และลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้ โดยได้มีการศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี (Lussier and Achua, 2001 อ้างถึงใน นาวาวิ เจอะอูมา, 2557) ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มีลักษณะพิเศษบางอย่างที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือมีประสิทธิผลแตกต่างจากผู้นำคนอื่น โดยได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้ที่เป็ผู้นำนั้น จะมีลักษณะเป็นผู้นำมาแต่เกิด ไม่สามารถสร้างกันได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) โดยที่ Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 กว่า 163 เรื่อง สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีสถานะทางสังคมดี มีการศึกษาดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้อง

กับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค มีความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง ปรารถนาที่จะร่วมงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ และเฉลียวฉลาด

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ในปลายทศวรรษ 1940 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมาเป็นเชิงพฤติกรรม ซึ่งจะเน้นศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำพูด และสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งศึกษาและสังเกตพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล เพื่อหาข้อสรุปของต้นแบบพฤติกรรมที่สามารถอธิบายถึงการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดที่บุคคลควรเรียนรู้ โดยพฤติกรรมที่มีการศึกษา และทำความเข้าใจกันมาก จนเกิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies)

นักศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 2 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, อ้างถึงใน ธัญญามาส โสจมานนท์, 2557)

2.1.1 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การยอมรับ และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จนเข้าถึงความต้องการ ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.2 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหรือเน้นที่ผลผลิตหรืองาน เน้นที่ขั้นตอน เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน เป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานเท่านั้น

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies)

ได้มีการรวบรวมผลงานวิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อประมาณปลายปี 1940 พฤติกรรมผู้นำมี 2 ลักษณะ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, อ้างถึงใน ธัญญามาส โสจมานนท์, 2557)

2.2.1 ผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามเวลาที่กำหนด ไม่ว่าจะมีความต้องการในงาน โปรแกรมการทำงาน บทบาทหน้าที่ของตนเอง และบทบาทหน้าที่พนักงาน มีความพึงพอใจในการมอบหมายงาน และมีความคาดหวังในการปฏิบัติงานสูง

2.2.2 ผู้นำที่มุ่งคนหรือค่านึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดความพึงพอใจ ให้ความไว้วางใจและยอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน

2.3 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa studies)

นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้รวบรวมข้อมูล และทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1950 จากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาถึงความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่ (กัญญาณัฐ หนูรักษ์, 2556, น. 30-31)

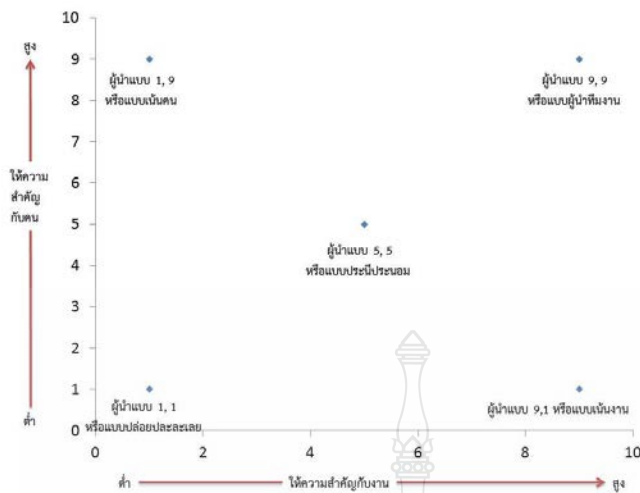
2.3.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการบริหารงานทั้งหมดไว้กับตนเอง ทั้งอำนาจความคิดและอำนาจในการตัดสินใจ แล้วจึงสื่อแนวคิดที่ได้ตัดสินใจออกมาให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

2.3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะนำเสนอความคิด แล้วเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม หาแนวทางแก้ปัญหา และข้อสรุปร่วมกัน และทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม

2.3.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (laiser-faire Leader) หมายถึง ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจนั้น

2.4 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton

เป็นทฤษฎีนี้มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behavior) ที่พัฒนาขึ้นโดย Robert R. Blake and Jane S. Mouton อาจารย์จาก University of Texas ซึ่งได้จัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ ที่แสดงหรือชี้ให้เห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ มิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concern of production) โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้บริหารที่แตกต่างกันได้ถึง 5 แบบ ซึ่งแต่ละแบบมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงตาข่ายการบริหารตามแนวความคิดของ Blake and Mouton (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 อ้างถึงใน ทิวาพร รักษาม, 2559)

Blake & Mouton (1964 อ้างถึงใน ทิวาพร รักษาม, 2559) ได้เสนอรูปแบบการบริหารตามภาพที่ 2.1 โดยแกนนอนแสดงความสนใจที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำถึงถึงผลผลิต และแกนตั้งแสดงความสนใจที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงคน แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง (A Nine-Nine Scale of Concern) ต่อเนื่องกัน ตัวเลข 1 แสดงความสนใจในระดับน้อยที่สุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในระดับมากที่สุด และได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

2.4.1 ผู้นำแบบ 9,1 หรือแบบเน้นงาน (Authority-compliance management)

2.4.1.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูง โดยจะเน้นไปที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญความต้องการของคน โดยมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงเครื่องมือของตนเอง ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารจะใช้อำนาจบังคับบัญชาในทุกเรื่อง มักจะกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติโดยไร้ข้อสงสัย จึงเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นระเบียบแบบแผน และกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่มอบหมายอย่างชัดเจน

2.4.1.2 การบริหารงาน

ผู้บริหารมีความเชื่อว่า คนไม่ชอบทำงาน ไม่ชอบรับผิดชอบ ดังนั้น คนจะทำงานดีได้เมื่อมีการวางแผนงานที่ดี ตามทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) ผู้บริหารจึงเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็น มีการวางกฎ ระเบียบที่ชัดเจน มีการตรวจสอบงาน

ทุกขั้นตอน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด รวมถึงคอยติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน จะคอยวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน และหาตัวผู้รับผิดชอบมาลงโทษ

2.4.1.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มและตัดสินใจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกี่ยวกับองค์กรแต่เพียงผู้เดียว

2.4.1.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นว่าตนสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารระดับเหนือกว่าต้องการ จะรายงานปัญหาแค่ในกรณีที่เป็นปัญหาที่พิเศษเท่านั้น ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง เป็นไปตามลำดับการบังคับบัญชา มีการสั่งการและใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์และติดต่อกันเองให้น้อยที่สุด

2.4.1.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะพยายามเอาชนะอีกฝ่ายให้ได้ เมื่อไม่สามารถจัดการได้ จะมองหาผู้รับผิดชอบ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งกันจะทำการลงโทษ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

2.4.1.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมาก จึงมุ่งมั่นให้งานสำเร็จเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรเท่านั้น เต็มใจที่จะบังคับตนเองและผู้อื่น ให้ทำตามความต้องการขององค์กร จึงไม่สนใจหรือเพิกเฉยต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกริยา 3 แบบ คือ 1. ทำงานแค่ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งยังเป็นไปตามความต้องการขององค์กร (ในระดับต่ำสุด) ในขณะที่ยังสามารถรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้ได้ 2. ทำให้เกิดการต่อต้านองค์กร โดยการทำงานให้ช้าลง ตลอดจนกีดขวางการทำงานรูปแบบต่าง ๆ พนักงานอาจเกิดปฏิกริยาต่อต้าน ซึ่งเกิดจากความตึงเครียดที่มาจากความเกลียดชังและความไม่พอใจผู้บริหาร 3. ทำให้เกิดแนวทางหรือเหตุการณ์ต่อต้านองค์กรที่รุนแรงยิ่งขึ้น คนที่รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมอาจใช้วิธีที่แข็งข้อในการแก้ปัญหา เช่น เข้าร่วมกับสหภาพแรงงานเพื่อต่อต้านองค์กร

2.4.1.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการสรรหาและคัดเลือกคน จะสรรหาคนดีก่อนเป็นลำดับแรก แล้วจึงคัดคนให้เหมาะสมกับงาน เช่น เลือกคนที่มีประวัติดี เคยทำงานระหว่างศึกษา

มีความทะเยอทะยาน ไม่มีกรอบครีว แล้วทำการฝึกอบรมพนักงานให้ทราบวัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ และนโยบายขององค์กร สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะพยายามหาข้อเสีย และจุดบกพร่องต่าง ๆ เพื่อตำหนิและลงโทษรวมถึงกำหนดมาตรการแก้ไข

2.4.2 ผู้นำแบบ 1, 9 เรียกว่าผู้นำแบบเน้นคน (Country club management)

2.4.2.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น กลัวการถูก ปฏิเสธจึงหลีกเลี่ยงที่จะควบคุมการทำงาน รวมถึงหลีกเลี่ยงที่จะสร้างความกดดันให้ลูกน้องทำงาน มากเกินไป จึงมุ่งเน้นและสนใจความต้องการของคนในระดับสูง แต่ไม่ค่อยสนใจความต้องการ ขององค์กร ผู้บริหารแบบนี้ มักจะเป็นคนหย่อนยานเรื่องระเบียบวินัย และทำตัวเป็นผู้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4.2.2 การบริหารงาน

ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเชื่อว่าจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามมากขึ้น เน้นการสร้างความสัมพันธ์ การสร้าง ความจงรักภักดีและการยอมรับ ชอบพูดคุยกับลูกน้องมากกว่าออกคำสั่ง คอยให้กำลังใจและสนับสนุน ความต้องการด้านเทคนิควิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เน้นการวางแผนแต่จะให้กลุ่มเป็นผู้กำหนด วัตถุประสงค์ วางแผนงานและตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเอง และหลีกเลี่ยงการเข้าไป ควบคุมงานของลูกน้อง ไม่จำเป็นต้องติดตามและตรวจสอบงาน กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด จะหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือหาตัวผู้รับผิดชอบต่อความผิดนั้น ในการตัดสินใจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน แต่หากไม่สามารถหลีกเลี่ยง การตัดสินใจได้ จะตัดสินใจในแนวทางที่สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนกับผู้อื่นได้

2.4.2.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความขัดแย้ง จึงไม่กล้า ทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ตลอดจนถึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มต่ำ หากผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดเห็น จะนำความคิดเห็นดังกล่าวไปเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่ ตนเองจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

2.4.2.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารให้ความสำคัญและเน้นกับการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างขวัญ กำลังใจ รวมถึงการอยู่รวมกันกับพนักงานทุกระดับ นิยมจัดการประชุมเพื่อสังสรรค์ มากกว่าประชุมในเรื่องงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะไม่เป็นทางการ

2.4.2.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดปัญหา ผู้บริหารจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความไม่ลงรอยระหว่างบุคคล โดยจะรายงานผู้บริหารระดับสูงกว่าเฉพาะเรื่องที่เป็น เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับสูง จะทำในสิ่งที่ทุกคนเห็นตรงกัน เพื่อไม่ต้องโต้เถียงในเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ และเมื่อมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้ อาจจะทำตามวิธีของผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออาจตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งจะไม่แสดงความขัดแย้งออกมาตรง ๆ แต่จะใช้การนิทา เมื่อมีปัญหากับผู้ร่วมงาน

2.4.2.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ภูมิใจในองค์กร พร้อมตอบแทนองค์กรซึ่งดูแลและให้ความมั่นคงต่อเขา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันกันเองสูง แต่มีความผูกพันในงานต่ำ

2.4.2.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัว ปฏิบัติตน รวมถึงยอมรับค่านิยมและบรรทัดฐานของคนอื่นในองค์กรและหน่วยงานได้ โดยสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะและภูมิหลังเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ในการฝึกอบรม จะเน้นหนักเรื่องการพัฒนาบุคคลให้สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งสร้างขวัญและกำลังใจ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ในสิ่งที่ไม่ทำให้อะไรดีขึ้น

2.4.3 ผู้นำแบบ 1, 1 เรียกว่าผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management)

2.4.3.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารไม่สนใจความต้องการขององค์กรและคน โดยสนใจทำงานเพียงเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในองค์กร จะทำเฉพาะงานในหน้าที่และพยายามรับผิดชอบงานให้น้อยที่สุด

2.4.3.2 การบริหารงาน

ผู้บริหารจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและรับผิดชอบงานโดยลำพัง มีการวางแผนงานน้อยมาก และสั่งงานโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหรือกำหนดการ โดยหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าในเรื่องใด หลีกเลี่ยงการเข้าไปควบคุมดูแล ไม่สนใจติดตามงาน

2.4.3.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารมักแสดงตนว่าไม่มีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรืออาจจะต้องการหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในองค์กร ไม่สนใจความเปลี่ยนแปลง

ในองค์กรที่เกิดขึ้น ไม่สนใจการเสนอความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งอาจเก็บข้อเสนอแนะไว้ โดยไม่เสนอต่อผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป

2.4.3.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารมีความเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้น้อยที่สุด ยิ่งน้อยเท่าไรยิ่งดี เพื่อจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องตัดสินใจ โดยทำตัวเป็นเพียงแค่ผู้ส่งข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ต้องเติม ตีความ หรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ ต่อข้อมูลข่าวสารที่ตนแจ้ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับน้อยมาก การสื่อสารในองค์กรมีน้อยมาก ไม่มีการประชุมเพื่อตัดสินใจ แต่จะเป็นแค่การสื่อสารข้อมูลหรือนโยบายขององค์กรให้พนักงานเพื่อทราบเท่านั้น

2.4.3.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน จะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หลีกเลียง ถอนตัวออกสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งนั้น หรือจะพยายามวางตัวเป็นกลางเมื่อหลีกเลียงไม่ได้ รวมทั้งพร้อมจะกล่าวโทษหรือโยนความผิดให้กับผู้อื่น ให้ระบบ ให้องค์กร เมื่อไม่สามารถยุติความขัดแย้งนั้นได้ เพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบ

2.4.3.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรน้อยมาก เนื่องจากผู้บริหารสนใจเพียงความอยู่รอดของตนเอง ไม่ต้องการรับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้น และเพิกเฉยไม่สนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4.3.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อหลีกเลียงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่าง ๆ ในการสรรหา และคัดเลือก จึงให้ผู้อื่นเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจในการคัดเลือก ไม่สนใจที่จะให้มีการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร ในขณะที่การประเมินผลงาน จะให้คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง

2.4.4 ผู้นำแบบ 5, 5 เรียกว่าผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management)

2.4.4.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารใช้การประนีประนอม พยายามรักษาสมดุลระหว่างการดำเนินงานขององค์กรและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ต้องการให้กลุ่มมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีศักดิ์ศรี จะหลีกเลียงความอับอายที่ต้องสูญเสียศักดิ์ศรี โดนนิยมใช้เพื่อนร่วมงานสร้างความกดดันกันเองมากกว่าใช้อำนาจบังคับโดยตรง เพื่อให้ได้ความพึงพอใจทั้งในเรื่องงานและคน

เชื่อว่าระเบียบปฏิบัติขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงมักตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ตามกฎเกณฑ์และสิ่งที่เคยปฏิบัติมา

2.4.4.2 การบริหารงาน

ผู้บริหารมองว่าคนมีความสำคัญเท่าเทียมกับงาน ยึดถือกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติมา การกำหนดเป้าหมายในการทำงานจะมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ มีอิสระตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ และถ้าไม่ยอมรับก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะไม่ใช่อำนาจสั่งการ แต่ชักจูงด้วยเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือใช้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจนโยบายต่าง ๆ มีการจัดประชุมเพื่อติดตามงานและสอบถามความก้าวหน้า รวมทั้งรับข้อเสนอแนะ เป็นระยะ ๆ

2.4.4.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่เคยทำมาอย่างไร ก็ยังคงยึดถือปฏิบัติตามนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มใหม่ จะต้องมีการทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อน เมื่อได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จึงจะนำมาใช้ปฏิบัติจริง

2.4.4.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับในองค์กร พร้อมประเมินความต้องการและพยายามสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด เพื่อพิสูจน์คุณสมบัติของการเป็นผู้นำของตนเองให้ผู้บริหารระดับเหนือกว่าได้เห็น โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงานและร่วมแก้ปัญหา ในขณะที่ผู้บังคับบัญชา จะตรวจสอบว่าไม่ขัดแย้งกับกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่และเป็นข้อเสนอแนะที่ดี ก่อนที่จะนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าพิจารณา

2.4.4.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้ง จะแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีที่เคยใช้แล้ว ได้ผลดีที่สุด โดยใช้การประนีประนอมเป็นหลักในการแก้ปัญหาให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าจะชนะทั้งคู่ และสูญเสียน้อยที่สุด แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป จะต้องทดลองทำตามความคิดเห็นของผู้บริหารจนกว่าจะแน่ใจว่าได้ผลลัพธ์ที่ดี จึงจะปฏิบัติจริง ในขณะที่ถ้าเกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงานจะใช้การประนีประนอมหรือทำตามที่เคยทำมา

2.4.4.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารจะทำให้ทั้งผู้บริหารในระดับสูงกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ จนเกิดเป็นความรักและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.4.4.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการสรรหาและคัดเลือกคน จะพิจารณาจากผู้ที่มีการศึกษาดี และทำกิจกรรมพิเศษ ในการฝึกอบรม จะมีการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบกฎ ระเบียบ นโยบายการบริหารงานและเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร สำหรับการประเมินผลงาน จะให้คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยจะชี้ให้เห็นข้อดี ข้อเสีย และจบทิ้งท้ายด้วยการชมเชย ให้กำลังใจ

2.4.5 ผู้นำแบบ 9, 9 เรียกว่าผู้นำทีมงาน (Team management)

2.4.5.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารเชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งประสานเข้าด้วยกันได้ จึงสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง โดยเน้นสร้างทีมงาน เพื่อส่งเสริมสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ

2.4.5.2 การบริหารงาน

เน้นความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์กร ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน และสามารถทำให้เป็นจริงได้ มีการกำหนดความรับผิดชอบและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีหน้าที่ต้องพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและกำหนดขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะควบคุมตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้และดึงความสามารถ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้อย่างเต็มที่ และมีอิสระในการทำงาน ในการติดตามงานจะแจ้งให้ทราบปัญหา กำหนดการทำงาน ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ติดตามงานในความรับผิดชอบ ประเมินความก้าวหน้าและทบทวนเป้าหมายการทำงาน ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งให้คำชมเชยแก่บุคคลที่ทุ่มเทให้องค์กรอย่างจริงจัง และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

2.4.5.3 ความคิดริเริ่ม

เป็นทั้งผู้ริเริ่มและผู้ปฏิบัติตาม มีความคิดริเริ่มสูง แต่ยังคงความคิดที่ชัดเจนของตนเอง ชอบทดลองและพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ

2.4.5.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นและให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ภายใต้อาชีพเชื่อใจ และเคารพซึ่งกันและกัน โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)

2.4.5.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

ผู้บริหารเชื่อว่าการเผชิญปัญหาเป็นวิธีแก้ปัญหามีประสิทธิภาพที่สุด การหลีกเลี่ยงไม่ใช่การแก้ปัญหา เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง จะช่วยให้ทุกคนร่วมมือกัน ทำให้คนเผชิญหน้ากับปัญหาและแก้ไขปัญหานั้น สาเหตุ ผู้เกี่ยวข้องจะค้นหาข้อเท็จจริง วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไข ด้วยวิธีที่เปิดเผยและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยิ่งมีความขัดแย้งมากเท่าไร ยิ่งมีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดเชื่อว่า ไม่ใช่เกิดขึ้นจากความตั้งใจ แต่เกิดขึ้นจากความเข้าใจผิด ซึ่งอาจจะเป็นเพราะได้ข้อมูลผิดหรือเกิดจากการคาดหวังที่แตกต่างกัน ระหว่างนายกับลูกน้อง เมื่อมีการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ ผู้บริหารจะพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหาว่าคืออะไร เกิดจากอะไร ถ้าเป็นเพราะกฎข้อบังคับล้าสมัย ไม่สมเหตุสมผล ผู้บริหารจะเปลี่ยนหรือยกเลิกกฎนั้น

2.4.5.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารแบบนี้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

2.4.5.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกบุคลากรจะคัดคนที่ทุ่มเทให้กับงานและเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันให้คนมีโอกาสตัดสินใจเลือกทางอาชีพและมีข้อมูลในการประเมินโอกาสก้าวหน้า จะคัดคนที่มีลักษณะเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ตั้งแต่ก่อนการจ้างงานในการอบรมด้านการบริหารงานเน้นการพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับปัญหาในองค์กรการเรียนรู้ ขั้นตอนในการทำงาน เทคนิคและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเรื่องเป้าหมายและการดำเนินงาน เน้นการพัฒนาคนและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการประเมินผลงานหัวใจสำคัญ คือ แนวความคิด เรื่องการตั้งเป้าหมาย การประเมินผลงานเป็นการให้โอกาสผู้บริหารและพนักงานได้พูดคุยกันถึงระดับความสามารถของพนักงาน วินิจฉัย วางแผน เพื่อจัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน ตลอดจนติดตามผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

2.5 ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Leadership Effective Model)

เรตติน (Reddin, 1970, อ้างถึงใน วราภรณ์ ช่างอยู่, 2557, น. 45-46) ได้พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีแนวคิดหลักว่าการเป็นผู้นำโดยสถานการณ์นั้น เป็นผู้นำแบบที่เหมาะสม เป็นไปตามสถานการณ์ในขณะนั้น ได้แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติที่มุ่งแต่งงาน (Task Oriented: To) 2) มิติที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented: RO) และ 3) มิติที่มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Oriented: EO)

จากแบบพื้นฐานของผู้นำ จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำ จะมีความสัมพันธ์ภายในที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไร ถ้าแบบพื้นฐานของผู้นำ แสดงออกมาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น ก็จะมีประสิทธิภาพเกิดขึ้น แต่ถ้าแบบผู้นำแสดงออก ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ ประสิทธิภาพก็จะน้อย (Reddin & Kotze, 1974) หมายความว่า แบบพื้นฐานแต่ละแบบจะก่อให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ และผู้นำที่มี ประสิทธิภาพน้อยอีก 4 แบบ รวมเป็นผู้นำ 8 แบบ ดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก (More Effective Leadership Styles) 4 แบบ

1. ผู้นำแบบทีม (Executive) ลักษณะของผู้นำแบบนี้จะส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม ให้ใช้ความพยายามสูงสุดในการปฏิบัติงาน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายตามมาตรฐานที่วางไว้ จนเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

2. ผู้นำแบบพัฒนา (Developer) ลักษณะผู้นำแบบนี้มุ่งที่จะพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ ให้ความสำคัญของศักยภาพบุคคล ขณะเดียวกันก็สามารถพัฒนาหน่วยงาน และบรรยากาศการทำงานได้อย่างเหมาะสม

3. ผู้นำแบบคัมภีร์เกณฑ์ (Bureaucrat) ลักษณะผู้นำแบบนี้ สนใจทั้งคนและงาน ให้ทุกคนพึงพอใจและมีเป้าหมาย คือ ความสำเร็จร่วมกัน โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ

4. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ลักษณะของผู้นำ แบบนี้ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน รู้จักใช้ศิลปะในการครองใจคนให้คนเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม โดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีผลผลิตของงานสูง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย (Less Effective Leadership Styles) 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ไม่กล้าตัดสินใจ เวลาเกิดปัญหา มองเห็นประโยชน์ที่คนและความสัมพันธ์ มักจะใช้วิธีการยอมความ หรือประนีประนอม

2. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ยึดความสำคัญกับคนเป็นหลัก มุ่งแต่ เอาอกเอาใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ไม่กล้าเสี่ยง หย่อนประสิทธิภาพของการทำงาน ขาดความริเริ่ม

3. ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนทั้งงาน ผู้ร่วมงานจะรู้สึก ว่าอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจ ในขณะที่ผลสำเร็จของงานก็ไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

4. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน ไม่รับฟัง ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และปัจจัยแวดล้อม โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง บุคคลนั้นอาจเป็นแค่ผู้ตาม โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingen Theory of Leaderling)

เป็นที่ยอมรับกันว่า ฟิดเลอร์ (Fiedler) เป็นบิดาของทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ (Father of The Contingency theory of leadership) เขาได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้นมา ภายใต้แนวคิดพื้นฐานว่า ความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำที่ดีนั้น มีปัจจัยในการพิจารณา มาจากความสอดคล้องระหว่างรูปแบบของผู้นำกับธรรมชาติของสถานการณ์ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างที่แตกต่างกันไป โดยมีตัวแปรของสถานการณ์ 3 ตัวแปร ที่จะตัดสินใจว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลดีต่อผู้นำหรือไม่ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน วราภรณ์ ช่างอยู่, 2557) ดังต่อไปนี้ 1) ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับกลุ่มสมาชิก (ผู้นำกับสมาชิก) 2) ลักษณะงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (ลักษณะงาน) และ 3) อำนาจและอำนาจหน้าที่ที่ตำแหน่งกำหนด (อำนาจตามตำแหน่ง)

3.2 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory of Leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้มาจากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิก เกี่ยวกับการรับรู้ถึงเป้าหมายทั้งเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคล และหนทางไปสู่เป้าหมาย ในการดำเนินงานร่วมกัน พร้อมกันนั้นผู้นำจะมีประสิทธิภาพเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรนั้น ซึ่งแนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายตามที่เฮาส์และคณะ (House and others, 1974 อ้างถึงใน วราภรณ์ ช่างอยู่, 2557) ได้กล่าวถึงทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ว่ามีองค์ประกอบที่เด่น ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ที่ต่างกันไปตามสถานการณ์ คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจหน้าที่ของตน แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเขาคาดหวังอะไร ให้แนวทางหรือแนะนำแนวว่าควรจะทำอะไร ทำอย่างไร และขอร้องให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎและระเบียบที่กำหนดไว้ เป็นรูปแบบผู้นำที่เน้นผลงาน ซึ่งเหมาะกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถน้อย

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบความเป็นมิตรกับสมาชิก ให้การสนับสนุน เห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่ คอยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน จึงทำให้บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา คอยให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิก และนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาใช้พิจารณาก่อนการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมาย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ แสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เน้นความเป็นเลิศและแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะทำตามเป้าหมายได้สำเร็จ จนส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในมาตรฐานที่สูงขึ้นด้วย และมีการให้รางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory)

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิจารณารูปแบบพฤติกรรมผู้นำว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ (กานต์รวี ถาวรพันธุ์, 2556)

3.3.1 ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หมายถึง ผู้นำแบบสั่งการมีพฤติกรรมมุ่งเน้นงานสูง แต่พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ

3.3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หมายถึง ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมระดับปานกลาง

3.3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้นำให้การแนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาทักษะในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3.3.4 ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำจะเน้นที่การสั่งการ และให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง และมีพฤติกรรมการทำงานที่รับผิดชอบในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Transformational Leadership Theories)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) (กานต์รวีถาวรพันธุ์, 2556)

ทฤษฎีนี้ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้มแข็งเป็นที่น่าเชื่อถือ ปลุกเร้าความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้ จะดึงดูดให้พนักงานไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปฏิบัติงานสูง

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) (ธัญญามาส โลจมานนท์, 2557)

เดิม Burn (1978) เชื่อว่า ผู้บริหารควรจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ด้วยการระบุข้อกำหนดต่าง ๆ ของงานให้ชัดเจนและให้รางวัลเมื่องานนั้นบรรลุเป้าหมาย เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน โดยความเป็นผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพสูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ แต่ในปัจจุบันที่แต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burn จึงได้ปรับปรุงแบบภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ซึ่งสามารถสรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีแนวคิดที่ว่า ผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม เพื่อใช้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถประสบความสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางในองค์กรได้อย่างไร

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ที่จะมุ่งไปที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการแลกเปลี่ยนและติดต่อกัน โดยจะใช้วิธีการแนะนำและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานและจัดการรางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์และความต้องการงานอย่างชัดเจน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, อ้างถึงใน ธัญญามาส โลจมานนท์, 2557, น. 17)

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นรูปแบบที่ผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการที่จะยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นอย่างแรงกล้า จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายภายใต้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้ผู้นำมีข้อพึงปฏิบัติ 5 ด้าน คือ (Kouzes & Posner, 2002, อ้างถึงใน กานต์รวีถาวรพันธุ์, 2556)

5.1 การท้าทายกระบวนการ ผู้นำคือผู้ที่บุกเบิก มองหาโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อองค์กร โดยการท้าทายกระบวนการนั้น แต่อาจจะเริ่มต้นมาจากผู้ร่วมงานหรือผู้รับบริการ โดยที่ผู้นำเป็นแค่เพียงมีหน้าที่ยอมรับความคิดดี ๆ และให้การสนับสนุนความคิดดี ๆ นั้นอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็เต็มใจพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงในความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น โดยผู้นำที่ท้าทายกระบวนการจะปฏิบัติ ดังนี้

5.1.1 ค้นหาโอกาสที่ท้าทาย เพื่อเปลี่ยนแปลง เด็บโต รวมถึงค้นหาจุดบกพร่องต่าง ๆ และรีบดำเนินการแก้ไข ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเหมือนการผจญภัยอย่างหนึ่ง ตั้งข้อสงสัยในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิม รวบรวมและรับฟังความคิดเห็นจากทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการและบุคคลภายนอก รวมทั้งสร้างแรงจูงใจต่อการดำเนินงาน และมอบโอกาสในการจัดการกับสิ่งท้าทาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร จัดส่งพนักงานรวมถึงตนเองในการเข้าร่วมการอบรมและสัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนศักยภาพในการดำเนินงาน

5.1.2 เมื่อมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น จะดำเนินการทดลองแนวความคิดนั้น ๆ ขึ้นเสียก่อนจะนำไปใช้ในการปฏิบัติ สร้างความมั่นใจในผลลัพธ์ของความคิดใหม่ต่อพนักงาน และพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการตรวจสอบและเรียนรู้จากความล้มเหลวและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อขยายโอกาสและเพิ่มทางเลือกโดยไม่สนใจฐานะที่เป็นทางการ ดังนั้นผู้ร่วมงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงจากแนวความคิดใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น

5.2 การสร้างแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำจะทำความสนิทสนม สร้างความคุ้นเคย และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วม แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ และประโยชน์ในสิ่งต่าง ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงและกำลังจะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและมีความกระตือรือร้นต่อวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร โดยผู้นำมีการปฏิบัติ ดังนี้

5.2.1 สร้างวิสัยทัศน์ โดยคำนึงสภาวะแวดล้อมในอดีต แล้วพิจารณากำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ทำการทดสอบและกำหนดคุณค่าของสมมติฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นไปได้ สร้างคำขวัญสั้น ๆ ซึ่งสามารถจดจำได้ง่าย รวมถึงการทำให้แน่ใจในภาพลักษณ์ขององค์กร

5.2.2 ชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การกำหนดผู้ที่ต้องการชักนำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ทำการค้นหาสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมเดียวกัน จากนั้นดึงดูใจด้วยด้วยคำนิยาม

ผลประโยชน์ ความหวัง ใช้ศิลปะต่าง ๆ ในการจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นการพูดอย่างสร้างสรรค์ การแสดงออกถึงความจริงใจ สร้างอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้ฟังสามารถสัมผัสได้ เพื่อให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริงได้ รวมถึงตั้งใจรับฟังความต้องการของผู้ร่วมงาน

5.3 ปลอ่ยกให้ผู้อื่นปฏิบัติ หมายความว่า ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนและความช่วยเหลือจากทุกคนในหน่วยงาน หากปราศจากความร่วมมือของทุกฝ่าย ดังนั้น สิ่งที่คุณำต้องดำเนินการ คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำปฏิบัติ ดังนี้

5.3.1 สนับสนุนความร่วมมือ โดยการสร้างสถานการณ์ทางเลือก ที่สนองตอบต่อความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีผู้นำเป็นผู้ควบคุม ใช้การปฏิสัมพันธ์ที่เน้นผลได้ ทบทวน และตรวจสอบการทำงานร่วมกัน เน้นการส่งเสริมเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างควมไว้วางใจต่อกัน

5.3.2 สร้างความเข้มแข็งให้กับลูกน้อง โดยการพัฒนาขีดความสามารถให้ลูกน้อง มอบหมายงานสำคัญให้ลูกน้องอย่างเหมาะสม ให้การสนับสนุนและสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือที่เป็นรูปธรรมได้ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงผลงานและมีการประเมินผลงาน

5.4 จำลองวิธีการ หมายถึง การที่ผู้นำมีความเชื่อในบางสิ่งบางอย่างที่เป็นหลักนำหรือจุดยืนในการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยการต้องแสดงตัวอย่างในเรื่องส่วนตัว รวมถึงการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จ ให้แก่การปฏิบัติงาน โดยสิ่งที่คุณำปฏิบัติมี ดังนี้

5.4.1 สร้างตัวอย่าง โดยการทำความรู้จักตนเอง แล้วแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม นำข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางแก้ไขให้สามารถทำตามแนวทางที่วางไว้ มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตามข้อตกลง มาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับคุณงามความดีที่สำคัญ ๆ ว่าจะต้องมีวิธีปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือค่านิยมร่วม

5.4.2 บรรลุความสำเร็จที่ละน้อย มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงออก ตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเลือกทำในสิ่งที่ยากก่อน ทำให้ลูกน้องพบกับชัยชนะเล็ก ๆ จนนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุด มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ให้กับพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันให้กับผู้ร่วมงาน

5.5 บำรุงขวัญและกำลังใจ ผู้นำจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนสามารถเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้ รวมทั้งให้การยอมรับในความสำเร็จของลูกน้อง มีการให้รางวัลจัดงานฉลอง สำหรับผู้นำที่บำรุงขวัญและกำลังใจ มีการปฏิบัติ ดังนี้

5.5.1 ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องแต่ละคนในความสำเร็จทุกโครงการ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับเป็นการเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นการยกย่อง การมอบรางวัล การให้สิ่งตอบแทน รวมถึงให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษา ในการพัฒนาผลงาน ให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

5.5.2 ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำให้การสนับสนุน และมีส่วนร่วมในงานเลี้ยงฉลองในโอกาสที่องค์กรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีความสุข

หลังจากที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีด้วยกัน หลายรูปแบบ แต่ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002, อ้างถึงใน กานต์รวี ธารพันธ์, 2556) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสม กับสภาพสังคมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่ผู้นำต้องเผชิญหน้า และปรับตัวให้ได้ ดังนั้น งานวิจัย ฉบับนี้จึงใช้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes & Posner (2002) เป็นเกณฑ์ ในการหาคำอธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าว

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร

คำนิยาม “การรับรู้บรรยากาศขององค์กร”

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความหมายของบรรยากาศองค์กร ซึ่งสามารถรวบรวมได้ ดังนี้

ดิวิชา สังคะ (2559, น.16) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การที่บุคลากร รับรู้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ปรากฏเป็นรูปธรรม เช่น โครงสร้างองค์กร การจัดสายการบังคับบัญชา หรือที่เป็นนามธรรม เช่น ความจงรักภักดีในองค์กร โดยแต่ละองค์กรต่างก็มีสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ทิวพร รักราม (2559, น.24) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร สรุปได้ว่า บรรยากาศ องค์กร (Organization Climate) หมายถึง คุณลักษณะสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ที่สมาชิกแต่ละคนสามารถรับรู้ได้ ไม่ว่าจะทั้งทางตรง หรือโดยอ้อม

บุญทริกา แจ้งเจริญกิจ (2555, น.137) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ สภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านองค์ประกอบที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา (2559, น.17) สรุปความหมายว่า บรรยากาศองค์กร คือ การรับรู้หรือความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่เป็นแรงกดดัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมของสมาชิกในองค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะตัว

อัจฉรา เฉลยสุข (2556, น.35) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมในแต่ละองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ๆ

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556, น.73) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมเกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติ และกระบวนการ ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร โดยที่องค์กรแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์และคุณลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนกัน

Forehand and Gilmer (1964 cited in Kindu, 2007, p.102 อ้างถึงใน ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, 2556) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กรเป็นกลุ่มคุณลักษณะ (Set of Characteristics) ที่อธิบายเกี่ยวกับองค์กร ในการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร

Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา, 2559) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน ซึ่งรับรู้ได้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ของบุคลากรในองค์กร

Streers (1977, p.103 อ้างถึงใน ทิวาพร รังงาม, 2559, น.24) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร เป็นความเข้าใจและการรับรู้ในรูปลักษณะของสภาพแวดล้อม การเปิดโอกาส ความเอาใจใส่ การให้การสนับสนุน ตลอดจนทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (Norm) และความรู้สึก (Feeling) ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามพื้นฐานความคิดและประสบการณ์เดิมของแต่ละคน โดยสภาพแวดล้อมขององค์กร จะมีลักษณะเฉพาะตัว หรือความเป็นเอกลักษณ์ที่ต่างกันไป จนส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร และมีส่วนสำคัญต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจและได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์กรไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่าง ดังนี้

Gibson (1991, อ้างถึงใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556, น.35) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อบุคคลที่ทำงานในองค์กร จำเป็นต้องรับรู้ สัมผัสและเกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งนี้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคุณอาจเปลี่ยนแปลงไป ถ้าบรรยากาศองค์กรหรือสภาพแวดล้อม มีความแตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไป

Steers & Porter (1979, อ้างถึงใน ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, 2556, น.74) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานตลอดจนช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของคุณบุคลากร ซึ่งถ้าปราศจากการวิเคราะห์บรรยากาศองค์กรแล้ว การวิเคราะห์การทำงานของบุคลากร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรก็จะขาดความแม่นยำ จะไม่สมบูรณ์ถูกต้อง

Litwin และ Stringer (1979, อ้างถึงใน ทิวาพร รังงาม, 2559, น.25) ได้ศึกษาและพบว่า องค์กรที่มีบรรยากาศการบริหารงานแบบใช้อำนาจ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบอย่างเคร่งครัด จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ ส่งผลให้องค์กรมีผลผลิตต่ำ งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งใจไว้ แต่ถ้าองค์กรมีบุคลากรรักใคร่สามัคคีกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในงาน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรคนอื่นในองค์กร งานบรรลุผลสำเร็จ

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556, น.74) สรุปว่า บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างขององค์กร กฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ หรือการลงโทษ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรใน 3 ลักษณะ คือ 1) บรรยากาศองค์กรที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรของหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กร และ 3) ปริมาณภาระงานที่จัดสรรให้บุคลากรในองค์กร อย่างเหมาะสม จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำงานในองค์กรโดยตรง บุคคลที่ทำงานในองค์กรจะต้องรับรู้และสัมผัสกับบรรยากาศในแต่ละองค์กร บรรยากาศองค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไป มีผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคุณคนนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ทฤษฎีและองค์ประกอบของการรับรู้บรรยากาศองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร พบว่า มีการจัดรูปแบบของบรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกันไป เช่น

Halpin and Croft (1966, pp.174-181 อ้างถึงใน ดวิษา สังคหะ, 2559) ได้จัดทำแบบประเมินบรรยากาศองค์กร ทำให้ทราบว่า พฤติกรรมของคุณคนในองค์กรที่แสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์กร สามารถจัดรูปแบบของบรรยากาศองค์กรได้ทั้งหมด 6 แบบ ได้แก่

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Opened Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารคอยช่วยเหลือสนับสนุน อันจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนนำไปสู่การพัฒนางาน มีความยืดหยุ่น

ในการบังคับใช้ระเบียบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ผู้ร่วมงานรักและเคารพ มีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงานและองค์กร นับว่าเป็นบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารให้อิสระ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงคอยอำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมงานในการทำงานเป็นครั้งคราว จนเกิดเป็นความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน แต่เมื่อมอง โดยภาพรวม ยังคงมีความเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แต่จะคอย อำนวยความสะดวก กำหนดกฎเกณฑ์ ควบคุมและติดตามผลงานในการทำงาน ผู้ร่วมงาน จะเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ทำให้ขวัญกำลังใจดี เกิดความสัมพันธ์อันดีจากการที่ผู้ร่วมงาน ต้องทำงานร่วมกัน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ และเป็นห่วงความรู้สึก ของผู้ร่วมงาน จนทำให้ไม่ค่อยให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ผลงานจึงขาดประสิทธิภาพ กระทบ ต่อความพึงพอใจในผลงานที่ลดลง

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร เน้นการออกคำสั่งและติดตามงานใกล้ชิด ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานไม่ค่อยดี ทำให้ผู้ร่วมงานขาดระเบียบวินัย ขาดความเป็นอิสระ ขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ลดลง ผลงานหรือผลผลิตตกต่ำ

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ไม่มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือการแนะนำช่วยเหลือ รวมทั้งไม่มีการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานขาดขวัญ กำลังใจ ขาดความภาคภูมิใจในผลงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงาน ขาดความสามัคคี เป็นลักษณะบรรยากาศองค์กรที่ควรเร่งดำเนินการแก้ไข

Brown และ Moberg (1980 อ้างถึงใน ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา, 2559) ได้แบ่งรูปแบบ ของบรรยากาศองค์กรเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power-Oriented Climate) เป็นบรรยากาศแบบที่มี สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาด เพื่อตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร แบบเป็นทางการ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องฟังเขาใจ และเห็นความสำคัญที่เกิดจากการตัดสินใจ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในขณะที่เดียวกันบุคลากรในองค์กร มีการแข่งขันในระดับสูง

2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท (Role-Oriented Power) เป็นองค์กรที่เน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์กรแบบนี้ จะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งอยู่ในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ การดำเนินการใด ๆ จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่วางไว้ ทำให้ยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา

3. บรรยากาศที่เน้นการทำงาน (Task-Oriented Climate) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ การตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร อาจมีการละเว้นหรือผ่อนปรนกฎระเบียบต่าง ๆ บางอย่างลงได้ ถ้าการละเว้นหรือผ่อนปรนนั้น จะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น หากคนที่ทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศแบบนี้ ไม่มีความรู้ ขาดความชำนาญ ในทักษะที่องค์กรต้องการแล้ว องค์กรจะสามารถหาคนมาแทนที่ได้ทันที

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน (People-Oriented Climate) เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการและให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจแล้ว ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Litwin and Stringer (1968, อ้างถึงใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556) ได้แบ่งลักษณะของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) คือ การรับรู้หรือความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับลักษณะทางโครงสร้างองค์กร เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ขั้นตอนการทำงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรต่อการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์กรออกมา ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานของพนักงาน

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การรับรู้ภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนในการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยไม่ต้องรอให้ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่ตรวจสอบมาคอยกดดัน สั่งการ

3. การให้รางวัล (Reward) คือ การรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลตอบแทนการทำงานที่ปฏิบัติได้เป็นไปตามเป้าหมาย และการลงโทษเมื่อการปฏิบัติเกิดความผิดพลาดภายใต้บรรยากาศหรือสถานการณ์ในการทำงาน เพื่อที่จะกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ และลดความกลัวเกี่ยวกับความผิดพลาดและความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่า มีการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำ ในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่า ไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

4. ความเสี่ยงของงาน (Risk) คือ เป็นการรับรู้ของพนักงานในองค์กรว่า การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้น มีความเสี่ยงหรือความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงพร้อมในการตัดสินใจที่จะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง ดังนั้น บรรยากาศองค์กรที่ให้การยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางนั้น จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นพนักงานที่ต้องการประสบความสำเร็จในงานได้

5. ความอบอุ่น (Warmth) คือ การรับรู้เรื่องในด้านมิตรภาพและการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนการทำงานในองค์กร ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกใหม่ ซึ่งจะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้ จนเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร

6. การสนับสนุน (Support) คือ การได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ เน้นความร่วมมือของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

7. มาตรฐานงาน (Standard) คือ การรับรู้ความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและความชัดเจนของเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เน้นการปฏิบัติงานที่ดี ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งเป้าหมายส่วนตัวส่วนตนและเป้าหมายกลุ่ม

8. ความขัดแย้งและการยินยอมให้มีความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) คือ การรับรู้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางความคิดเห็น ว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เต็มใจ หรือสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเอง เน้นให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา มากกว่าการปล่อยไปโดยไม่สนใจปัญหา ซึ่งอาจทำให้เกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือไม่ตรงกัน

9. ความภักดีต่อองค์กร (Commitment) คือ การรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกจงรักภักดีว่า ตนเองเป็นสมาชิกคนสำคัญที่มีค่าขององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนอยู่

Steers & Porter (1979 อ้างถึงใน ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, 2556, น.76-77) จำแนกองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นมีผลต่อประสิทธิภาพองค์กรด้วยได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร มี 2 ลักษณะ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลากร คือ 1) องค์กรที่มีการควบคุมที่ส่วนกลาง จะเป็นองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น 2) องค์กรที่ให้อิสระหรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจ ระหว่างบุคคลากร จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อองค์กร

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร มีส่วนในการกำหนดบรรยากาศองค์กร โดยถ้าต้องการให้บรรยากาศองค์กร มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ ก็ควรจะใช้วิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ซึ่งจะเปิดโอกาสในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ถ้ายังใช้วิทยาการธรรมดา ก็จะสร้างบรรยากาศแบบควบคุมด้วยกฎหมาย ซึ่งมีความยืดหยุ่นน้อย และบรรยากาศในการไว้นโยบายจะอยู่ในระดับต่ำ

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร มีผลกระทบกับองค์กรเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการปลดบุคลากรออกไปในบางส่วน ทำให้บุคลากรที่ยังทำงานอยู่ในองค์กร ก็อาจจะมีความกังวลใจไม่ตี ส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กรที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้

4. ด้านนโยบายและการปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์กร เช่น ผู้บริหารที่เตรียมข่าวสารย้อนกลับ ความเป็นอิสระในการทำงาน และลักษณะของงานย่อเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในงาน

Stringer (2002, อ้างถึงใน นิคม เจริญจินดา, 2559, น.28) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นว่า บุคลากรภายในองค์กรทราบถึงความชัดเจนในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ สายงานและลำดับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในสายงาน ของพวกเขาอย่างชัดเจน บุคลากรสามารถรับรู้ได้ว่า โครงสร้างกำหนดงานในหน้าที่ของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ไม่เกิดความสับสน

2. การตั้งมาตรฐานในการทำงาน คือ การที่องค์กรทำให้บุคลากรรู้สึกกดดันที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพของงาน และจะรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา ก็จะได้คะแนนมาตรฐานที่สูง แต่ถ้าหากได้คะแนนมาตรฐานในระดับต่ำ หมายความว่า บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังไว้

3. ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้เกิดความสำเร็จ โดยที่การทำงานนั้น ไม่จำเป็นต้องมีผู้คอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุกเรื่อง รวมทั้งการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

4. การชื่นชม คือ การได้รับการยอมรับโดยได้รับรางวัล เมื่อปฏิบัติงานได้ดี สามารถแสดงออกได้ 2 ด้าน คือ การได้รับรางวัล และการได้รับคำวิจารณ์ ต่าหนิติเตียน หรือลงโทษ องค์กรที่มีบรรยากาศแห่งการยอมรับสูง หมายความว่า องค์กรนั้นมีความสมดุลระหว่างการให้รางวัล และการวิจารณ์ ต่าหนิติเตียน แต่ถ้าองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งการยอมรับที่ต่ำ ก็หมายความว่า รางวัลที่ได้รับไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่ออกมา

5. การสนับสนุน เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของบุคลากร ในแง่ของการให้การสนับสนุนกัน การไว้นโยบายต่อกันในองค์กร เมื่อความรู้สึกนั้นเกิดขึ้น บุคลากรก็จะให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานเมื่อมีความต้องการ แต่หากมีปัญหาเกิดขึ้น ตนสามารถ

ขอความช่วยเหลือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เรียกได้ว่าเป็นบรรยากาศของการสนับสนุนที่มีอยู่มาก ในทางกลับกัน บรรยากาศของการสนับสนุนที่น้อย ก็คือ บุคลากรรู้สึกถึงความโดดเดี่ยวเหมือนตนเองถูกทอดทิ้ง ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากคนในองค์กร ทำให้บุคลากรแยกจากผู้อื่น

6. ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร แสดงออกถึงความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคลากรที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง เพื่อเป้าหมายขององค์กรแล้ว พวกเขาจะยินดียอมรับในข้อผูกพันต่างๆ ขององค์กร หากบรรยากาศของความผูกพันมีมาก บุคลากรจะมีความจงรักภักดีสูง ทำให้มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับสูง แต่หากมีความผูกพันกับองค์กรน้อย พวกเขาจะแสดงออกด้วยความเฉยชา ไม่มีความห่วงใยหรือสนใจต่อองค์กร และเป้าหมายองค์กร

จากการศึกษารูปแบบของการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษารูปแบบการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ตามแนวคิดของสตริงเจอร์ (2002) เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบมีความชัดเจน และครอบคลุมบรรยากาศองค์กร ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ซึ่งแบ่งการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ออกเป็น 6 ด้าน ในการวิจัยครั้งนี้

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำนิยาม “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

มีผู้วิจัยและให้ความหมายของคำว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ไว้ดังนี้

ดิวิชา สังคหะ (2559, น.38) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการกำหนดแนวทางปฏิบัติและนำเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุน ส่งเสริม แลกเปลี่ยน และสร้างสรรค์องค์ความรู้ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถของงานในองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในทุกระดับขององค์กร ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร อย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน นำไปสู่วิถีการพัฒนาที่มีความยั่งยืน

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556, น.29) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีกระบวนการ ดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง และเพิ่มขีดความสามารถของตน ได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนได้เรียนรู้

อย่างต่อเนื่อง จนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีเครื่องมือสำคัญที่จะนำองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การใช้การเรียนรู้ (Learning) ที่ถูกนำมาใช้ในการเผชิญหน้ากับการท้าทายของปัญหาต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำทุกวิถีทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทำให้องค์กรก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จด้วยความมั่นคงและยั่งยืน

ปฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2559, น.25) ได้สรุปว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึง การพัฒนาองค์กร ที่มีลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์กร ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกและทีมงานเกิดการเรียนรู้ พร้อมนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกัน และนำมาใช้พัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร ซึ่งผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และมุ่งสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จะถือว่าเป็นบุคคลสำคัญ

อภัยวิเชษฐ์ ใจประสงค์ และ ดร.สุริยะ เจียมประชาชนรากร (2559, น.94) ได้สรุปความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560, น.1746) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาศักยภาพ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้าง แสวงหา จัดการความรู้ การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเกิดจากองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ทอฝัน เพ็ชรดี และสุพาตา สิริกุตตา (2555, น.97) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาด้านการบริหารจัดการใหม่ โดยการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร ในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ไพลิน บุญมา (2559, น.25) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวย ประโยชน์ในการให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ กระบวนการ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อสังคมร่วมกันได้อย่างทั่วถึงตลอดเวลา พร้อมทั้งสามารถนำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556, น.36) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่บุคลากรทุกคนให้การสนับสนุน และร่วมกันสรรหาวิถีทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะตนเอง หรือการปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่วางไว้

Peter Senge (1990 อ้างถึงใน ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, 2556, น.27) ให้คำนิยาม องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าหมายถึง องค์กรที่ทุกคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ สามารถขยายขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง ให้สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย และต่างสามารถเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

David A. Gavin (1993 อ้างถึงใน ไพลิน บุณญา, 2559, น.25) ได้เสนอความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหาและถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt (1996 อ้างถึงใน กานต์รวี ถาวรพันธุ์, 2556) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม ในกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีและองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge (2000 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2558) กล่าวไว้ว่า การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้นั้น องค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ขึ้นมา เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร วินัย 5 ประการ มีดังนี้

1. ความเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น สนใจและใฝ่หาที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงสิ่งที่ตนเองทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความชำนาญทั้งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานนอกเหนือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อาจใช้รูปแบบของการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work place learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On The job learning)

2. แบบจำลองทางความคิด (Mental Model) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่จัดการความคิดของตนเองให้เกิดความชัดเจนกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้น ๆ จนเกิดความเข้าใจหน่วยงานและงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ สามารถใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์

และตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี และข้อมูลใหม่ ๆ ไม่ยึดติดและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เป็นขั้นตอน สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อันจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวความคิดเหมือนกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่แสดงออกถึงการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กร เพื่อทุกคนจะได้รับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องการอยากให้เป็น เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจในข้อผูกพัน ที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร มีการสื่อสาร ให้รับรู้ในทุกระดับ มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ของบุคลากรในองค์กร บนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมาย หรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่เรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของบุคลากร มาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม ให้เกิดขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวความคิดของสมาชิก พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อมุ่งไปสู่ ความสำเร็จของงาน และเป้าหมายขององค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในการทำงาน ซึ่งสื่อสารอย่างเป็นระบบ มองเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์และความเชื่อมโยง ของแต่ละส่วนประกอบย่อย ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นเครือข่าย และสามารถมองปัญหา ที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ สามารถมองเห็นการเกิดปัญหาอย่างเป็น ภาพรวมขององค์กรได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาค้นหาสาเหตุการเกิด และเปลี่ยนแปลงระบบได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุก ให้สอดคล้องกับความเป็นไปในโลก แห่งความจริง จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และจากคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่วุ่นวายนี้จะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร

ต่อมา Senge (2006 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2558) ได้ปรับปรุงวินัยขององค์กรที่ส่งผล ให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ความรอบรู้ของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนการคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) โดยที่การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ถือเป็นองค์ความรู้หลักที่สำคัญที่สุด ในการมององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้ง 4 องค์ประกอบอย่างเป็นองค์รวม (wholes)

Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ, 2560) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน เพื่อที่จะทำให้องค์กร สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร มีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เพื่อให้เกิดความอิสระในการทำงาน มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการประสานงาน มีโครงสร้างแบบองค์รวม ที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่สามารถแยกอิสระจากกันได้ ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) วัฒนธรรมองค์กร ต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง กำลังใจและการเงินจากองค์กร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) โดยจะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือองค์กรนวัตกรรม

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากร ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ ได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ โดยการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบกับสภาพแวดล้อมองค์กร ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ มีการเรียนรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เช่น

มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เทียบเคียง กับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพในภาพรวม โดยเฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลงานจากการเรียนรู้ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐาน การดำเนินงานเบื้องต้น หรือยึดถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติ

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมแบบเครือข่าย และร่วมกันแก้ปัญหา รวมทั้งสร้างพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันกับพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญาและความคิด ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน

ฟิลิปส์ (Phitips, 2003 อ้างถึงใน ปฐมพงศ์ รัตนโกศัย, 2559, น.34-35) ได้นำเสนอรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุดมคติ (The 10 pillars ideal learning organization model) ว่าการเกิดและดำรงอยู่ได้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัย “เสาหลัก” จำนวน 10 เสา ดังนี้

1. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยความตั้งใจจริง
2. ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนและเผยแพร่ค่านิยมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากร ทั้งในรูปของการกำหนดวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบ

3. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และผู้บริหารที่คิดแบบมีวิสัยทัศน์ ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นนักคิด และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงพร้อมปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

4. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและลดลำดับชั้นในการติดต่อสื่อสารระหว่างตนและบุคลากรในองค์กร รวมถึงเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายผลการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ

5. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้สมาชิกรู้จักนำความรู้เหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กับทีมงานในองค์กร และควรมีการประเมินผลจากการเรียนรู้ด้วย นอกจากนี้ยังควรสนับสนุน ให้มีการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้สมาชิกคิดแบบมีนวัตกรรมด้วย

6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้มีการทดลองใช้แนวความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการสนับสนุน ให้บุคลากรไม่หวาดกลัวการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรกล้านำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

7. ผู้บริหารควรเตรียมรับมือและบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้หลัก หรือองค์ความรู้ที่จำเป็น ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกับองค์กรให้พร้อม นอกจากนั้นทั้งผู้บริหารและบุคลากร ควรหาทางเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็นกับองค์กร รวมทั้งมีการตั้งคำถามและประเมินสิ่งนี้ อยู่สม่ำเสมอ

8. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ตนมีมาแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ โดยจัด ให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงการถอดบทเรียนเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรอย่างเหมาะสม

9. ผู้บริหารควรจัดให้มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล และระดับทีมปฏิบัติงาน เช่น การเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น เหตุที่ต้องกระทำเช่นนี้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำทนายตนเอง และกระตุ้นให้ สมาชิกเห็นความสำคัญของการปรับปรุงผลงาน

10. ผู้บริหารควรให้รางวัลใจและให้กำลังใจสมาชิกเพื่อให้เขามองเห็นความสำคัญ ของการเรียนรู้และแสดงการยอมรับผลงานของสมาชิกหากผลงานเป็นไปตามที่ผู้บริหารพึงประสงค์

Bennet and O'Brien (1994, อ้างถึงใน ดวิชา สังคหะ, 2559) ได้แสดงความเห็น ไว้ว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถเกิดกระบวนการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องประกอบไปด้วย

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy / Vision) ต้องมีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย จนกระทั่ง บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่เป้าหมายส่วนบุคคล จะต้องยึดโยงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

2. การปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive Practice) เป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี การดำเนินการ และรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงาน ได้บรรลุผล มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานเหล่านั้นด้วย

3. การปฏิบัติของฝ่ายบริหารจัดการ (Managerial Practice) การบริหารจัดการ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน มีการชี้แจง จูงใจ หรือกระทำการใด ๆ เพื่อกระตุ้นให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร

4. การสร้างบรรยากาศ (Climate) เพื่อให้หน่วยต่าง ๆ ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง จึงควรจัดให้มีบรรยากาศที่เปิดกว้างรับฟังและเคารพความคิดเห็นของอีกฝ่าย จนทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

5. การจัดโครงสร้างของงานและองค์การ (Organization / Job Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรสามารถประสานงานข้ามสายกันได้อย่างสะดวก มีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน ยืดหยุ่น เข้าถึงง่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น

6. การกระจายข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) องค์กรต้องเห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุนการดำเนินการ ห้ามปิดบังข้อมูลจนก่อให้เกิดความสับสน การเรียนรู้ขาดความกระจ่างและสร้างบรรยากาศที่ไม่ดีในองค์กร ควรเป็นไปอย่างทั่วถึงและถูกต้อง เพราะข้อมูลความรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. แนวปฏิบัติของบุคคลและทีม (Individual and Team Practices) เพื่อให้ผลสำเร็จของบุคคลกลายเป็นผลสำเร็จของทีมและขององค์กร จึงควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในทิศทางเดียวกัน โดยเริ่มจากเป้าหมายหลักขององค์กรถ่ายทอดลงมาสู่ฝ่ายต่าง ๆ จนถึงผู้รับผิดชอบแต่ละคน

8. การชี้แจงขั้นตอนการทำงาน (Work Processes) เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เกิดความชัดเจน หรือสามารถนำไปถ่ายทอดให้กับผู้อื่นต่อ ๆ ไป ควรมีการชี้แจงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้

9. การกำหนดจุดประสงค์และการตอบสนองการปฏิบัติงาน (Performance Goals Feedback) ทำให้บุคลากรทราบว่าตนเองปฏิบัติตรงตามความต้องการขององค์กรหรือไม่เพียงใด และควรปรับปรุงในส่วนใดเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

10. การฝึกอบรมการให้การศึกษา (Training / Education) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและนำเอาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

11. การพัฒนาส่วนบุคคลการทำงานเป็นทีม (Individual / Team Development) เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ขององค์กร รวมถึงการประสานงานและทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลหรือทีม มีประสิทธิภาพมากขึ้น

12. การให้รางวัลการให้การยอมรับ (Reward / Recognition) ทำการจูงใจ โดยการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชย จนทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และเกิดทัศนคติเชิงบวกในการที่จะเรียนรู้ จนกระทั่งสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์

จากการศึกษารูปแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษารูปแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter M. Senge ซึ่งปัจจุบันได้แบ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 4 ด้าน ในการวิจัยครั้งนี้

2.4 ลักษณะสำคัญของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกองทัพเรือ
วิสัยทัศน์

“ระบบสื่อสารและสารสนเทศของกองทัพเรือ มีขีดความสามารถรองรับสงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง”

พันธกิจ

1. เป็นฝ่ายอำนวยการด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่กองทัพเรือ
2. ดำรงความพร้อมและให้บริการด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. เป็นหน่วยเทคนิคให้กับกองทัพเรือ จัดหา ซ่อมบำรุง อุปกรณ์และเครื่องมือด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. เป็นหัวหน้าสายวิทยาการ ผลิตและพัฒนากำลังพล เพื่อสนับสนุนหน่วยอื่น ๆ

เป้าประสงค์

1. ระบบควบคุมบังคับบัญชา มีขีดความสามารถสำหรับสงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Warfare : NCW)

2. ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพเรือ (ศปก.ทร.) และศูนย์ปฏิบัติการทัพเรือภาค (ศปก.ทรภ.) เชื่อมโยงข้อมูลและแสดงภาพสถานการณ์ที่สนใจ ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์

3. ระบบสื่อสาร มีความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย และรวดเร็ว

4. ระบบสารสนเทศสนับสนุนงานยุทธการปลอดภัยจากการโจมตีผ่านเครือข่าย

ตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพเรือ กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๒ กำหนดให้ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศ การสงครามอิเล็กทรอนิกส์และสารสนเทศ การส่งกำลังและซ่อมบำรุงด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ กิจการวิทยุกระจายเสียง ตลอดจนเป็นศูนย์กลางวิทยาการ

ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ และกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้ากรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

โครงสร้าง

ประกอบไปด้วย 2 สำนัก 1 ศูนย์ 14 กอง 1 แผนก ดังมีการจัดผังโครงสร้างตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการจัดหน่วยของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1. สำนักนโยบายและแผน มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การและดำเนินการเกี่ยวกับด้านนโยบายและแผน ด้านการอำนวยการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการส่งกำลังพัสดุสายสื่อสารและสารสนเทศของกองทัพเรือ การศึกษา อบรม และพัฒนาการศึกษา สหายวิทยาการด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบไปด้วย 4 กอง ได้แก่

1.1 กองนโยบายและแผน มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับ การเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ และการสงครามไซเบอร์ของกองทัพเรือ การวิศวกรรมและออกแบบระบบ รวมทั้งดำเนินการ เกี่ยวกับการบริหารโครงการ และงบประมาณของกรม มี 4 แผนก ได้แก่

1.1.1 แผนกนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงานและกำกับ การเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ทางด้านการสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ และการสงครามไซเบอร์ของกองทัพเรือ

1.1.2 แผนกแผนการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงานและกำกับ การเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ และโครงการด้านการสื่อสารเทคโนโลยี

สารสนเทศและระบบควบคุมบังคับบัญชา การกำหนดความต้องการแผนการจัดหาและแจกจ่ายพัสดุ สายสื่อสารและสารสนเทศและอะไหล่ซ่อมบำรุงในความรับผิดชอบ

1.1.3 แผนวิศวกรรมและออกแบบ มีหน้าที่ศึกษา และติดตามเทคโนโลยี การสื่อสารสารสนเทศ สงครามอิเล็กทรอนิกส์ การสงครามไซเบอร์ ระบบควบคุมบังคับบัญชา รวมทั้ง การออกแบบระบบให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบ ควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพเรือ

1.1.4 แผนโครงการและงบประมาณ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงานและกำกับเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ การติดตามและการรายงาน ผลการดำเนินโครงการ การประเมินผลโครงการและตัวชี้วัดการปฏิบัติตามแผนงบประมาณการจัดทำ และบริหารงบประมาณ การส่งคืนหรือร้องขอของงบประมาณเพิ่มเติมตามวิธีการในการบริหารงบประมาณ การรายงานสถานภาพงบประมาณ

1.2 กองอำนวยการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ และมาตรการทางการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ การรักษา ความปลอดภัยด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารสากล การบริหารความถี่ การกำกับดูแลการปฏิบัติทางการสื่อสารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความพร้อมทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 3 แผนก ได้แก่

1.2.1 แผนกจัดการสื่อสาร มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการสื่อสาร การกำหนดระเบียบ วิธีปฏิบัติ และมาตรการ ทางการสื่อสารการรักษาความปลอดภัยทางการสื่อสาร การกำกับดูแลการปฏิบัติทางการสื่อสาร การตรวจสอบและประเมินผล ความพร้อมทางการสื่อสาร รวมทั้งการเฝ้าฟังการสื่อสาร

1.2.2 แผนกจัดการสารสนเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดระเบียบ วิธีปฏิบัติ และมาตรการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การรักษาความปลอดภัย ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำกับ ดูแลการปฏิบัติทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินความพร้อมทางเทคโนโลยี สารสนเทศ

1.2.3 แผนกความถี่ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ความถี่ทางการสื่อสาร การออกหนังสือรับรองการนำเข้าเครื่องวิทยุ คมนาคม การขอตั้งและ จดทะเบียน สถานีสื่อสารการสื่อสารสากลและการกำหนดนามเรียกขานสากล การทำนายความถี่รวมทั้งให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการแพร่คลื่นวิทยุ

1.3 กองส่งกำลังบำรุง มีหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งกำลังพัสดุสายสื่อสารและสารสนเทศ รวมทั้งการกำกับดูแลที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ในความรับผิดชอบของกรม มี 3 แผนก ได้แก่

1.3.1 แผนกส่งกำลัง มีหน้าที่ อำนวยความสะดวก ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งกำลังพัสดุสายสื่อสารและสารสนเทศ การควบคุมพัสดุสายสื่อสาร และสารสนเทศ รวมทั้งที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม การจำหน่ายพัสดุ สายสื่อสารและสารสนเทศ ตลอดจนเสนอแนะการจัดหาทดแทน และการพัฒนาระบบงาน ด้านการส่งกำลังตามที่ได้รับมอบ

1.3.2 แผนกจัดหา มีหน้าที่กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้างพัสดุสายสื่อสารและสารสนเทศตามที่ได้รับมอบหมาย และการบริหารสัญญา

1.3.3 แผนกควบคุมพัสดุ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม การ เบิกจ่าย และทำบัญชีรับจ่ายพัสดุทั่วไป พุสดุสายสื่อสารและสารสนเทศ

1.4 กองวิทยาการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา และอบรมการศึกษา อบรม และหลักสูตรต่าง ๆ ของสายวิทยาการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดการความรู้ ติดตามรวบรวมเทคโนโลยีทางการสื่อสารและสารสนเทศในความรับผิดชอบของกรม มี 3 แผนก และ 1 โรงเรียน ได้แก่

1.4.1 แผนกวิทยาการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยความสะดวก กำกับ การ และดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการศึกษา รวบรวมความรู้ ดำเนินการด้านสารบรรณและเอกสาร วิจัยพัฒนาจัดการดำเนินการความรู้ เผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการในสายวิทยาการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศ

1.4.2 แผนกจัดการหลักสูตร มีหน้าที่ กำกับ การในการบริหารและดำเนินการ หลักสูตรตามแผน การศึกษา รวบรวม ติดตาม ประเมินผลและวิเคราะห์ค่าสถิติทางการศึกษา ในสายวิทยาการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4.3 แผนกทัศนศึกษาและพลศึกษา มีหน้าที่ควบคุม กำกับ การ และฝึกอบรมเกี่ยวกับการทัศนศึกษา และการพลศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ สื่อสารทางทัศนศึกษา และการพลศึกษาของกองทัพเรือ

1.4.4 โรงเรียนสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่จัดการศึกษา และ ฝึกอบรมด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ การกีฬาและพลศึกษาให้กับ นักเรียนจ่า นายทหารประทวน และนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพเรือ

- แผนกธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ การกำลังพลการเงินการรักษความปลอดภัยและการงบประมาณของหน่วย

- แผนกปกครอง มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา นักเรียนจำ และข้าราชการกองทัพเรือ ที่เข้ารับการศึกษาและอบรม

- แผนกศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกหัดศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตรต่าง ๆ เรียบเรียง เก็บรักษา แจกจ่ายตำรา และ คู่มือประกอบ การเรียนการสอน การห้องสมุด ตลอดจนการรวบรวมสถิติและหลักฐานเกี่ยวกับการศึกษา

- แผนกบริการ มีหน้าที่ดำเนินการบริการเครื่องช่วยการศึกษา การจัดเลี้ยง การขนส่ง การโยธา การอนามัย ตลอดจนการเก็บรักษา การซ่อมบำรุงและการเบิกจ่ายพัสดุ

2. สำนักปฏิบัติการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการ เกี่ยวกับด้านนโยบายและแผนด้านการอำนวยการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการส่งกำลัง พัสดุสายสื่อสารและสารสนเทศของกองทัพเรือ มี 6 กอง ได้แก่

2.1 กองโทรคมนาคม มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับระบบสื่อสารวิทยุเชื่อมโยง ระบบโทรศัพท์ ระบบสื่อสารใยแก้วนำแสง ระบบสื่อสารดาวเทียมรวมถึงการติดตั้งและบำรุงรักษาเบื้องต้นตรวจสอบสถานภาพการใช้งาน ของเครือข่ายและสื่อสัญญาณ และการรักษาความปลอดภัยของช่องสัญญาณโทรคมนาคม รวมทั้ง การเชื่อมต่อประสานงานการเชื่อมต่อระบบกับหน่วยงานนอกกองทัพเรือ มี 4 แผนก ได้แก่

2.1.1 แผนกบริหารเครือข่ายและสื่อสัญญาณ มีหน้าที่ดำเนินการ เกี่ยวกับการบริหาร และจัดการเครือข่ายและสื่อสัญญาณโทรคมนาคม ประเมินผลและตรวจสอบ สถานภาพการใช้งาน การใช้บริการช่องการสื่อสารภาคเอกชน จัดทำแผนงานการใช้ช่องสัญญาณ และการบริหารช่องสัญญาณให้สามารถรองรับการใช้งานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมดูแล ศูนย์ปฏิบัติการเครือข่าย และรักษาความปลอดภัยของช่องสัญญาณโทรคมนาคม

2.1.2 แผนกสื่อสารเชื่อมโยง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารระบบ วิทยุเชื่อมโยง ระบบสื่อสารไร้สาย และเชื่อมต่อระบบโทรคมนาคมร่วมกับเหล่าทัพและหน่วยงานอื่น ๆ

2.1.3 แผนกสื่อสารดาวเทียม มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสาร ดาวเทียม สถานีดาวเทียมภาคพื้นดินของกองทัพเรือและระบบสื่อสารดาวเทียมบนเรือ

2.1.4 แผนกสื่อสารทางสาย มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการเชื่อมต่อ เครือข่าย ทางสายการติดตั้งและบำรุงรักษาโทรศัพท์ อุปกรณ์ต่อพ่วง และระบบสื่อสารใยแก้วนำแสง เพื่อให้สามารถใช้งานเครือข่ายได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 กองการสื่อสาร มีหน้าที่ควบคุม และกำกับการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และเทคนิคสื่อสาร ของสถานีวิทยุสื่อสาร และดำเนินการเกี่ยวกับระบบวิทยุสื่อสารชายฝั่ง ของกองทัพเรือ สถานีวิทยุเคลื่อนที่ และประจำที่ชั่วคราว รวมทั้งปฏิบัติการการสื่อสารให้แก่กองทัพเรือ สนับสนุนการสื่อสารให้แก่หน่วยในกองทัพเรือ และการสื่อสารกับส่วนราชการอื่น ๆ จัดการ กำกับการ เกี่ยวกับการโทรศัพท์ โทรสาร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ทั้งปวงของกองทัพเรือ และการดำเนินการเกี่ยวกับ ระบบชุมสายโทรศัพท์ การปฏิบัติงานของพนักงานชุมสายโทรศัพท์กลางกองทัพเรือ รวมทั้งดำเนินการ ติดตั้ง โอน ย้าย รั้วถอน ต่อพ่วง โทรศัพท์พื้นฐาน และโทรสารของกองทัพเรือ มี 5 แผนก ได้แก่

2.2.1 แผนกสื่อสารกลาง มีหน้าที่ควบคุม กำกับการ และดำเนินการวิธี ในการติดต่อสื่อสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้บริการในการรับ - ส่งข่าวดำเนินการวิธีเข้า - ถอดรหัสข่าว ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือ และ ส่วนราชการอื่น ๆ รวมทั้งกระจายข่าวพยากรณ์อากาศ ประกาศ ข่าวเรือให้กับเรือในทะเล และอากาศยาน

2.2.2 แผนกสื่อสารชายฝั่ง มีหน้าที่ควบคุม กำกับการ และดำเนินการ เกี่ยวกับเทคนิคของระบบสื่อสารระยะไกลของกองทัพเรือ ในการติดต่อสื่อสารระหว่าง สถานีหลัก สถานีเรือในทะเล และอากาศยาน ให้สามารถดำรงการติดต่อสื่อสารได้ตลอด 24 ชม.

2.2.3 แผนกสื่อสารเคลื่อนที่ มีหน้าที่ควบคุม กำกับการ และดำเนินการ เกี่ยวกับสถานีวิทยุที่ติดตั้งเป็นการเฉพาะกิจ ทั้งทางยุทธการและยุทธวิธีในแบบเคลื่อนที่และประจำที่ เป็นการชั่วคราวตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งสนับสนุนเจ้าหน้าที่และเครื่องมือสื่อสาร ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือ หรือส่วนราชการอื่น

2.2.4 แผนกชุมสายโทรศัพท์ มีหน้าที่ดำเนินการติดตั้งและซ่อมทำระบบ ชุมสายโทรศัพท์กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ และกองบัญชาการกองทัพเรือ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานชุมสายโทรศัพท์กองทัพเรือให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ

2.2.5 แผนกจัดการโทรศัพท์ มีหน้าที่ ดำเนินการขออนุมัติ ติดตั้ง โอน ย้าย ถอนโทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ของกองทัพเรือ และตรวจสอบดำเนินการเกี่ยวกับค่าเช่าใช้ บริการโทรศัพท์ทั้งปวงของกองทัพเรือ กับทั้งกำกับดูแลการใช้โทรศัพท์ให้เป็นไปตามระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งการแจกจ่ายโทรศัพท์พื้นฐาน โทรสาร และโทรศัพท์เคลื่อนที่ ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในกองทัพเรือ

2.3 กองสงครามอิเล็กทรอนิกส์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพเรือ ควบคุมและตรวจสอบ การดำเนินการตามแนวทางและมาตรการการรักษาความปลอดภัยด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์ ของกองทัพเรือรวบรวมข้อมูลและสถิติ วิเคราะห์และประเมินผล ประเมินเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะ

พัฒนาและจัดทำทำเนียบกำลังรบด้านข่าวกรองทางสัญญาณ ตลอดจนเผยแพร่และแจกจ่ายข้อมูล ให้แก่หน่วยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทัพเรือ มี 3 แผนก ได้แก่

2.3.1 แผนกข้อมูลสงครามอิเล็กทรอนิกส์ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ กำกับ การและดำเนินการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์ในภาพรวมของกองทัพเรือ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวกรองด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์ ประเมินความเสี่ยงด้านการสงคราม อิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพเรือเก็บรวบรวมสถิติและประเมินผลพัฒนาและจัดทำทำเนียบกำลังรบ ด้านการสื่อสารและด้านอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งเผยแพร่และแจกจ่ายข้อมูลด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทัพเรือ

2.3.2 แผนกตรวจจับทางอิเล็กทรอนิกส์ มีหน้าที่อำนาจการ กำกับ การและดำเนินการกำหนดแนวทางและมาตรการการตรวจจับทางอิเล็กทรอนิกส์ เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลการแพร่คลื่นทางอิเล็กทรอนิกส์ เตรียมการปฏิบัติการด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์

2.3.3 แผนกป้องกันและโจมตีทางอิเล็กทรอนิกส์ มีหน้าที่อำนาจการ กำกับ การและดำเนินการกำหนดแนวทางและมาตรการป้องกันและโจมตีทางอิเล็กทรอนิกส์ ติดตาม และรวบรวมข่าวสารและเทคโนโลยีด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์ จัดการศึกษาอบรมให้ความรู้ ด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์กับกำลังพลกองทัพเรือ รวมทั้งให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับมาตรการ การป้องกันทางอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่หน่วยงานของกองทัพเรือ

2.4 กองระบบควบคุมบังคับบัญชา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ ระบบแสดงภาพสถานการณ์ ระบบการสั่งการ เครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธีระบบแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างส่วนควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพเรือ และระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กับหน่วยงานนอกกองทัพเรือ มี 3 แผนก ได้แก่

2.4.1 แผนกระบบควบคุมบังคับบัญชา มีหน้าที่ ควบคุมระบบแสดงภาพ สถานการณ์ และระบบสั่งการของกองทัพเรือ ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2.4.2 แผนกระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธี มีหน้าที่ ควบคุมดูแลเครือข่าย การเชื่อมโยงข้อมูลทุกระดับ สำหรับการใช้งานของหน่วยกำลังในพื้นที่ปฏิบัติการจนถึงศูนย์ปฏิบัติการ กองทัพเรือให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2.4.3 แผนกสารสนเทศ มีหน้าที่บริหารระบบสารสนเทศสนับสนุนการรบ ของกองทัพเรือ รวบรวมและประมวลผลข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ทั้งภายในกองทัพเรือและนอก กองทัพเรือ

2.5 กองวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ กิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุออนไลน์ และกิจการวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพเรือ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และคำสั่งของกองทัพเรือ ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มี 3 แผนก ได้แก่

2.5.1 แผนกแผนและโครงการ มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับแผนและโครงการที่เกี่ยวข้องกับวิทยุ กระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ตลอดจนการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

2.5.2 แผนกวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมกำกับการดูแล และประสานงานในการดำเนินการทั้งปวงเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

2.5.3 แผนกจัดการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการสนับสนุนการปฏิบัติ เกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ทั้งในด้านกำลังพล การพัสดุและการส่งกำลังบำรุง รวมทั้งการจัดตั้งและย้ายสถานี

2.6 กองซ่อมบำรุง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงระดับกลางขึ้นไป ดัดแปลง และรีออดระบบสื่อสารและสารสนเทศที่กรมรับผิดชอบ มี 3 แผนก ได้แก่

2.6.1 แผนกซ่อมระบบสื่อสารทางสาย มีหน้าที่ดำเนินการติดตั้ง ซ่อมบำรุง ดัดแปลง และรีออด วิทยุสื่อสาร เครื่องรับ - ส่งวิทยุ เครื่องตัดสัญญาณวิทยุ/โทรศัพท์ โทรศัพท์ พื้นฐาน เครื่องโทรสารที่กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือรับผิดชอบ

2.6.2 แผนกซ่อมระบบสื่อสารไร้สาย มีหน้าที่ดำเนินการติดตั้ง ซ่อมบำรุง ดัดแปลงและ รีออด ระบบวิทยุเชื่อมโยง ระบบสื่อสารดาวเทียม และระบบเครือข่ายสื่อสารไร้สายที่กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือรับผิดชอบ

2.6.3 แผนกซ่อมระบบคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ดำเนินการ ซ่อมบำรุงดัดแปลง และรีออดอุปกรณ์ เครือข่าย คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงที่กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือรับผิดชอบ

3. ศูนย์ไซเบอร์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ทั้งปวงของกองทัพเรือ เตรียมความพร้อมในการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ รวมทั้งบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทัพเรือ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ที่เกี่ยวข้อง มี 3 กอง ได้แก่

3.1 กองรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติ สงครามไซเบอร์ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การตอบสนองภัยคุกคามด้านไซเบอร์ การพิสูจน์หลักฐานทางดิจิทัล การจัดการเครือข่ายคอมพิวเตอร์

การพัฒนาขีดความสามารถไซเบอร์เชิงรับ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผลด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ มี 4 แผนก ได้แก่

3.1.1 แผนกรักษาความมั่นคงปลอดภัย มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ในการรักษาความรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์กำหนดมาตรการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของกองทัพเรือรวมทั้งตรวจสอบ ทดสอบ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย ควบคุมดูแลศูนย์ปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และเป็นศูนย์รับแจ้งเหตุด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของกองทัพเรือ

3.1.2 แผนกตอบสนองภัยคุกคาม มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ในการตอบสนองภัยคุกคามด้านไซเบอร์แก้ปัญหา กู้คืน พื้นฟูเครือข่ายคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศจากภัยคุกคามไซเบอร์

3.1.3 แผนกพิสูจน์หลักฐาน มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ในการตรวจพิสูจน์หลักฐานทางดิจิทัล การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ ทั้งในส่วนของ การจราจรระบบเครือข่าย ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสาร และระบบสารสนเทศ

3.1.4 แผนกจัดการเครือข่าย มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ในการบริหารจัดการระบบเครือข่ายและสื่อสัญญาณโทรคมนาคม ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานในความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งาน การให้บริการช่องการสื่อสารภาคเอกชน การตั้งค่าระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ประเมินผล ตรวจสอบและทดสอบสภาพใช้งานรักษาความมั่นคงปลอดภัยช่องสัญญาณ รวมทั้งควบคุมดูแลศูนย์ปฏิบัติการเครือข่าย

3.2 กองปฏิบัติการไซเบอร์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ ตอบโต้ภัยคุกคามด้านไซเบอร์ การข่าวกรองไซเบอร์ สนับสนุนการปฏิบัติการข่าวสาร รวมทั้งการเตรียมการสงครามไซเบอร์เชิงรุก การฝึกอบรบนักเรียนไซเบอร์ และการจำลองยุทธ์ไซเบอร์ มี 3 แผนก ได้แก่

3.2.1 แผนกปฏิบัติการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ กำหนดแนวทางและมาตรการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์เชิงรุก เตรียมการและพัฒนาขีดความสามารถด้านการปฏิบัติการไซเบอร์เชิงรุก ค้นหาจุดอ่อนตรวจสอบและทดสอบปัญหาช่องโหว่ระบบรวมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติการ

3.2.2 แผนกข่าวกรองไซเบอร์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ในการค้นหา รวบรวมและวิเคราะห์ การข่าวกรองในมิติไซเบอร์เพื่อความมั่นคง สนับสนุนการปฏิบัติการข่าวสารกองทัพเรือติดตาม และรวบรวมข่าวสารและเทคโนโลยีด้านไซเบอร์ พัฒนาและจัดทำทำเนียบกำลังรบไซเบอร์ รวมทั้งเผยแพร่และแจกจ่ายข้อมูลข่าวกรองไซเบอร์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือ

3.2.3 แผนกฝึกและจำลองยุทธ์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การและดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ในการผลิต/ฝึกอบรม เพื่อสร้าง นักรบไซเบอร์ พัฒนาขีดความสามารถนักรบไซเบอร์ทั้งเชิงรับและเชิงรุก บริหารจัดการระบบ จำลองยุทธ์ไซเบอร์สำหรับการฝึกอบรม เสนอแนะและจัดทำบัญชีนักรบไซเบอร์ทดสอบประเมินผล และดำรงขีดความสามารถของนักรบไซเบอร์รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพล กองทัพเรือ

3.3 กองสนับสนุนไซเบอร์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง การบริหารจัดการและให้บริการสารสนเทศ ในส่วนของระบบอินเทอร์เน็ต การบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ แม่ข่ายศูนย์ข้อมูล ฐานข้อมูล การโปรแกรม และเว็บไซต์กองทัพเรือ มี 3 แผนก ได้แก่

3.3.1 แผนกจัดการระบบ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการออกแบบ ติดตั้งโปรแกรมสำหรับระบบเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ตรวจสอบและควบคุมการทำงานจัดทำระบบสำรองข้อมูลและการสืบค้นข้อมูลแก้ไขปัญหาระบบบริการ ข้อมูล ดูแลศูนย์ข้อมูลกลางและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ ระบบปฏิบัติการ ระบบฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ประยุกต์ เว็บไซต์กองทัพเรือและสนับสนุนการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ตามที่ได้รับ มอบหมาย

3.3.2 แผนกพัฒนาระบบ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ออกแบบ บริหารจัดการ พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขระบบงาน สารสนเทศกองทัพเรือ การโปรแกรม ซอฟต์แวร์ประยุกต์ เว็บไซต์ และสนับสนุนการปฏิบัติการสงคราม ไซเบอร์ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3.3 แผนกบริการสารสนเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารระบบผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต การให้บริการอินเทอร์เน็ต

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

กัญญาณัฐ หนูรักษ์ (2556) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดสงขลา : มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าข้าราชการตำรวจที่มีระดับชั้นยศ ประสบการณ์ทำงานและลักษณะองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดสงขลาแตกต่างกัน ในขณะที่ข้าราชการตำรวจที่มี อายุ ระดับชั้นยศ และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดสงขลาโดยรวมแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำและลักษณะองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจในการบริหารงาน

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทิวาพร รักษาม (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์การไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ และพบว่าการรับรู้บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธัญญามาส โลจมานนท์ (2557) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน จะมีแรงจูงใจแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

จะมีระดับความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวม จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนและภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และลักษณะของงาน จะส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้น ผู้นำควรมีลักษณะเน้นทั้งงานและเน้นสัมพันธ์ภาพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ประนีประนอมและให้ขวัญกำลังใจพนักงาน ควรชื่นชมเมื่อลูกน้องทำงานสำเร็จ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560) ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปว่า บทบาทของผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะผู้นำที่มีความมุ่งมั่นจะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน สร้างค่านิยม ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือเป็นทีม มีการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร เป็นทั้งผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยงแก่บุคลากร มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

นาวาวี เจอะอูมา (2557) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

วรางคณา กาญจนพาทิ (2556) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลองค์กรกรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ในระดับสูงมาก ในขณะที่ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้ตาม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ต้องมีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงานการตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

วารภรณ์ ช่างอยู่ (2557) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร

เบญจวรรณ ศฤงคาร และ กฤษฎา เขียววัฒนสุข (2561) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน พบว่า บรรยากาศองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความผูกพัน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ด้านการบูรณาการทางด้านสังคม ด้านสิทธิตามรัฐธรรมนูญ และด้านความเกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

กรปวีณ์ ตากำ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2559) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุน การเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย พบว่า บุคลากร ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพัน มาตรฐาน การสนับสนุน มีค่าระดับ ความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง โดยเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา และฝ่ายงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา ฝ่ายงาน และอายุการทำงานมีความคิดเห็น ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร ในด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน และด้านความรับผิดชอบ สามารถร่วมกันพยากรณ์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

ดวิชา สังคะ (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า

1. บุคลากรสังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-3 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประเภทตำแหน่ง ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี รวมถึงหน่วยงานที่สังกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. บุคลากรสังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-3 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการใช้เทคโนโลยี รวมถึงประเภทตำแหน่ง และกลุ่มงานที่สังกัด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ตัวแปรบรรยากาศองค์กร ได้แก่ การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้ร้อยละ 52.10

ศุตานันท์ คุขุนทด และ มะดาโอะ สุธลง (2559) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรและคุณลักษณะของงานที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเอกลักษณ์ของงาน ด้านความหลากหลายของทักษะ และด้านความสำคัญของงาน มีค่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิก ด้านความมีรูปแบบความคิด อยู่ในระดับมาก สำหรับการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด พบว่า บรรยากาศองค์กร

ด้านโครงสร้าง มาตรฐาน การสนับสนุน สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 50.4

บุญทริกา แจ็งเจริญกิจ (2555) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า บุคลากร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในด้านบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน โดยเมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า อายุที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นในเรื่องบรรยากาศองค์กรที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่า บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านความเป็นอิสระ ด้านความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ด้านการยอมรับความขัดแย้ง และด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยบรรยากาศองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นปัจจัยเดียวที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 23.1

วัลยา ชูประดิษฐ์ (2560) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและความผูกพันของพนักงานกับประสิทธิผลองค์กรของธุรกิจ บริการ พบว่า

1. บรรยากาศองค์กรทั้ง 5 ด้าน เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมการทำงานและประสิทธิผลองค์กรโดยรวม
2. บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิผลองค์กร
4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กรเป็นอันดับสอง รองจากบรรยากาศองค์กร
5. ความผูกพันของพนักงาน สามารถเพิ่มพูนหรือทำให้ประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

6. ความผูกพันของพนักงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กร

อัจฉรา เฉลยสุข (2556) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพการให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน พบว่า

1. บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพการให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยส่งผ่าน ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพการให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการให้บริการ และความพึงพอใจ ของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยส่งผ่านคุณภาพการให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ศึกษาเรื่อง หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่ องค์กรแห่งความยั่งยืน พบว่า หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีอิทธิพลทางบวก โดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อปัจจัยความสำเร็จขององค์กร แห่งความยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ภาวะผู้นำ พฤติกรรมบุคลากรในองค์กร การจูงใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 และบรรยากาศองค์กรมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 รวมทั้งสามารถรวมพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 86

พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ 5 ตัวแปร คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ โครงสร้างที่เหมาะสม และบรรยากาศ ที่สนับสนุน สามารถรวมพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 69.3

พัชรี แสงบุญ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มจตุรวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มจตุรวิทย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยในการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มจตุรวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รุ่งรติศ คงยังยืน (2560) ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานในฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศ
องค์การในภาพรวม องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ในภาพรวม
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้
ในภาพรวม การแบ่งปันความรู้ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และองค์การแห่งการเรียนรู้
มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภัยวิเชษฐ์ ใจประสงค์ และ สุริยะ เจียมประชนารากร (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผล
ต่อการพัฒนาบริษัท ไทยยูเนี่ยนฟีดมิลล์ จำกัด สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ในด้านอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และทำงาน
ในฝ่าย/หน่วยงาน แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

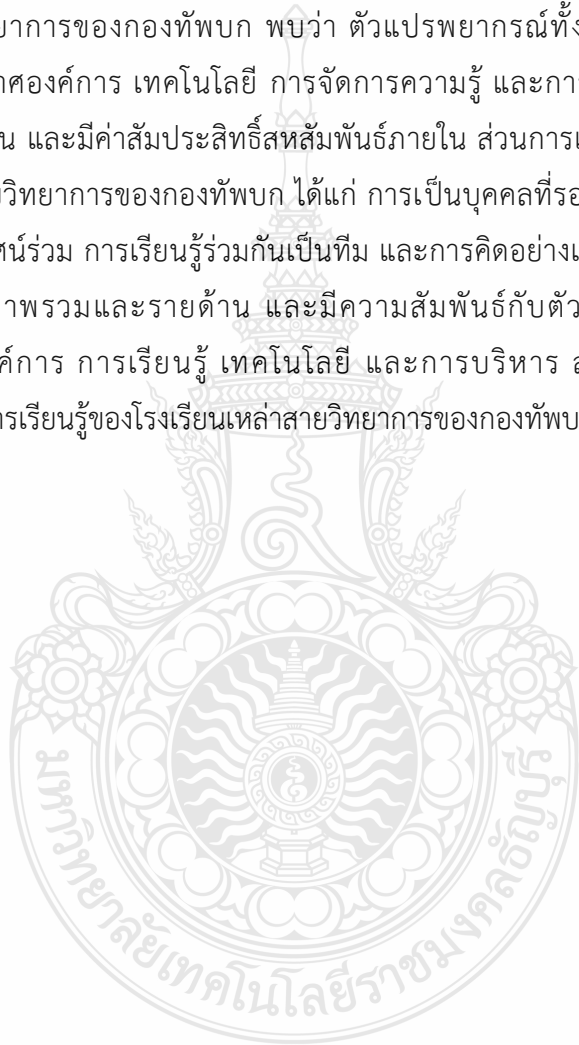
2. ปัจจัยในด้านการมีใจใฝ่เรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านความคิด
ความเข้าใจเชิงระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์
กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบริษัท ไทยยูเนี่ยนฟีดมิลล์ จำกัด สู่องค์กร
แห่งการเรียนรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวม รูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้
ในการนำรูปแบบการไปปรับใช้ โดยที่บริษัทจะสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องมี
PASSION นั้นหมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ใช่เพียงแค่คิด
แต่ลงมือทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นี่เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้คนกล้าคิด กล้าทำท้าทาย ฝ่าฟันอุปสรรค
ที่จะทำให้เรื่องยาก ๆ กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ โดยมีปัจจัยย่อย คือ P ย่อมาจาก Positive Thinking
การคิดในมุมมองบวก A ย่อมาจาก Activity กิจกรรม S ย่อมาจาก Sharing Knowledge การแลกเปลี่ยน
แบ่งปันความรู้ S ย่อมาจาก Storage การเก็บรวบรวมข้อมูล I ย่อมาจาก Incentive O ย่อมาจาก
Openly อย่างเปิดเผย N ย่อมาจาก Network and Communication เครือข่ายและการสื่อสาร

ปฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียน
ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมในระดับมาก
สำหรับปัจจัยการบริหารองค์กรในด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดการระบบ

สารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการต่างประเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ด้าน โดยที่บรรยากาศองค์กร การเรียนรู้ เทคโนโลยี และการบริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้ร้อยละ 59.40



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. การสุ่มตัวอย่าง
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำนวน 756 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร Taro Yamane (Yamane , 1973) โดยมีระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ 95% และสัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้เท่ากับ 5% ซึ่งสามารถทำการคำนวณได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จาก สูตร } n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\ \text{เมื่อ } n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \\ N &= \text{ขนาดของประชากร} \\ e &= \text{สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ 5\%} \\ \text{แทนค่าในสูตร} &= \frac{756}{1+(756 \times (0.05)^2)} \\ n &= 261.592 = 262 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง จะได้กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการ สังกัด กรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำนวน 262 ตัวอย่าง

3.2 การสุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ เท่ากับ 262 ตัวอย่าง ทั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่มเติมอีก ร้อยละ 10 ประมาณ 28 ตัวอย่าง เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดจากการเก็บตัวอย่าง และป้องกันการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้น จึงมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 290 ตัวอย่าง

สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่างเพื่อเลือกตัวแทนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ข้าราชการ สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ตามหน่วยขึ้นตรงกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ และแจกแจงแบ่งสัดส่วนตามขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 290 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางจำนวนสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง
1 กองกลาง	50	19
2 กองนโยบายและแผน	21	8
3 กองอำนวยการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ	25	9
4 กองส่งกำลังบำรุง	13	5
5 กองวิทยาการ	156	60
6 กองโทรคมนาคม	138	53
7 กองการสื่อสาร	173	66
8 กองสงครามอิเล็กทรอนิกส์	25	10
9 กองระบบควบคุมบังคับบัญชา	19	7
10 กองวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์	54	21
11 กองซ่อมบำรุง	31	12
12 กองรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	7	3

ตารางที่ 3.1 ตารางจำนวนสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง
13 กองปฏิบัติการไซเบอร์	21	8
14 กองสนับสนุนไซเบอร์	16	6
15 แผนกการเงิน	7	3
รวม	756	290

ที่มา : กองกลาง กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2562

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability) โดยจะทำการแจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากงานวิจัยที่ได้มีผู้สร้างไว้สมบูรณ์แล้ว และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สายการปฏิบัติงาน อายุงานในองค์กร และรายได้ต่อเดือน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close Ended Question) จำนวน 6 ข้อ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกข้อที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด ให้เลือกตอบ จำนวน 20 ข้อ โดยแบ่งข้อคำถาม เป็น 4 ด้าน คือ 1) ความทำทหาย กระบวนการ 2) การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ 3) การจำลองวิธีการ และ 4) การบำรุงขวัญและกำลังใจ โดยเป็นคำถามแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดประเภท อันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดระดับการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
5	มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	มีระดับการปฏิบัติมาก
3	มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	มีระดับการปฏิบัติน้อย
1	มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำคะแนนมาประเมินค่าเพื่อแปลความหมายหาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา และธิตา วานิชย์บัญชา, 2561)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

โดยกำหนดคะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร
4.21 - 5.00	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร อยู่ในระดับดีมาก
3.41 - 4.20	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร อยู่ในระดับดี
2.61 - 3.40	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร อยู่ในระดับไม่ดี
1.00 - 1.81	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร อยู่ในระดับไม่ได้อย่างมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยแบ่งข้อคำถาม เป็น 6 มิติ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) การตั้งมาตรฐานในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบในการทำงาน 4) การชื่นชม 5) การสนับสนุน และ 6) ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีให้เลือกตอบ จำนวน 22 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีคิดของ Likert Scale ใช้ระดับการวัดประเภท อันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดระดับการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	มีระดับการปฏิบัติมาก
3	มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	มีระดับการปฏิบัติน้อย
1	มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำคะแนนมาประเมินค่าเพื่อแปลความหมายหาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา และธิตา วานิชย์บัญชา, 2561)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

โดยกำหนดคะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์กร
4.21 - 5.00	การรับรู้บรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับดีมาก
3.41 - 4.20	การรับรู้บรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับดี
2.61 - 3.40	การรับรู้บรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	การรับรู้บรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับไม่ดี
1.00 - 1.81	การรับรู้บรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับไม่ดีมาก

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งข้อคำถาม เป็น 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นบุคคลรอบรู้ 2) แบบจำลองทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 4) การเรียนรู้ เป็นทีม มีให้เลือกตอบ จำนวน 16 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีคิดของ Likert Scale ใช้ระดับการวัดประเภท อันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดระดับการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับของการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริง
5	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
4	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก
3	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง
2	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย
1	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำคะแนนมาประเมินค่าเพื่อแปลความหมายหาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา และจิตา วานิชย์บัญชา, 2561)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

โดยกำหนดคะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4.21 - 5.00	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดีมาก
3.41 - 4.20	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี
2.61 - 3.40	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับไม่ดี
1.00 - 1.81	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับไม่ดีอย่างมาก

3.4 การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ และเกณฑ์กำหนดการวัดค่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด เอกสารและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 กำหนดขอบเขตหรือนิยามตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การรับรู้บรรยากาศขององค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลทั้งหมด มาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาขอบเขตงานวิจัย นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบข้อคำถามว่าครอบคลุมเนื้อหาและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ และนำมาแก้ไข ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 3 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยทำการหาค่าความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม IOC (Item – Objective Congruence Index) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ประเมินข้อคำถามในแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้อง เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดในแต่ละด้านและตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือไม่ หลังจากผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการหาค่า IOC ของแต่ละข้อคำถาม โดยข้อคำถามใดที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพและสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ส่วนข้อคำถามใดที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ก็นำมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตามเกณฑ์

$$\text{โดยใช้สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	หมายถึง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Congruence)
	R	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หมายเหตุ

ค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามที่สามารถนำไปวัดได้อย่างนอน

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้

ค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

โดยผล IOC ที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้ มีค่า IOC ในทุกข้อตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (ภาคผนวก ข)

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาจริง ตัวอย่างจำนวน 30 คนเพื่อ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์ Cronbach 's Alpha (Cronbach' s A) 0.7 ขึ้นไป (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	
1. ด้านทำทนายกระบวนการ	0.877
2. ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.874
3. ด้านจำลองวิธีการ	0.874
4. ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ	0.909
การรับรู้บรรยากาศองค์กร	
1. โครงสร้างองค์กร	0.767
2. การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.869
3. ความรับผิดชอบในการทำงาน	0.733
4. การชื่นชม	0.729
5. การสนับสนุน	0.844
6. ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.813
องค์กรแห่งการเรียนรู้	
1. การเป็นบุคคลผู้รอบรู้	0.803
2. แบบจำลองทางความคิด	0.866
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	0.894
4. การเรียนรู้เป็นทีม	0.840
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	0.980

ขั้นที่ 5 นำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริง

ขั้นที่ 7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และดำเนินการเก็บข้อมูล

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) มาจากการวิจัย ผู้วิจัยออกแบบเครื่องมือแบบสอบถามด้วยตนเอง ประกอบกับงานวิจัยที่ผ่านการทดสอบมาแล้ว เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการ สังกัดกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวิจัย โดยค้นคว้าจากหนังสือตำราที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยต่างๆ เป็นแนวทางประกอบการวิจัย โดยผู้ทำการวิจัยได้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปแจกให้กับข้าราชการ สังกัดกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 290 ตัวอย่าง
- 2) เก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมา เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องเพื่อนำมาประมวลผลคำตอบ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง
- 3) จัดรูปแบบและหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถาม เพื่อไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผ่านขั้นตอนการรวบรวม จะต้องวิเคราะห์ประมวลผลจากสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า SPSS ซึ่งเป็นโปรแกรมสำหรับวิจัยข้อมูลทางสังคมศาสตร์โดยเฉพาะ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถิติเบื้องต้นที่ใช้ในการวิเคราะห์มี 2 ประเภท (อ้างถึงใน กัลยา และรัฐตา วานิชย์บัญชา, 2561) คือ

- 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) อธิบายปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน เพื่อนำมาคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบผลการสรุปในขั้นตอนต่อไป

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) อธิบายการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้น สำรว่า ตัวแปรต้นมีผลต่อตัวแปรตามอย่างไรบ้าง โดยใช้วิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐานในแต่ละข้อ วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยการใช่วิธีการทดสอบ t - test สำหรับข้อมูลที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม และวิธีการ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับข้อมูลที่จำแนกมากกว่า 2 กลุ่ม โดยหากพบความแตกต่างที่เกิดขึ้น ต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยใช้วิธี Bonferroni และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือแตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์สถิติแบบ Independent sample t-test และ One-Way ANOVA

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความทำทหาย กระบวนการ 2) การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ 3) การจำลองวิธีการ และ 4) การบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson s Product Moment Correlation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA)

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) การตั้งมาตรฐานในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบในการทำงาน 4) การชื่นชม 5) การสนับสนุน และ 6) ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson s Product Moment Correlation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson s Product Moment Correlation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA)

สำหรับการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันในสมมติฐานที่ 2, 3 และ 4 ซึ่งเป็น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่า มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใดและมีความสัมพันธ์

กันมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งความสัมพันธ์สามารถทราบได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในการกำหนดระดับค่าความสัมพันธ์ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547, น. 319) สามารถพิจารณา ได้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 1	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70-0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30-0.69	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือนี้ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงความถี่แบบที (t - Distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงความถี่แบบเอฟ (F - Distribution)
Sig.	แทน	ค่าระดับสถิติทดสอบที่มีระดับนัยสำคัญ (Significant)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาคูณ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
β	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามจำนวน 290 ชุด และได้จัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ (n = 290)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวนตัวอย่าง (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เพศ		
ชาย	261	90.0
หญิง	29	10.0
รวม	290	100.0
อายุ		
20 ปี - 30 ปี	69	23.8
31 ปี - 40 ปี	86	29.7
41 ปี - 50 ปี	84	29.0
51 ปี - 60 ปี	51	17.6
รวม	290	100.0
สถานภาพ		
โสด	96	33.1
สมรส	185	63.8
หย่าร้าง	9	3.1
รวม	290	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	135	46.6
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	139	47.9
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	13	4.5
ปริญญาเอก	3	1.0
รวม	290	100.0

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ (n = 290) (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวนตัวอย่าง (คน)	คิดเป็นร้อยละ
อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	37	12.8
5 - 10 ปี	45	15.5
11 - 15 ปี	42	14.5
มากกว่า 15 ปี	166	57.2
รวม	290	100.0
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	16	5.5
10,001 - 20,000 บาท	79	27.2
20,001 - 30,000 บาท	111	38.3
30,001 - 40,000 บาท	65	22.4
40,001 - 50,000 บาท	14	4.8
ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	5	1.7
รวม	290	100.0

จากตาราง 4.1 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 290 คน พบว่า

1. เพศของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ที่เหลือเป็นเพศหญิง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10
2. อายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมา ได้แก่ อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 29 อายุ 20 - 30 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และอายุ 51 - 60 ปี มีน้อยที่สุด คือ มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6
3. สถานภาพการสมรสของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่สมรสแล้ว มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมา คือ โสด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 ที่เหลือ คือ หย่าร้าง มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1
4. ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมา ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 135 คน คิดเป็น

ร้อยละ 46.6 ระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่า จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ที่น้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาเอก มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1

5. อายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี มีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 57.2 รองลงมา ได้แก่ มีอายุการทำงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 อายุการทำงาน 11 - 15 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ที่น้อยที่สุด คือ มีอายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 370 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8

6. รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมา ได้แก่ 10,001 - 20,000 บาท มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 รายได้ 30,001 - 40,000 บาท มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 รายได้ 40,001 - 50,000 บาท มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ที่น้อยที่สุด คือ รายได้มากกว่า 50,000 บาท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน (n = 290)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ด้านความท้าทายกระบวนการ	3.9917	0.64131	มาก	(1)
ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	3.9869	0.61669	มาก	(2)
ด้านการจำลองวิธีการ	3.9862	0.63732	มาก	(3)
ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ	3.9503	0.67932	มาก	(4)
ภาพรวม	3.9788	0.59888	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9788$, $SD = 0.59888$) ซึ่งสามารถจำแนกระดับการปฏิบัติของผู้บริหารกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ในรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารในทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านความท้าทายกระบวนการ ($\bar{X} = 3.9917$, $SD = 0.64131$) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.9869$, $SD = 0.61669$) ด้านการจำลองวิธีการ

(\bar{X} = 3.9862, SD = 0.63732) และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ (\bar{X} = 3.9503, SD = 0.67932) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ จำแนกเป็นรายข้อ (n = 290)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	4.09	0.697	มาก	(1)
ผู้บังคับบัญชามีการค้นหาข้อบกพร่อง และรีบแก้ไข ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก	4.02	0.713	มาก	(2)
ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และประยุกต์ใช้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.99	0.826	มาก	(3)
เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา พร้อมที่จะรับผิดชอบและยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	3.96	0.824	มาก	(4)
ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.90	0.842	มาก	(5)
รวม	3.9917	0.64131	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.9917, SD = 0.64131) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่าน สนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในหน่วยให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (\bar{X} = 4.09, SD = 0.697) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามีการค้นหาข้อบกพร่อง ผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และรีบแก้ไข ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก (\bar{X} = 4.02, SD = 0.713) ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และประยุกต์ใช้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (\bar{X} = 3.99, SD = 0.826) เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับผิดชอบและยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น (\bar{X} = 3.96, SD = 0.824) และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ (\bar{X} = 3.90, SD = 0.842)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานให้ทุกคน ร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน	4.11	0.726	มาก	(1)
ผู้บังคับบัญชาคอยกระตุ้น จูงใจ และให้โอกาสแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	3.99	0.742	มาก	(2)
ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดย การจัดเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมและร่วมสัมมนาอย่าง ต่อเนื่อง	3.95	0.781	มาก	(4)
ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานสำคัญต่าง ๆ โดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ	3.93	0.727	มาก	(5)
ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตาม ความสามารถของแต่ละบุคคล	3.96	0.803	มาก	(3)
รวม	3.9869	0.61669	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9869$, $SD = 0.61669$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถประสานให้ทุกคน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.726$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาคอยกระตุ้น จูงใจ และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.742$) ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.803$) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดยการจัดเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมและร่วมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.95$, $SD = 0.781$) และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานสำคัญต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.727$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการจำลองวิธีการ จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการจำลองวิธีการ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชามีการยกตัวอย่าง หรือเล่าเรื่องราวที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นและปฏิบัติตาม	3.93	0.752	มาก	(4)
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการอุทิศตนและเวลา เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.09	0.778	มาก	(1)
ผู้บังคับบัญชามีการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐาน	4.03	0.789	มาก	(2)
ผู้บังคับบัญชามีการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย แบบที่ละน้อย ๆ ก่อนนำไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ยากขึ้น	4.01	0.720	มาก	(3)
เมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชามีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ แสดงความยินดี	3.88	0.864	มาก	(5)
รวม	3.9862	0.63732	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการจำลองวิธีการ โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9862$, $SD = 0.63732$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกชื่อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยชื่อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการอุทิศตนและเวลา เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.778$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.789$) ผู้บังคับบัญชาที่มีการวางแผน รวมถึงกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในสิ่งที่สามารถบรรลุความสำเร็จได้ง่าย แบบที่ละน้อย ๆ ก่อนนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ยากขึ้น ($\bar{X} = 4.01$, $SD = 0.720$) ผู้บังคับบัญชาที่มีการยกตัวอย่าง หรือเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับคุณความดีที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นและปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.752$) และชื่อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ เมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายผู้บังคับบัญชามีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ แสดงความยินดี ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.864$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชามีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่า สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้	3.96	0.799	มาก	(3)
ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.95	0.788	มาก	(4)
ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความสำเร็จจากการทำงานบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.03	0.753	มาก	(1)
เมื่องานประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชามีการยกย่องให้รางวัลตอบแทน หรือจัดงานฉลองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.84	0.843	มาก	(5)
ผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ และเป็นທີ່ปรึกษาในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.97	0.780	มาก	(2)
รวม	3.9503	0.67932	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9503$, $SD = 0.67932$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความสำเร็จจากการทำงานบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.753$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษาในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.78$) ผู้บังคับบัญชามีการแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบและรับรู้อย่างชัดเจนว่า สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.799$) ผู้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.95$, $SD = 0.788$) และข้อที่มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ เมื่องานประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชามีการยกย่อง ให้รางวัลตอบแทน หรือจัดงานฉลองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.843$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยภาพรวมและรายด้าน (n = 290)

การรับรู้บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ด้านโครงสร้างองค์กร	4.1839	0.58355	มาก	(1)
ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน	3.9600	0.59086	มาก	(5)
ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	4.0747	0.56231	มาก	(2)
ด้านการชื่นชม	3.7802	0.65944	มาก	(6)
ด้านการสนับสนุน	4.0397	0.58910	มาก	(4)
ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	4.0736	0.64315	มาก	(3)
ภาพรวม	4.0187	0.51225	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.0187$, SD = 0.51225) ซึ่งสามารถจำแนกระดับการปฏิบัติในรายด้าน พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรในทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านโครงสร้างองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.1839$, SD = 0.58355) รองลงมา ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ($\bar{X} = 4.0747$, SD = 0.56231) ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.0736$, SD = 0.64315) ด้านการสนับสนุน ($\bar{X} = 4.0397$, SD = 0.58910) ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ($\bar{X} = 3.96$, SD = 0.59086) และด้านการชื่นชม ($\bar{X} = 3.7802$, SD = 0.65944) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ (n = 290)

การรับรู้บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ด้านโครงสร้างองค์กร				
เข้าใจบทบาท ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	4.21	0.646	มากที่สุด	(2)
ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามคำสั่ง คือใคร	4.27	0.722	มากที่สุด	(1)
มีการจัดแบ่งหน้าที่ และกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน	4.07	0.747	มาก	(3)
รวม	4.1839	0.58355	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.1839$, SD = 0.58355) เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อ พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดถึง 2 ข้อ ได้แก่ การทราบว่า ผู้บังคับบัญชา โดยตรงตามคำสั่ง คือใคร ($\bar{X} = 4.27, SD = 0.722$) และการเข้าใจบทบาท ความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมาย ($\bar{X} = 4.21, SD = 0.646$) ในขณะที่การมีการจัดแบ่งหน้าที่ และกำหนดโครงสร้าง ที่ชัดเจน เป็นข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คืออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07, SD = 0.747$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศ องค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.99	0.749	มาก	(2)
รับทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวได้	3.99	0.735	มาก	(1)
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.727	มาก	(4)
เปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.99	0.686	มาก	(3)
หากเกิดปัญหา สามารถตรวจสอบได้ว่า มีปัญหาในชั้นตอนใด	3.88	0.749	มาก	(5)
รวม	3.9600	0.59086	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96, SD = 0.59086$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด มี 3 ข้อ ได้แก่ รับทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวได้ ($\bar{X} = 3.99, SD = 0.735$) มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.99, SD = 0.749$) และเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.99, SD = 0.686$) รองลงมา คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.94, SD = 0.727$) และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ หากเกิดปัญหา สามารถตรวจสอบได้ว่า มีปัญหาในชั้นตอนใด ($\bar{X} = 3.88, SD = 0.749$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอยู่เสมอ	4.25	0.662	มากที่สุด	(1)
การมอบความไว้วางใจ ให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	4.04	0.707	มาก	(2)
รู้สึกว่างานตรงกับความสามารถและความถนัด	3.93	0.719	มาก	(3)
รวม	4.0747	0.56231	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบในการทำงาน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.0747$, $SD = 0.56231$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มี 1 ข้อที่มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.662$) รองลงมา คือ การมอบความไว้วางใจ ให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.707$) และสุดท้าย คือ การรู้สึกว่างานตรงกับความสามารถและความถนัด ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.719$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการชื่นชม จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการชื่นชม	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ได้รับการยอมรับ เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี	4.05	0.728	มาก	(1)
ได้รับผลตอบแทน หรือรางวัล เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุล่วง	3.76	0.838	มาก	(3)
มักจะถูกตำหนิหรือลงโทษ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	3.41	1.114	มาก	(4)
พิจารณาความดีความชอบของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงาน ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส	3.90	0.824	มาก	(2)
รวม	3.7802	0.65944	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการชื่นชม โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.7802$, $SD = 0.65944$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด

คือ ได้รับการยอมรับ เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.728$) รองลงมา คือ พิจารณาความดีความชอบของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงาน ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.824$) ได้รับผลตอบแทน หรือรางวัล เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลู่ว่าง ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.838$) และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ มักจะถูกตำหนิหรือลงโทษ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด ($\bar{X} = 3.41$, $SD = 1.114$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน จำแนกเป็นรายข้อ (n = 290)

การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ได้รับความเข้าใจ จนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน	4.05	0.653	มาก	(2)
เมื่อได้รับงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดีเสมอ	4.08	0.689	มาก	(1)
เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหา จะได้รับความช่วยเหลือ รวมถึงได้รับการสอนหรือแนะนำ	4.04	0.722	มาก	(3)
ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน เช่น จัดอบรมความรู้	3.99	0.785	มาก	(4)
รวม	4.0397	0.58910	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.0397$, $SD = 0.58910$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ เมื่อได้รับงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดีเสมอ ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.689$) รองลงมา คือ ได้รับความเข้าใจ จนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.653$) เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหา จะได้รับความช่วยเหลือ รวมถึงได้รับการสอนหรือแนะนำ ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.722$) และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมการทำงาน เช่น จัดอบรมความรู้ ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.785$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ (n = 290)

การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ภาคภูมิใจและอยากให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า	4.12	0.741	มาก	(2)
ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางของหน่วยงาน	4.13	0.735	มาก	(1)
ยินดีที่จะทำงานที่นี่ ถึงแม้หน่วยงานอื่นมีสวัสดิการดีกว่า	3.97	0.784	มาก	(3)
รวม	4.0736	0.64315	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.0736$, $SD = 0.64315$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.735$) รองลงมา คือ ภาคภูมิใจและอยากให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.12$, $SD = 0.741$) และสุดท้าย คือ ยินดีที่จะทำงานที่นี่ ถึงแม้หน่วยงานอื่นมีสวัสดิการดีกว่า ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.784$)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน (n = 290)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้	3.9966	0.56036	มาก	(1)
ด้านแบบจำลองทางความคิด	3.9397	0.61889	มาก	(3)
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.9876	0.63604	มาก	(2)
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.9322	0.69794	มาก	(4)
ภาพรวม	3.9640	0.56909	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9640$, $SD = 0.56909$) ซึ่งสามารถจำแนกระดับการปฏิบัติในรายด้าน พบว่า การเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ในทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเป็นบุคคลรอบรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.9966$, $SD = 0.56036$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.9876$, $SD = 0.63604$) ด้านแบบจำลองทางความคิด ($\bar{X} = 3.9397$, $SD = 0.61889$) และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.9322$, $SD = 0.69794$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ	4.14	0.663	มาก	(1)
นำองค์ความรู้ที่มีหรือสังเคราะห์ขึ้นใหม่มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.99	0.660	มาก	(3)
มีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่	4.03	0.675	มาก	(2)
มีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ไม่ใช่หน้าที่	3.82	0.815	มาก	(4)
รวม	3.9966	0.56036	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9966$, $SD = 0.56036$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.663$) รองลงมา คือ มีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.675$) นำองค์ความรู้ที่มีหรือสังเคราะห์ขึ้นใหม่มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.66$) และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ มีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ไม่ใช่หน้าที่ ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 0.815$)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อย ของงานต่าง ๆ	3.93	0.764	มาก	(2)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290) (ต่อ)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
มีการพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรอง ก่อนที่จะตัดสินใจทุกครั้ง	3.98	0.703	มาก	(1)
ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เช่น การแลกเปลี่ยนหน้าที่การทำงานภายในหน่วย	3.92	0.728	มาก	(3)
สามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้	3.92	0.735	มาก	(4)
รวม	3.9397	0.61889	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9397$, $SD = 0.61889$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกชื่อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยชื่อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ มีการพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรอง ก่อนที่จะตัดสินใจทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.703$) รองลงมา คือ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยของงานต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.764$) และชื่อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด มีเท่ากัน 2 ชื่อ ได้แก่ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เช่น การแลกเปลี่ยนหน้าที่การทำงานภายในหน่วย ($\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.728$) และสามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ($\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.735$)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 290)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
เชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์	4.05	0.742	มาก	(1)
รับรู้ และเข้าใจภาพที่มุ่งหวังจะเป็นในอนาคต	4.02	0.778	มาก	(2)
มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจ	3.94	0.753	มาก	(5)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายข้อ (n = 290) (ต่อ)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
มีการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และประสบการณ์ ร่วมกันอยู่เสมอ	3.95	0.767	มาก	(4)
มีส่วนร่วมและช่วยกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย	3.98	0.755	มาก	(3)
รวม	3.9876	0.63604	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9876$, $SD = 0.63604$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ เชื่อมมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.742$) รองลงมา คือ รับรู้ และเข้าใจภาพที่มุ่งหวังจะเป็นในอนาคต ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.778$) มีส่วนร่วมและช่วยกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.755$) มีการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.95$, $SD = 0.767$) และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจ ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.753$)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกเป็นรายข้อ (n = 290)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
มีการประชุมหารือ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน	3.96	0.786	มาก	(2)
ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	3.97	0.757	มาก	(1)
กระตุ้นให้กล้าแสดงความคิดเห็นในการประชุม	3.88	0.860	มาก	(3)
รวม	3.9322	0.69794	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.9322$, $SD = 0.69794$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในทุกข้อมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติ

มากที่สุด คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.97, SD = 0.757$) รองลงมา คือ มีการประชุมหารือ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.96, SD = 0.786$) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด คือ กระตุ้นให้กล้าแสดงความคิดเห็นในการประชุม ($\bar{X} = 3.88, SD = 0.860$)

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่ม โดยที่สุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระ จะใช้วิธีการวิเคราะห์สถิติด้วย Independent sample t-test โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามเพศ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Independent sample t-test				
	เพศ	\bar{X}	SD	t	Sig.
ความเป็นบุคคลรอบรู้	ชาย	4.0134	0.53152	1.151	0.259
	หญิง	3.8448	0.76885		
แบบจำลองทางความคิด	ชาย	3.9607	0.57858	1.238	0.225
	หญิง	3.7500	0.89642		
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ชาย	3.9969	0.61418	0.750	0.454
	หญิง	3.9034	0.81525		
การเรียนรู้เป็นทีม	ชาย	3.9425	0.68477	0.757	0.450
	หญิง	3.8391	0.81465		
ภาพรวม	ชาย	3.9784	0.54089	1.295	0.196
	หญิง	3.8343	0.77893		

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.196 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหมายความว่าการที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุก ๆ ด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเรียนรู้ เป็นทีม ที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.259 0.225 0.454 และ 0.45 ตามลำดับ ต่างก็มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่าการที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ แตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้คือ อายุที่แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งมากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามอายุ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	One-Way ANOVA : F-test				
	อายุ	\bar{X}	SD	F	Sig.
ความเป็นบุคคลรอบรู้	20 ปี - 30 ปี	4.0580	0.63325	2.411	0.067
	31 ปี - 40 ปี	4.0785	0.52617		
	41 ปี - 50 ปี	3.9583	0.55677		
	51 ปี - 60 ปี	3.8382	0.48945		
แบบจำลองทางความคิด	20 ปี - 30 ปี	3.9855	0.67367	0.983	0.401
	31 ปี - 40 ปี	3.9971	0.62131		
	41 ปี - 50 ปี	3.9107	0.61439		
	51 ปี - 60 ปี	3.8284	0.53965		

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามอายุ (ต่อ)

การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	One-Way ANOVA : F-test				
	อายุ	\bar{X}	SD	F	Sig.
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	20 ปี - 30 ปี	4.0145	0.67764	0.807	0.491
	31 ปี - 40 ปี	4.0395	0.64558		
	41 ปี - 50 ปี	3.9833	0.63943		
	51 ปี - 60 ปี	3.8706	0.55400		
การเรียนรู้เป็นทีม	20 ปี - 30 ปี	4.0097	0.80231	0.670	0.571
	31 ปี - 40 ปี	3.8798	0.72294		
	41 ปี - 50 ปี	3.9643	0.65250		
	51 ปี - 60 ปี	3.8627	0.57029		
ภาพรวม	20 ปี - 30 ปี	4.0169	0.64846	0.996	0.395
	31 ปี - 40 ปี	3.9987	0.56574		
	41 ปี - 50 ปี	3.9542	0.55316		
	51 ปี - 60 ปี	3.8500	0.47820		

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.395 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหมายความว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุก ๆ ด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.067 0.401 0.491 และ 0.571 ตามลำดับ ต่างก็มีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ แตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้คือ สถานภาพที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งมากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA

(F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามสถานภาพ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	One-Way ANOVA : F-test				
	สถานภาพ	\bar{X}	SD	F	Sig.
ความเป็นบุคคลรอบรู้	โสด	4.0365	0.60369	0.370	0.691
	สมรส	3.9757	0.54181		
	หย่าร้าง	4.0000	0.48412		
แบบจำลองทางความคิด	โสด	3.9323	0.69061	0.056	0.946
	สมรส	3.9419	0.59293		
	หย่าร้าง	3.9722	0.29167		
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	โสด	3.9646	0.66680	0.115	0.891
	สมรส	4.0011	0.63194		
	หย่าร้าง	3.9556	0.37118		
การเรียนรู้เป็นทีม	โสด	3.9688	0.82374	0.618	0.547
	สมรส	3.9207	0.63585		
	หย่าร้าง	3.7778	0.44096		
ภาพรวม	โสด	3.9755	0.63811	0.096	0.909
	สมรส	3.9598	0.54328		
	หย่าร้าง	3.9264	0.26873		

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.909 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุก ๆ ด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.691 0.946 0.891 และ 0.547 ตามลำดับ ต่างก็มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ แตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้คือ ระดับการศึกษาที่แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งมากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามระดับการศึกษา

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	One-Way ANOVA : F-test			
		\bar{X}	SD	F	Sig.
ความเป็นบุคคล รอบรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.0370	0.56937	1.052	0.370
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	3.9406	0.56753		
	ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	4.1346	0.39018		
	ปริญญาเอก	4.1667	0.14434		
แบบจำลองทาง ความคิด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.0037	0.58430	0.937	0.423
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	3.8813	0.66371		
	ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	3.8846	0.49598		
	ปริญญาเอก	4.0000	0.25000		
การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.0785	0.59455	1.803	0.147
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	3.9036	0.67431		
	ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	3.9231	0.61935		
	ปริญญาเอก	4.0667	0.11547		

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	One-Way ANOVA : F-test				
	ระดับการศึกษา	\bar{X}	SD	F	Sig.
การเรียนรู้เป็นทีม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.9926	0.69165	0.647	0.585
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	3.8753	0.72039		
	ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	3.9231	0.47442		
	ปริญญาเอก	3.8889	0.83887		
ภาพรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.0280	0.54862	1.166	0.323
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	3.9002	0.60175		
	ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	3.9663	0.41249		
	ปริญญาเอก	4.0306	0.24725		

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.323 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุก ๆ ด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.37 0.423 0.147 และ 0.585 ตามลำดับ ต่างก็มีความมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ แตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้คือ อายุงานที่แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งมากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามอายุงาน

การเป็นองค์กรแห่งการ		One-Way ANOVA : F-test			
เรียนรู้	อายุงาน	\bar{X}	SD	F	Sig.
ความเป็นบุคคลรอบรู้	น้อยกว่า 5 ปี	3.8649	0.71830	1.249	0.297
	5 - 10 ปี	4.1056	0.67312		
	11 - 15 ปี	4.0714	0.44954		
	มากกว่า 15 ปี	3.9774	0.50739		
แบบจำลองทางความคิด	น้อยกว่า 5 ปี	3.7500	0.85797	0.995	0.399
	5 - 10 ปี	4.0278	0.64672		
	11 - 15 ปี	4.0060	0.63074		
	มากกว่า 15 ปี	3.9413	0.53719		
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	น้อยกว่า 5 ปี	3.8432	0.79880	0.787	0.502
	5 - 10 ปี	4.0356	0.68529		
	11 - 15 ปี	4.0286	0.54918		
	มากกว่า 15 ปี	3.9964	0.60281		
การเรียนรู้เป็นทีม	น้อยกว่า 5 ปี	3.8919	0.89254	0.059	0.981
	5 - 10 ปี	3.9630	0.84454		
	11 - 15 ปี	3.9524	0.69287		
	มากกว่า 15 ปี	3.9277	0.60758		
ภาพรวม	น้อยกว่า 5 ปี	3.8375	0.75863	0.618	0.605
	5 - 10 ปี	4.0330	0.66948		
	11 - 15 ปี	4.0146	0.52627		
	มากกว่า 15 ปี	3.9607	0.49780		

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามอายุงาน โดยภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.605 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหมายความว่ อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุก ๆ ด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.297 0.399 0.502 และ 0.981 ตามลำดับ ต่างก็มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ แตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้คือ รายได้ต่อเดือนที่แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งมากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

การเป็นองค์กรแห่ง		One-Way ANOVA : F-test			
การเรียนรู้	รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	SD	F	Sig.
ความเป็นบุคคลรอบรู้	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.9844	0.51209	1.839	0.105
	10,001 - 20,000 บาท	4.0158	0.69492		
	20,001 - 30,000 บาท	4.0743	0.50294		
	30,001 - 40,000 บาท	3.8577	0.47180		
	40,001 - 50,000 บาท	3.8214	0.54973		
	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	4.3000	0.27386		
แบบจำลองทางความคิด	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.7656	0.64206	1.096	0.383
	10,001 - 20,000 บาท	3.9715	0.79056		
	20,001 - 30,000 บาท	4.0113	0.50157		
	30,001 - 40,000 บาท	3.8462	0.52046		
	40,001 - 50,000 บาท	3.8214	0.78095		
	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	3.9500	0.48088		

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (ต่อ)

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	One-Way ANOVA : F-test				
	รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	SD	F	Sig.
การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.8125	0.61739	0.889	0.489
	10,001 - 20,000 บาท	4.0709	0.76059		
	20,001 - 30,000 บาท	4.0162	0.59521		
	30,001 - 40,000 บาท	3.9231	0.50952		
	40,001 - 50,000 บาท	3.8429	0.75724		
	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	3.8400	0.55498		
การเรียนรู้เป็นทีม	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.8958	0.77669	0.228	0.948
	10,001 - 20,000 บาท	4.0169	0.91661		
	20,001 - 30,000 บาท	3.9039	0.60200		
	30,001 - 40,000 บาท	3.9077	0.55436		
	40,001 - 50,000 บาท	3.8810	0.56398		
	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	3.8000	0.64979		
ภาพรวม	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.8646	0.52301	0.758	0.587
	10,001 - 20,000 บาท	4.0188	0.74877		
	20,001 - 30,000 บาท	4.0014	0.48107		
	30,001 - 40,000 บาท	3.8837	0.46076		
	40,001 - 50,000 บาท	3.8417	0.62260		
	ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	3.9725	0.35339		

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยภาพรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.587 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุก ๆ ด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้

เป็นทีม ที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.105 0.383 0.489 และ 0.948 ตามลำดับ ต่างก็มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความทำทหาย กระบวนการ การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ การจำลองวิธีการ และการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

X = ค่าของตัวแปรต้น (Independent Variable)

Y = ค่าของตัวแปรตาม (Dependent Variable)

β_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย จะใช้สัญลักษณ์ b_0 สำหรับค่าคงที่ของสมการถดถอยในรูปของตัวอย่าง

β_1 = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรต้น และใช้ b_1 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่าง

สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นทั่ว ๆ ไป คือ

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_nX_n$$

สมการในรูปของประชากร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ = β_0 + β_1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความทำทหาย กระบวนการ + β_2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ + β_3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการจำลองวิธีการ + β_4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ

สมการประมาณค่า

องค์กรแห่งการเรียนรู้ = a + b_1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความทำทหาย กระบวนการ + b_2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ + b_3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการจำลองวิธีการ + b_4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติ Pearson Correlation ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์รายคู่ก่อน เพื่อนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไปสร้างเป็นสมการถดถอยพหุคูณ โดยใช้การวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี Stepwise ในการพยากรณ์ระดับการปฏิบัติ ในระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	r : (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ความท้าทายกระบวนการ	0.660	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.705	0.000**	สูง	เดียวกัน
การจำลองวิธีการ	0.697	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การบำรุงขวัญและกำลังใจ	0.679	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกหรือไปในทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) โดยมีด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ด้านความท้าทายกระบวนการ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	1.660	0.173		9.571	0.000*	
การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.358	0.075	0.394	4.749	0.000*	3.262
การจำลองวิธีการ	0.228	0.073	0.259	3.118	0.002*	3.262

R = 0.627 R² = 0.393 Adjust R² = 0.389 SE_{EST} = 0.43814 Durbin-Watson = 1.912
F = 92.856 p = 0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลที่จะนำมาใช้ก่อนว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ค่าสถิติ Durbin-Watson เพื่อตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่ต้องเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation) โดยค่า Durbin-Watson ต้องมีค่าใกล้ 2 หรืออยู่ในช่วง 1.5 - 2.5 จึงมีอิสระต่อกัน (กัลยา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2561) และค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) เพื่อตรวจสอบค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (Multicollinearity) โดยถ้าค่า VIF มากกว่า 10 จึงเกิดปัญหา Multicollinearity (กัลยา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2561)

จากตารางที่ 4.26 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.912 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.262 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ($p < 0.05$)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารแต่ละด้าน พบว่า ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ และด้านการจำลองวิธีการ เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 39.3 ($R^2 = 0.393$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 60.7 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.43814 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.627 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.66 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

ความเป็นบุคคลรอบรู้ = $1.66 + 0.358(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.228(\text{การจำลองวิธีการ})$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

ความเป็นบุคคลรอบรู้ = $0.394(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.259(\text{การจำลองวิธีการ})$

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	1.175	0.182		6.465	0.000*	
การจำลองวิธีการ	0.366	0.077	0.377	4.787	0.000*	3.262
การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.327	0.079	0.326	4.138	0.000*	3.262

R = 0.673 R² = 0.454 Adjust R² = 0.450 SE_{EST} = 0.45909 Durbin-Watson = 1.803
 F = 119.107 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.803 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.262 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารแต่ละด้าน พบว่า ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 45.4 (R² = 0.454) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 54.6 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.45909 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.673 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.175 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิดได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{แบบจำลองทางความคิด} = 1.175 + 0.366(\text{การจำลองวิธีการ}) + 0.327(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{แบบจำลองทางความคิด} = 0.377(\text{การจำลองวิธีการ}) + 0.326(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ})$$

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	1.005	0.184		5.475	0.000*	
ด้านการจำลองวิธีการ	0.281	0.082	0.281	3.428	0.001*	3.747
ด้านทำทนาย	0.232	0.080	0.234	2.892	0.004*	3.655
กระบวนการ						
ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.235	0.090	0.228	2.601	0.010*	4.268

R = 0.697 R² = 0.486 Adjust R² = 0.481 SE_{EST} = 0.45820 Durbin-Watson = 1.774
F = 90.290 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.774 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.747, 3.655 และ 4.268 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($p < 0.05$)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารแต่ละด้าน พบว่า ด้านการจำลองวิธีการ ทำทนายกระบวนการ และด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 48.6 (R² = 0.486) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 51.4 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.45820 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.697 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.005 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน} = 1.005 + 0.281(\text{การจำลองวิธีการ}) + 0.232(\text{ทำทนายกระบวนการ}) + 0.235(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน} = 0.281(\text{การจำลองวิธีการ}) + 0.234(\text{ทำทนายกระบวนการ}) + 0.228(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ})$$

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.848	0.207		4.093	0.000*	
การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.459	0.090	0.406	5.093	0.000*	3.262
การจำลองวิธีการ	0.314	0.087	0.287	3.598	0.000*	3.262

R = 0.664 R² = 0.441 Adjust R² = 0.437 SE_{EST} = 0.52364 Durbin-Watson = 1.939
F = 113.211 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.939 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.262 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารแต่ละด้าน พบว่า ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ และด้านการจำลองวิธีการ เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 44.1 (R² = 0.441) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 55.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อน

มาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.52364 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.664 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.848 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{การเรียนรู้เป็นทีม} = 0.848 + 0.459(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.314(\text{การจำลองวิธีการ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{การเรียนรู้เป็นทีม} = 0.406(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.287(\text{การจำลองวิธีการ})$$

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	1.187	0.153		7.762	0.000*	
การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.316	0.072	0.343	4.391	0.000*	3.824
การจำลองวิธีการ	0.233	0.075	0.261	3.089	0.002*	4.472
การบำรุงขวัญและกำลังใจ	0.149	0.068	0.177	2.182	0.030*	4.146

R = 0.738 R² = 0.544 Adjust R² = 0.539 SE_{EST} = 0.38633 Durbin-Watson = 1.824
F = 113.709 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.824 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.824, 4.472 และ 4.146 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารแต่ละด้าน พบว่า ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ เป็นด้านที่มี

อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 54.4 ($R^2 = 0.544$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 45.6 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.38633 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.738 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.187 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้} = 1.216 + 0.316(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.233(\text{การจำลองวิธีการ}) + 0.149(\text{การบำรุงขวัญและกำลังใจ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้} = 0.343(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.261(\text{การจำลองวิธีการ}) + 0.177(\text{การบำรุงขวัญและกำลังใจ})$$

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ด้านความท้าทายกระบวนการ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม แต่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เท่านั้น

ตารางที่ 4.31 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทหารเรือ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis

ภาวะผู้นำที่เป็น แบบอย่างของผู้บริหาร	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
	ความเป็น บุคคล รอบรู้	แบบจำลอง ทางความคิด	การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	การเรียนรู้ เป็นทีม	ภาพรวม
ความท้าทาย กระบวนการ	-	-	✓	-	-
การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓
การจำลองวิธีการ	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.31 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
	ความเป็นบุคคลรอบรู้	แบบจำลองทางความคิด	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้เป็นทีม	ภาพรวม
การบำรุงขวัญและกำลังใจ	-	-	-	-	√

√ คือ มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การตั้งมาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน และ ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

สมการในรูปของประชากร

$$\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} = \beta_0 + \beta_1 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร} + \beta_2 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน} + \beta_3 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบในการทำงาน} + \beta_4 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการชื่นชม} + \beta_5 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน} + \beta_6 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}$$

สมการประมาณค่า

$$\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} = a + b_1 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร} + b_2 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน} + b_3 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบในการทำงาน} + b_4 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการชื่นชม} + b_5 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน} + b_6 \text{การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}$$

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรในด้านต่าง ๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

การรับรู้บรรยากาศองค์กร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	R : (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านโครงสร้างองค์กร	0.624	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.783	0.000**	สูง	เดียวกัน
ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	0.703	0.000**	สูง	เดียวกัน
ด้านการชื่นชม	0.690	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการสนับสนุน	0.796	0.000**	สูง	เดียวกัน
ด้านความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.782	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.32 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไปในทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) โดยมีด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน มีแค่เพียงด้านโครงสร้างองค์กรและด้านการชื่นชม เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.611	0.163		3.738	0.000*	

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ (ต่อ)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
การสนับสนุน	0.408	0.055	0.428	7.418	0.000*	2.453
ความรับผิดชอบในการทำงาน	0.258	0.053	0.259	4.829	0.000*	2.111
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.174	0.053	0.183	3.266	0.001*	2.320

R = 0.782 R² = 0.611 Adjust R² = 0.607 SE_{EST} = 0.35130 Durbin-Watson = 1.991
F = 149.777 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.991 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 2.453, 2.111 และ 2.320 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ($p < 0.05$)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 61.1 (R² = 0.611) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 38.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.35130 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.782 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.611 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{ความเป็นบุคคลรอบรู้} = 0.611 + 0.408(\text{การสนับสนุน}) + 0.258(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน}) + 0.174(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{ความเป็นบุคคลรอบรู้} = 0.428(\text{การสนับสนุน}) + 0.259(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน}) + 0.183(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน})$$

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.284	0.162		1.752	0.081	
การสนับสนุน	0.250	0.068	0.238	3.653	0.000*	3.430
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.291	0.059	0.278	4.929	0.000*	2.572
ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.213	0.058	0.221	3.667	0.000*	2.937
การชื่นชม	0.165	0.049	0.176	3.392	0.001*	2.172
R = 0.804 R ² = 0.647 Adjust R ² = 0.642 SE _{EST} = 0.37028 Durbin-Watson = 1.684						
F = 130.585 p = 0.000*						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.684 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.430, 2.572, 2.937 และ 2.172 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุน ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร และด้านการชื่นชม เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 64.7 ($R^2 = 0.647$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 35.3 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.37028 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.804 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.284 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิดได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

แบบจำลองทางความคิด = $0.284 + 0.250(\text{การสนับสนุน}) + 0.291(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.213(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.165(\text{การชื่นชม})$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

แบบจำลองทางความคิด = $0.238(\text{การสนับสนุน}) + 0.278(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.221(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.176(\text{การชื่นชม})$

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมด้วยกัน ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.054	0.169		0.319	0.750	
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.393	0.056	0.365	7.004	0.000*	2.395
ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.289	0.058	0.292	4.981	0.000*	3.043
การสนับสนุน	0.173	0.067	0.160	2.579	0.010*	3.418

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ (ต่อ)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
ความรับผิดชอบในการทำงาน	0.123	0.056	0.109	2.182	0.030*	2.205

R = 0.823 R² = 0.678 Adjust R² = 0.673 SE_{EST} = 0.36371 Durbin-Watson = 1.905
 F = 149.705 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.905 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 2.395, 3.043, 3.418 และ 2.205 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านการสนับสนุน และด้านความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 67.8 (R² = 0.678) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 32.2 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.36371 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.823 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.054 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน} = 0.054 + 0.393(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.289(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.173(\text{การสนับสนุน}) + 0.123(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน = 0.365(การตั้งมาตรฐานในการทำงาน) + 0.292(ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร) + 0.160(การสนับสนุน) + 0.109(ความรับผิดชอบต่อการทำงาน)

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	-0.010	0.194		-0.053	0.958	
ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.362	0.069	0.334	5.237	0.000*	2.914
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.409	0.065	0.346	6.253	0.000*	2.200
การสนับสนุน	0.210	0.080	0.177	2.628	0.009*	3.249
R = 0.775 R ² = 0.601 Adjust R ² = 0.597 SE _{EST} = 0.44306 Durbin-Watson = 2.091						
F = 143.716 p = 0.000*						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 2.091 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 2.914, 2.200 และ 3.249 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และด้านการสนับสนุน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 63.7 (R² = 0.637) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 36.3 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อน

มาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.41473 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.775 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ -0.010 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{การเรียนรู้เป็นทีม} = -0.01 + 0.362(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.409(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.210(\text{การสนับสนุน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{การเรียนรู้เป็นทีม} = 0.334(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.346(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.177(\text{การสนับสนุน})$$

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.195	0.128		1.521	0.129	
การสนับสนุน	0.223	0.052	0.231	4.300	0.000*	3.544
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.283	0.045	0.294	6.286	0.000*	2.684
ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.229	0.044	0.259	5.197	0.000*	3.050
ความรับผิดชอบในการทำงาน	0.116	0.044	0.115	2.663	0.008*	2.284
การชื่นชม	0.090	0.037	0.104	2.431	0.016*	2.250

R = 0.877 R² = 0.769 Adjust R² = 0.765 SE_{EST} = 0.27605 Durbin-Watson = 1.903
F = 188.855 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.903 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.544, 2.684, 3.050, 2.284 และ 2.250 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้

ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม ($p < 0.05$)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุน ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านการชื่นชม เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 76.9 ($R^2 = 0.769$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 23.1 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.27605 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.877 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.195 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ = $0.195 + 0.223(\text{การสนับสนุน}) + 0.283(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.229(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.116(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน}) + 0.090(\text{การชื่นชม})$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ = $0.231(\text{การสนับสนุน}) + 0.294(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.259(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.115(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน}) + 0.104(\text{การชื่นชม})$

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis

การรับรู้บรรยากาศองค์กร	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
	ความเป็นบุคคลรอบรู้	แบบจำลองทางความคิด	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้เป็นทีม	ภาพรวม
โครงสร้างองค์กร	-	-	-	-	-
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
ความรับผิดชอบในการทำงาน	✓	-	✓	-	✓
การชื่นชม	-	✓	-	-	✓
การสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓
ความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	-	✓	✓	✓	✓

✓ คือ มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

สมการในรูปของประชากร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ = $\beta_0 + \beta_1$ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทาย กระบวนการ + β_2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ + β_3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการจำลองวิธีการ + β_4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ + β_5 การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร + β_6 การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน + β_7 การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบในการทำงาน + β_8 การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการชื่นชม + β_9 การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน + β_{10} การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร

สมการประมาณค่า

องค์กรแห่งการเรียนรู้ = $a + b_1$ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทาย กระบวนการ + b_2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ + b_3 ภาวะผู้นำที่เป็น

แบบอย่างของผู้บริหารด้านการจำลองวิธีการ + b_4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ + b_5 การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์กร + b_6 การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน + b_7 การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบในการทำงาน + b_8 การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการชื่นชม + b_9 การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน + b_{10} การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	R : (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ความท้าทายกระบวนการ	0.660	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.705	0.000**	สูง	เดียวกัน
การจำลองวิธีการ	0.697	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การบำรุงขวัญและกำลังใจ	0.679	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
โครงสร้างองค์กร	0.624	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.783	0.000**	สูง	เดียวกัน
ความรับผิดชอบในการทำงาน	0.703	0.000**	สูง	เดียวกัน
การชื่นชม	0.690	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การสนับสนุน	0.796	0.000**	สูง	เดียวกัน
ความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.782	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน และการรับรู้บรรยากาศองค์การทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไปในทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) โดยมีภาวะผู้นำฯ ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ และการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ในขณะที่ภาวะผู้นำฯ ด้านความท้าทายกระบวนการ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ และการรับรู้

บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการชื่นชม ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่าง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.611	0.163		3.738	0.000*	
การสนับสนุน	0.408	0.055	0.428	7.418	0.000*	2.453
ความรับผิดชอบในการทำงาน	0.258	0.053	0.259	4.829	0.000*	2.111
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.174	0.053	0.183	3.266	0.001*	2.320

R = 0.782 R² = 0.611 Adjust R² = 0.607 SE_{EST} = 0.35130 Durbin-Watson = 1.991
F = 149.777 p = 0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.991 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 2.453, 2.111 และ 2.320 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่าง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน และการรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 61.1

($R^2 = 0.611$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 38.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.35130 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.782 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.611 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

ความเป็นบุคคลรอบรู้ = $0.611 + 0.408(\text{การสนับสนุน}) + 0.258(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน}) + 0.174(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน})$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

ความเป็นบุคคลรอบรู้ = $0.428(\text{การสนับสนุน}) + 0.259(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน}) + 0.183(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน})$

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่าง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	VIF
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.215	0.163		1.315	0.189	
การสนับสนุน	0.231	0.068	0.220	3.389	0.001*	3.471
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.243	0.062	0.232	3.940	0.000*	2.849
ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.186	0.058	0.193	3.173	0.002*	3.039
การชื่นชม	0.151	0.049	0.160	3.102	0.002*	2.203
การจำลองวิธีการ	0.126	0.050	0.130	2.526	0.012*	2.181

R = 0.809 $R^2 = 0.655$ Adjust $R^2 = 0.649$ $SE_{EST} = 0.36684$ Durbin-Watson = 1.722
F = 107.716 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.722 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.471, 2.849, 3.039, 2.203 และ 2.181 ซึ่งน้อยกว่า 10

จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิดของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน และการรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ($p < 0.05$)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำฯ ด้านการการจำลองวิธีการ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร และด้านการชื่นชม เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 65.5 ($R^2 = 0.655$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 34.5 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.36684 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.809 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.215 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิดได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

แบบจำลองทางความคิด = $0.215 + 0.231(\text{การสนับสนุน}) + 0.243(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.186(\text{ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.151(\text{การชื่นชม}) + 0.126(\text{การจำลองวิธีการ})$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

แบบจำลองทางความคิด = $0.220(\text{การสนับสนุน}) + 0.232(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.193(\text{ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.160(\text{การชื่นชม}) + 0.130(\text{การจำลองวิธีการ})$

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	0.053	0.161		0.332	0.740	
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.352	0.057	0.327	6.187	0.000*	2.538
ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.290	0.056	0.293	5.138	0.000*	2.959
ความท้าทายกระบวนการ	0.165	0.045	0.167	3.650	0.000*	1.900
การสนับสนุน	0.173	0.065	0.161	2.664	0.008*	3.310

R = 0.829 R² = 0.687 Adjust R² = 0.682 SE_{EST} = 0.35845 Durbin-Watson = 1.894
 F = 156.231 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.894 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 2.538, 2.959, 1.900 และ 3.310 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน และการรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (p < 0.05)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำ ด้านความท้าทายกระบวนการ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร และด้านการสนับสนุน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 68.7 (R² = 0.687) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 21.3 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.35845 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ

0.829 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพหุคูณในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.053 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน = $0.053 + 0.352(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.290(\text{ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.165(\text{ความท้าทายกระบวนการ}) + 0.173(\text{การสนับสนุน})$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน = $0.327(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.293(\text{ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.167(\text{ความท้าทายกระบวนการ}) + 0.161(\text{การสนับสนุน})$

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ เป็นทีม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
(Constant)	-0.068	0.192		-0.356	0.722	
ความรู้สึกผูกพันและ รับผิดชอบต่อองค์กร	0.407	0.057	0.375	7.105	0.000*	2.042
การตั้งมาตรฐานในการ ทำงาน	0.367	0.066	0.311	5.537	0.000*	2.315
การปล่อยให้ผู้อื่น ปฏิบัติ	0.223	0.060	0.197	3.712	0.000*	2.070
R = 0.781 R ² = 0.610 Adjust R ² = 0.606 SE _{EST} = 0.43795 Durbin-Watson = 2.094						
F = 149.322 p = 0.000*						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 2.094 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 2.042, 2.315 และ 2.070 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน และการรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($p < 0.05$)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กร แต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำฯ ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร และด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 61 ($R^2 = 0.610$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 39 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.43795 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.781 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ -0.068 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{การเรียนรู้เป็นทีม} = -0.068 + 0.407(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.367(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.223(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{การเรียนรู้เป็นทีม} = 0.375(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.311(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.197(\text{การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ})$$

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients	SE _b	Coefficients			
	b		β			
(Constant)	0.124	0.128		0.971	0.333	
การสนับสนุน	0.190	0.052	0.197	3.664	0.000*	3.674
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	0.235	0.046	0.244	5.060	0.000*	2.962
ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร	0.213	0.044	0.241	4.895	0.000*	3.087

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ (ต่อ)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE _b	β			
การให้ผู้อื่นปฏิบัติ	0.129	0.038	0.139	3.361	0.001*	2.189
การชื่นชม	0.089	0.036	0.103	2.455	0.015*	2.250
ความรับผิดชอบใน การทำงาน	0.104	0.043	0.102	2.406	0.017*	2.302

R = 0.882 R² = 0.778 Adjust R² = 0.773 SE_{EST} = 0.27118 Durbin-Watson = 1.909
F = 164.967 p = **0.000***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.44 มีค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.909 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 จึงไม่เกิดปัญหา Autocorrelation และมีค่าสถิติ VIF = 3.674, 2.962, 3.087, 2.189, 2.250 และ 2.302 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงมีความเหมาะสม สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน และการรับรู้บรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม ($p < 0.05$)

เมื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำ ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านการชื่นชม และด้านความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sig. < 0.05) โดยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 77.8 ($R^2 = 0.778$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 22.2 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.27118 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.882 รวมถึงมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.124 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 6 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ได้ จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้} = 0.124 + 0.190(\text{การสนับสนุน}) + 0.235(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.213(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.129(\text{การให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.089(\text{การชื่นชม}) + 0.104(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้} = 0.197(\text{การสนับสนุน}) + 0.244(\text{การตั้งมาตรฐานในการทำงาน}) + 0.241(\text{ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร}) + 0.139(\text{การให้ผู้อื่นปฏิบัติ}) + 0.103(\text{การชื่นชม}) + 0.102(\text{ความรับผิดชอบในการทำงาน})$$

ตารางที่ 4.45 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis

ตัวแปร	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
	ความเป็นบุคคลรอบรู้	แบบจำลองทางความคิด	การมีส่วนร่วม	การเรียนรู้เป็นทีม	ภาพรวม
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร					
ความท้าทาย	-	-	√	-	-
กระบวนการ	-	-	-	-	-
การให้ผู้อื่นปฏิบัติ	-	-	-	√	√
การจำลองวิธีการ	-	√	-	-	-
การบำรุงขวัญและกำลังใจ	-	-	-	-	-
การรับรู้บรรยากาศองค์กร					
โครงสร้างองค์กร	-	-	-	-	-
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	√	√	√	√	√
ความรับผิดชอบในการทำงาน	√	-	-	-	√

ตารางที่ 4.45 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				ภาพรวม
	ความเป็นบุคคลรอบรู้	แบบจำลองทางความคิด	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้เป็นทีม	
การชื่นชม	-	✓	-	-	✓
การสนับสนุน	✓	✓	✓	-	✓
ความรู้สึกรู้สึกผูกพันและ รับผิดชอบต่อองค์กร	-	✓	✓	✓	✓

✓ คือ มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.45 ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบต่อการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการทำทนายกระบวนการ ด้านการจำลองวิธีการ ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ 2) ศึกษาถึงการรับรู้บรรยากาศขององค์กร 3) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ เป็นข้าราชการที่สังกัด กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำนวน 290 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แบบทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ที่ระดับ 0.05 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Sciences : SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ จำนวนความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Independent sample t-test (t-test) และ One-Way ANOVA (F-test) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) โดยวิธี Stepwise

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับผลการศึกษาข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 - 40 ปี สมรสแล้ว มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ส่วนที่ 2 สรุปผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านความท้าทาย กระบวนการ และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ และเมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยมี ดังนี้

1) ด้านความท้าทายกระบวนการ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2) ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ ผู้บังคับบัญชา สามารถประสานให้ทุกคน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานสำคัญต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ

3) ด้านจำลองวิธีการ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการอุทิศตนและเวลา เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ เมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชามีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ แสดงความยินดี

4) ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชา ให้การยอมรับในความสำเร็จจากการทำงานบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ เมื่องานประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชามีการยกย่อง ให้รางวัล ตอบแทน หรือจัดงานฉลองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 สรุปผลการศึกษาระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการชื่นชม และเมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยมีดังนี้

1) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่การทราบว่า ผู้บังคับบัญชา โดยตรงตามคำสั่ง คือใคร มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ มีการจัดแบ่งหน้าที่ และกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน

2) ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่การรับทราบ ถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวได้ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ หากเกิดปัญหา สามารถตรวจสอบได้ว่า มีปัญหาในขั้นตอนใด

3) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่การมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอยู่เสมอ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ การรู้สึกว่าจะงานตรงกับความสามารถและความถนัด

4) ด้านการชื่นชม พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่การได้รับการยอมรับ เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การที่มักจะถูก ตำหนิหรือลงโทษ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด

5) ด้านการสนับสนุน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่เมื่อได้รับงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดีเสมอ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับ การปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การให้การสนับสนุน และส่งเสริมการทำงาน เช่น จัดอบรมความรู้

6) ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ การยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางของหน่วยงาน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับ การปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การยินดีที่จะทำงานที่นี้ ถึงแม้หน่วยงานอื่นมีสวัสดิการดีกว่า

ส่วนที่ 4 สรุปผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและ เทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และเมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัย มีดังนี้

1) ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่การเฝ้าหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การมีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ไม่ใช่หน้าที่

2) ด้านแบบจำลองทางความคิด พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีการพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรอง ก่อนที่จะตัดสินใจทุกครั้ง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ สามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้

3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่เชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจ

4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่การส่งเสริมและสนับสนุน ให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และที่มีระดับ การปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ การกระตุ้นให้กล้าแสดงความคิดเห็นในการประชุม

ส่วนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

สถานภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและ เทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับ การศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็น บุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและ เทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อายุงาน

ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความท้าทาย กระบวนการ การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ การจำลองวิธีการ และการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีด้านความท้าทายกระบวนการ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เท่านั้น ในขณะที่ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การตั้งมาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน และ ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และด้านการสนับสนุน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการชื่นชม มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านแบบจำลองทางความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการจำลองวิธีการ และการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการชื่นชม มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านแบบจำลองทางความคิด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการทำทนายกระบวนการ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ข้อสรุปซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1.1) ด้านความท้าทายกระบวนการ ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บังคับบัญชานับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากคุณลักษณะของกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ซึ่งเป็นหน่วยเทคนิคให้กับกองทัพเรือ ในการอำนวยความสะดวก ให้ความพร้อม ให้บริการในงานด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหา ซ่อมบำรุง อุปกรณ์ และเครื่องมือด้านการสื่อสาร รวมถึงผลิตและพัฒนากำลังพล ทำให้ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานทุกคน มีโอกาสได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อลดการใช้ทรัพยากร ลดการใช้งบประมาณ รวมถึงลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภูวนาท วิสุทธากร และวิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2) ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานให้ทุกคน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากความสำเร็จของหน่วยงานจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนและความช่วยเหลือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องทำ คือ การสร้างบรรยากาศที่ดี ให้ทุกคนรู้สึกมีความสุข รู้สึกเต็มใจที่จะทำงานสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุภารกิจ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2561) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เนื่องจาก ผู้นำสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น เชื่อมือ เชื่อถือ เชื่อใจและศรัทธาในตัวผู้นำ ทำให้สามารถรวมพลังให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.3) ด้านการจำลองวิธีการ ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการอุทิศตนและเวลา เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากงานต่าง ๆ ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทหารเรือ เป็นงานทางเทคนิค ที่เกี่ยวกับการซ่อมบำรุง ดูแลรักษาระบบการสื่อสาร ให้สามารถ คงการติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลา จำเป็นต้องการความเสียสละ ททุ่มเทในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นงานที่ต้อง ดำเนินการนอกเวลาราชการ ทำให้ผู้บังคับบัญชา จำเป็นต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็น สอดคล้องกับที่ จรินทร์ ศรีวรสาร (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นคุณค่าของการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ตรงต่อเวลาและบริหารงานได้ดี และสอดคล้องกับที่ขวัญเรือน สุวรรณจันทร์ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบที่ครูผู้สอนต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ด้านการครองตน ตามหลักขรรษาธรรม คือ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และด้านการครองงาน ตามหลักกัทธิบาท คือ ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน ด้วยความอุทิศสาหัสไม่ย่อท้อ กล่าวเผชิญปัญหา

1.4) ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความสำเร็จจากการทำงานบรรลุเป้าหมาย ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากลักษณะงานของกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ที่เป็นหน่วยเทคนิค ที่ต้องการความทุ่มเท เอาใจใส่ รวมถึงความรู้ ความสามารถของข้าราชการในการควบคุม กำกับ ดูแล และซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ที่มีความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูง ให้สามารถใช้งาน ปฏิบัติภารกิจของหน่วยได้ตลอดเวลา ซึ่งข้าราชการ เหล่านั้น นอกจากได้รับเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิกำลังพลแล้ว การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่ สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัย ของอรุณทัย จันทวงษ์ และประสพชัย พสนนทร์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากรของไทย พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลในด้านคุณภาพของงาน (Quality) และปริมาณงาน (Quantity) รวมไปถึงด้านเวลา (Time) และค่าใช้จ่าย (Costs) ได้แก่ รายได้และสวัสดิการที่ครอบคลุมทั้งตนเองและบุตรรอบข้าง ความต้องการความสำเร็จพร้อมคำชมจากหัวหน้างานและลูกค้า และความต้องการอำนาจ คือ การไว้ใจ หรือการมอบอำนาจ ซึ่งสามารถสร้างแรงจูงใจส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือ

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

2.1) ด้านโครงสร้างองค์กร ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่าการทราบว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามคำสั่ง คือใคร มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นหน่วยงานทหาร ซึ่งมีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่ต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิวรรณ อรรถเศรษฐ์ และ สายตา บุญโถม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาฬสินธุ์ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กาฬสินธุ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2.2) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของทหารเรือ คือ คำสั่งผู้บังคับบัญชาคือพรจากสวรรค์ ตราบใดที่คำสั่งนั้นไม่ผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ก็จำเป็นต้องปฏิบัติตามและต้องทำให้สำเร็จ ล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย และทันตามกำหนดเวลา ทำให้การปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องมีความมุ่งมั่น พุ่เมท ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ ล่วงตามวัตถุประสงค์อยู่เสมอ สอดคล้องกับที่ จอร์จ วิลเฮล์ม เฮเกล นักปรัชญาชาวเยอรมัน ได้กล่าวไว้ว่า “ไม่มีความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ใดในโลกนี้เกิดขึ้นได้ หากปราศจากความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน” (วาสิตา บุญสาธิต, 2556) และสอดคล้องกับที่ IntegroLeadership Institute (2010 อ้างถึงใน วาสิตา บุญสาธิต, 2556) ได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในบริบทขององค์กรว่า เมื่อใดก็ตามที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่น พุ่เมท ทำทุกอย่างอย่างเต็มกำลังความสามารถ พนักงานเหล่านั้นก็จะส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าต่อทั้งลูกค้าภายในและภายนอก ดังนั้น ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้คนสร้างคุณค่าในสิ่งต่าง ๆ มากกว่าความสามารถใดๆ ของมนุษย์

2.3) ด้านความรู้สึผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการเป็นหน่วยเทคนิคของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ทำให้ข้าราชการที่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเอง ต้องอยู่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมเป็นเวลานาน ไม่ค่อยได้ปรับย้ายไปทำงานในหน่วยอื่น รักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ จนเกิดเป็นความผูกพันในหน่วยที่ตนเองสังกัด แสดงออกถึงความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง เพื่อเป้าหมายขององค์กรแล้ว พวกเขาจะยินดียอมรับในข้อผูกพันต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล

และคณะ, 2562, น.63) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐาน ถือเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความถูกต้องและเหมาะสมแล้วที่บุคลากรจะรู้สึกว่าเป็นต้องมีความผูกพันต่อองค์กรเมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ถือเป็นพันธะผูกพันที่จะจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เป็นพันธะผูกพัน

2.4) ด้านการสนับสนุน ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่าเมื่อได้รับงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดีเสมอ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากในการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ เช่น การออกเรือลาดตระเวน การฝึกภายในกองทัพเรือ การฝึกร่วมกับนานาชาติ หน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่สามารถปฏิบัติการด้วยตนเองเพียงคนเดียวหรือหน่วยเดียวได้ เช่น การออกเรือ ถึงแม้ว่าผู้บังคับการเรือจะมีความรู้ความสามารถมากเท่าไร ก็ไม่สามารถที่จะนำเรือได้ด้วยตัวเองเพียงคนเดียว จำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยภายในทีม จำเป็นต้องมีความรัก สามัคคี เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ ขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบ เมื่อโดนตำหนิหรือได้รับโทษ จะต้องโดนกันทั้งทีม ทำให้ทุก ๆ คน ต่างก็จะคอยแนะนำ ช่วยเหลือกันและกันอยู่เสมอ สอดคล้องกับที่ Rhoades & Eisenberger (2002 อ้างถึงใน วิวรรณวิวงศาโย, 2558) ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะมีผลต่อกระบวนการทางจิตใจ ได้แก่ การรับรู้บรรยากาศองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ต้องดูแลเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพขององค์กร รวมทั้งต้องช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ อีกประการ คือ การดูแลการให้การยอมรับ และการให้ความเคารพ โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยตอบสนองความต้องการด้านอารมณ์ สังคม ส่งผลให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และร่วมมือกันทำงานไปตามบทบาทหน้าที่ของตน

2.5) ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า การรับทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวได้ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานที่ต้องดูแล บำรุงรักษายุทธโปกรณ์ด้านการสื่อสารต่างๆ ของกองทัพเรือ ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ทำให้กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ วัลยา ชูประดิษฐ์ (2560) ที่กล่าวว่า มาตรฐานการทำงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างถูกต้อง สามารถพัฒนาตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานการทำงานดังกล่าวได้ และยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมุ่งมั่นทำงานไปสู่มาตรฐาน นำมาซึ่งผลตอบแทนที่ตั้งใจไว้ รวมทั้งยังช่วยให้การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ มีความซื่อตรง โปร่งใส ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดยอมรับในผลการประเมินนั้น

2.6) ด้านการชื่นชม ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่าการได้รับการยอมรับ เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการได้รับการชื่นชม ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งกรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ มีการมอบเป็นรางวัลข้าราชการดีเด่นประจำปี ในงานวันสถาปนากรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ (ประมาณวันที่ 13 ม.ค. ของทุกปี) โดยมอบให้ข้าราชการสัญญาบัตร ข้าราชการประทวน พลทหาร ลูกจ้าง ได้รับโล่เกียรตินิยม พร้อมได้รับการสลักชื่อลงในทำเนียบข้าราชการดีเด่น บริเวณทางเข้าอาคาร ให้ผู้ที่เดินเข้าออกอาคาร ได้เห็น จนเกิดเป็นความภาคภูมิใจส่วนตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ เขมิกา กิตติพงศ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัททอไทยธุรกิจบริการ จำกัด สำนักงานใหญ่ อาคารสุขุมวิท ที่กล่าวว่า การที่พนักงานบริษัททอไทยธุรกิจบริการ จำกัด มีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติงานตามความสามารถ ประสิทธิภาพ และทักษะ พนักงานจึงสามารถปฏิบัติได้ดี บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือคนภายในบริษัท โดยที่การยอมรับอาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

3. ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

3.1) ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา จึงทำให้ข้าราชการของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ จำเป็นต้องหมั่นศึกษา หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะเพิ่มพูนขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เขตอรุณ จันทร์สระแก้ว และ สวงค์ เสวตวัฒนา (2560) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารบริษัทฟูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด ฝึกอบรมพัฒนา และส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ยึดติดความรู้เดิม พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่ายขึ้น

3.2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า เชื้อมั้น ศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือมีการเน้นย้ำให้ข้าราชการจดจำและสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ว่า “ระบบสื่อสารและสารสนเทศของกองทัพเรือ มีขีดความสามารถรองรับสงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง” อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในช่วงแถวตรวจบัญชีพลประจำสัปดาห์ ในทุกวันพฤหัสบดี สอดคล้องกับ ปัญหา วารปรีดี (2553) ที่กล่าวว่า จากประสบการณ์ที่ได้ทำ ในหน่วยงานและในชุมชน ได้ใช้เทคนิคที่เรียกว่า การเสวนา (Dialogue) เพราะการเสวนาต่างจาก ส่วนอื่นตรงที่ เป็นการเปิดประเด็นพูดคุยแบบสบาย ๆ ไม่มีตำแหน่ง ไม่ถือยศ ทำให้ทุกคนพร้อมที่จะ แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ สอดคล้องกับความคิดของ Marquardt M. and Reynold A (1994 อ้างถึงใน ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ, 2555, น.104-105) ที่ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มองเห็น เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมา

3.3) ด้านแบบจำลองทางความคิด ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก พบว่า มีการพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรอง ก่อนที่จะตัดสินใจทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติ สูงที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือเป็นหน่วยที่ควบคุม กำกับดูแล ซ่อมบำรุง ดูแลรักษาอุปกรณ์รวมถึงระบบการสื่อสารของกองทัพเรือ รวมถึงระบบสารสนเทศ ซึ่งต้องพร้อม ใช้งานได้ตลอดเวลา ประกอบกับการจัดหาระบบหรืออุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูงต้องใช้เงินที่ค่อนข้างมาก ดังนั้น การปฏิบัติงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงต้องใช้ความระมัดระวัง มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ พิจารณา และตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ด้วยความรอบคอบ รัดกุม มีมาตรการในการรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สิริธญา มารศรี (2562) ที่กล่าวว่า ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ เพราะมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน มีทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดีในทุกด้าน พัฒนาวิธีคิดอย่างมีวิจารณญาณอยู่เสมอ ทำให้ เป็นผู้มีวินัยและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อยู่บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ทำให้งาน ออกมาอย่างมีคุณภาพ

3.4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย การปฏิบัติสูงสุด ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพเรือ จะมุ่งเน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจของข้าราชการภายในทีม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้ โดยเฉพาะในช่วงการวางแผนการปฏิบัติ ที่ต้องมีความรอบคอบ รัดกุม

ต้องใช้ทักษะ ความรู้และความคิดของทีมงาน มาแลกเปลี่ยน เสนอแนะข้อคิดเห็น ประสบการณ์ สอดคล้องกับปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์ (2558) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคน และทีมต่างๆ ในองค์กร ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและเรียนรู้ภายในกลุ่ม เนื่องจากบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีปัญหา และอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น

อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือแตกต่างกัน

1.1) เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนายอภิวิชญ์ ใจประสงค์ และสุริยะ เจียมประชานรากร (2559) ได้ทำการ วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบริษัท ไทยยูเนียนฟีดมิลล์ จำกัด สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท ไทยยูเนียนฟีดมิลล์ จำกัด ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

1.2) อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า ปัจจัย ส่วนบุคคล ด้านอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับจนถึงปัจจุบัน ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3) สถานภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเชตอรัญ จันทรสระแก้ว และสงวนค์ เศรษฐวัฒนา (2560) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฟูจีสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงาน ที่มีเพศ สถานภาพการสมรส อายุตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน ระดับความสำคัญ

ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฟูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด ภาพรวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน เว้นแต่ ระดับการศึกษา และมีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฟูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริธัญญา สระ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และวิทยฐานะ จะรับทราบถึงการปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารศึกษา ไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา จะรับทราบถึงการปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.5) อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมฤทธิ์ สาระกุล และ สุรางค์ เทพศิริ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.6) รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี ตันประยูร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีเพศ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความท้าทาย กระบวนการ การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ การจำลองวิธีการ และการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับทุกหน่วยของกองทัพ ซึ่งกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นหน่วยงานหนึ่งของกองทัพเรือ ที่มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบที่เคร่งครัด ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานจะมุ่งไป จึงต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ เข้าใจในสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ต้องเป็นผู้ที่มีแบบจำลองทางความคิด การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ โดยการให้ความไว้วางใจ เชื่อใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจำลองวิธีการ โดยการแสดงตัวอย่างที่อุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือค่านิยมร่วม รวมทั้งมีการบำรุงขวัญและกำลังใจ โดยให้การยอมรับในความสำเร็จทุกโครงการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บทบาทของผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรและทุกฝ่ายในองค์กร มีเป้าหมายร่วมที่จะเป็นแนวทางในการคิดและวางแผนทางกลยุทธ์ ด้านการสร้างพันธกิจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดบทบาท ภารกิจ รวมถึงกลยุทธ์ การปฏิบัติงานที่จะสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและสร้างทัศนคติให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร และรักในการเรียนรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน และด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ นำเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาจัดการความรู้ เพิ่มพูนความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน และมีการนำเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ดำเนินกิจกรรมขององค์กร จะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ ที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ นั้น อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ เป็นการค้นหาโอกาส เพื่อเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้นำจะต้องพร้อมยอมรับความเสี่ยงต่างๆ และความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น ซึ่งด้วยลักษณะงานของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ ที่เป็นหน่วยที่ต้องดูแลยุทธโธปกรณ์ด้านการสื่อสาร ที่ต้องพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา ทำให้การปฏิบัติในการเตรียมการ ดูแล

บำรุงรักษาที่เคยปฏิบัติมาแล้วได้ผลดี ผู้นำก็จะไม่ดำเนินการปรับเปลี่ยนหรือทดลองอะไร ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่ผิดพลาดหรือเสียหายได้ รวมถึงยังพยายามหาวิธีหรือมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันความล้มเหลวต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ต่ำที่สุด

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การตั้งมาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน และ ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ได้แก่ ด้านการสนับสนุน ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านการชื่นชม เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอภิปรายได้ว่า เมื่อกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือมีการสร้างบรรยากาศขององค์กร ที่สนับสนุนให้ข้าราชการภายในหน่วยงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีแบบจำลองทางความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยการให้การสนับสนุนกัน การไว้เนื้อเชื่อใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลงาน การสร้างความผูกพันต่อองค์กร มีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้เกิดความสำเร็จ โดยไม่ต้องมีผู้ที่คอยตรวจสอบ การได้รับการยอมรับโดยได้รับรางวัล เมื่อปฏิบัติงานได้ดี และเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด จะได้รับคำวิจารณ์ คำเหน็ดเหนื่อย หรือลงโทษ เมื่อมีบรรยากาศขององค์กรแบบนี้แล้ว ย่อมสามารถพัฒนากรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับ ดวิษา สังคหะ (2559) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสม เนื่องจากเห็นว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงไปตรงมา และจัดให้มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ และสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาของกรมการสื่อสาร

และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือควรพิจารณา และหาแนวทางในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวย สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเนื่องจากโครงสร้างองค์กรของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือหรือหน่วยทหารอื่นๆ จำเป็นต้องมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน รับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้นคือใคร มีการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ จนเกิดความชำนาญ รวมอำนาจสั่งการ ตัดสินใจ ให้คุณให้โทษไว้กับผู้บังคับบัญชา มีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทำให้ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามที่ Mike Pedler & John Burgoynew & Tom Boydell (1997 อ้างถึงใน ปฐมพงศ์ รัตนโกศัย, 2559) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “The learning company : a strategy for sustainable development” ว่า ลักษณะของบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ด้านโครงสร้างองค์กรควรสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายกระบวนการทำงาน ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ควรกำหนดโครงสร้างแบบตายตัว รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2559) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ กรปวีณ์ ตากำ และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2559) ที่วิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย พบว่า บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน และด้านความรับผิดชอบ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ภาวะผู้นำ ด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ด้านการชื่นชมและด้านความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอธิบายได้ว่า กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นหน่วยเทคนิคของกองทัพเรือ ที่ต้องควบคุม ดูแล บำรุงรักษายุทธโธปกรณ์ด้านการสื่อสารของกองทัพเรือ ซึ่งกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือ ทั่วประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นพระราชวังเดิมและวังนันทอุทยานในกรุงเทพฯ ฐานทัพเรือสัตหีบ ฐานทัพเรือพังงา ฐานทัพเรือสงขลา

หน่วยเรือรักษาความสงบเรียบร้อยตามลำแม่น้ำโขง กองกำลังป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เป็นต้น ทำให้ต้องจัดแบ่งข้าราชการออกเป็นทีมต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีความไวเนื้อเชื้อใจกัน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา ต้องมีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน การสร้างความรู้สึกร่วมกันกับองค์กรให้อยู่ในระดับสูง มีการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดทำระบบการให้รางวัลและลงโทษ ให้มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และการสร้างความรับผิดชอบในตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ที่คอยตรวจสอบ ซึ่งนอกจากจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังส่งผลให้กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือเข้าใกล้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ภาวะผู้นำ พฤติกรรมบุคลากรในองค์กร การจูงใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และบรรยากาศองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศองค์กร ต่างมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 77.8 ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบและวางแผนในการสร้างบรรยากาศภายในกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

5.3.1 เพิ่มอำนาจและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความมอบหมายในงานทั้งงานในหน้าที่ของตน และงานที่ไม่ใช่หน้าที่ โดยการส่งไปอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน กสทช. หรือกรมประชาสัมพันธ์ ที่เปิดอบรมหรือเสวนาวิชาการในเรื่องเกี่ยวกับความถี่ ผู้ดำเนินรายการหรือพิธีกร ผู้ผลิตรายการ ช่างเทคนิคเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียง ซึ่งกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศฯ รับผิดชอบ เช่น หลักสูตรเทคนิคการเป็นพิธีกรหรือหลักสูตรพัฒนาการสื่อสารยุคดิจิทัล ของกรมประชาสัมพันธ์ (สถาบันประชาสัมพันธ์, 2563) เพื่อให้กำลังพลของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ รอบรู้รอบด้าน

5.3.2 ส่งเสริมในการจัดกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกัน เช่น จัดให้มีการรับประทานอาหาร ประชุม ชี้แจง พูดคุยกันภายในหน่วยงาน อาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการในบรรยากาศสบาย ๆ โดยประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและทีมงานฝ่ายต่าง ๆ จนเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ให้นำหน่วยงานก้าวเดินไป ทุก ๆ คน มองเห็นและเข้าใจภาพที่หน่วยต้องการให้เป็นหรือวิสัยทัศน์ของหน่วย รวมถึงผู้บังคับบัญชาก็ได้รับทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น หรืออาจเป็นการประชุมพูดคุยกันภายในทีมงาน เพื่อวางแผน ดำเนินการก่อนการปฏิบัติ และทบทวนตรวจสอบการทำงานภายหลังการปฏิบัติ

5.3.3 สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นการทำสืออาคารที่เป็นสีโทนอ่อน สบายตา เช่น สีเขียว สีฟ้า หรือติด ภาพธรรมชาติ รวมถึงการจัดสถานที่ทำงานให้ดูปลอดโปร่ง มีพื้นที่โล่ง ที่ช่วยให้ข้าราชการ ได้ปรับเปลี่ยนอิริยาบถ หรือหยุดพักสายตาจากการทำงานเป็นเวลานาน ๆ (JobsDB.com, 2557) รวมถึงการยอมรับการมีส่วนร่วมและความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในความสำเร็จ ทุกโครงการ โดยการยกย่อง การมอบรางวัล การให้สิ่งตอบแทน รวมถึงให้คำแนะนำและเป็นพี่ปรึกษา ในการพัฒนาผลงาน ให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดให้มีงานเลี้ยงฉลองเล็ก ๆ น้อย ๆ ในทุกครั้งที่มีการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ของขวัญ เล็ก ๆ น้อย ๆ กับข้าราชการที่บุตรเพิ่งคลอด หรือการไปเยี่ยมเยียนข้าราชการ หรือพ่อแม่ ลูกเมีย ของข้าราชการที่ป่วยเข้าโรงพยาบาล

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การรับรู้ บรรยากาศองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.4.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนากรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.4.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการ สื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ กับกรมการสื่อสารของเหล่าทัพอื่น

บรรณานุกรม

- กรปวีณ์ ตากำ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2559). บรรยาการต่องค์กรที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6(2), 93-110.
- กัญญาณัฐ หนูรักษ. (2556). พฤติกรรมภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยทักษิณ).
- กัลยา และ ฐิตา วานิชย์บัญชา. (2561). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กานต์วี ถาวรพันธุ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ขวัญเรือน สุวรรณจันทร์. (2560). พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. ใน รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 17 (น.526-535). พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม.
- เขตอรุณ จันทร์สระแก้ว และ สวงค์ เสวตวัฒนา. (2560). รูปแบบการพัฒนากิจกรรมแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฟูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 9(2), 253-260.
- เขมิกา กิตติพงศ์. (2558). ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสูงไทยธุรกิจบริการ จำกัด สำนักงานใหญ่ อาคารสุขุมวิท. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2(2), 51-62.
- จรินทร์ ศรีวรสาร (2557). พฤติกรรมในการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา. (2559). บรรยาการต่องค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เฉลิมฤทธิ์ สารกุล และ สุรางค์ เทพศิริ. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 8(2), 47-57.
- ไชยสิทธิ์ ปิยามาตย์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสายวิทยาการ
ของกองทัพบก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2(1), 94-114.
- ดิวิชา สังคหะ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์).
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). บทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดี. สืบค้นจาก
http://thawin09.blogspot.com/2017/06/blog-post_22.html
- เถลิงศก โสมทิพย์. (2555). บทพินิจหนังสือ : THE FIFTH DISCIPLINE The Art & Practice of the
Learning Organization. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 129-133.
- ทองผืน เพ็ชรดี และ สุพาตา สิริกุดตา. (2555) องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิผลการ
ทำงานของพนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าแห่งหนึ่งในเขตบางกะปิ
กรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์วิโรฒ, 4(1), 96-110.
- ทิวาพร รังงาม. (2559). ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อ
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ
ในบุคลากรทางการพยาบาล สังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ธัญญามาส โลงจมานนท์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์
ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2543). บทบาทของภาวะผู้นำ. สืบค้นจาก
https://www.baanjomyut.com/library_2/the_nature_of_leadership/03.html

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นราวิทย์ นาควิเวก. (2560). **บทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0**. สืบค้นจาก <https://www.smartsme.co.th/content/63868>
- นฤมล จิตรเอื้อ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). **บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 10(2), 1738-1754
- นาวาวิ เจอะอุมา. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- นิคม เจียรจินดา. (2559). **บรรยากาศในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบริษัท พี เอ พี แก๊ส แอนด์ ออยล์ จำกัด**. *วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 4(1), 25-39.
- บุญพริกา แจ้งเจริญกิจ. (2551). **บรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล**. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปกร*, 3(1), 136-143.
- เบญจวรรณ ศฤงคาร และ กฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2561). **บรรยากาศองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน**. *วารสารสหวิทยาการวิจัย : ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 7(1), 35-44.
- ประชาไท. (2561). **'กลาโหม' ตั้งศูนย์ไซเบอร์แต่ละเหล่าทัพ ขึ้นเป็นมิติหนึ่งของสงคราม**. สืบค้นจาก <https://prachatai.com/journal/2018/02/75613>
- ปราณี ต้นประยูร. (2560). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา**. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 7(2), 35-44.
- ปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์. (2558). **การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)**. *วารสารวิชาการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2(2), 116-128.
- ปัญญา วารปรีดี. (2553). **พลวัตการบริหารจัดการ เทคนิคการทำวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (Shared Vision)**. สืบค้นจาก <http://padupacamp2.blogspot.com/2010/11/shared-v-ision.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- พระอธิการบุญช่วย โชติวงโส และสุนทร สายคำ. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา. วารสารสถาบันวิจัยพินิตธรรม, 4(2), 15-28.
- พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. Veridian E-Journal Silpakorn University, 11(1), 1944-1960.
- พัชรี แสงบุญ. (2557). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มจตุรวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วารสารมนุษยศาสตร์ปริทัศน์, 16(2), 69-82.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : แฮส ออฟ เคอร์มีสท์.
- ไพลิน บุญมา. (2559). ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- ภูวนาท วิสุทธาการ และ วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2558). การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. Veridian E-Journal Silpakorn University, 8(1), 1012-1031.
- มะลิวรรณ อรรถเศรษฐัง และ สายตา บุญโถม. (2559). บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาฬสินธุ์. ใน รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการและเสนองานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2 : บูรณาการงานวิจัยใช้องค์ความรู้สู่ความยั่งยืน (น.531-537), นครราชสีมา : วิทยาลัยนครราชสีมา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- รุ่งรติศ คงยั่งยืน. (2560). องค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานในฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วารสารสมาคมนักวิจัย, 22(1), 150-162.
- ลลิต ถนอมสิงห์. (2557). หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน. วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 9(1), 1-21.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วราภรณ์ ช้างอยู่. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วัลยา ชูประดิษฐ์. (2560). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและความผูกพันของพนักงานกับประสิทธิภาพองค์กรของธุรกิจบริการ.** วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 6(2), 31-47.
- วาสิตา บุญสาธิต. (2556). **การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เพื่อนำประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์.** วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ สถาบันพัฒนาศาสตร์, 7(1), 307-355.
- วิรัชณี วงศาไชโย. (2558). **อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานจ้างเทศบาลนครนครปฐม.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วีรพงษ์ ไชยหงษ์. (2558). **องค์กรแห่งการเรียนรู้.** สืบค้นจาก http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post_6.html
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2561). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.** สืบค้นจาก https://books.google.co.th/books/about/ภาวะผู้นำ.html?id=Di9lDwAAQBAJ&redir_esc=y
- ศิริัญญา สระ. (2557). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล รวิภา ธรรมโชติ พงศภัค ตรีรัตนาเศรษฐ์ และประสารโชค ฐะนุติ. (2560). **ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. (ดุชนิพนธ์ปริญาดุชนิพนธ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- ศุภานันท์ คุณนท และ มะดาโอะ สุหลง. (2559). **บรรยากาศองค์กรและคุณลักษณะของงานที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา**. **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 11(1), 327-335.
- สถาบันการประชาสัมพันธ์. (2563). **หลักสูตรลงทะเบียนเข้าศึกษา**. สืบค้นจาก <https://training.prd.go.th/main.php?filename=course1>
- สริญา มารศรี. (2562). **การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ในศตวรรษที่ 21**. **วารสาร มจร นครน่านปริทรรศน์**, 3(2), 105-122.
- สำนักงานเลขาธิการกองทัพเรือ. (2561). **ผู้บัญชาการทหารเรือเป็นประธานเปิดศูนย์ไซเบอร์ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ**. สืบค้นจาก http://www.sctr.navy.mi.th/index.php/main/detail/content_id/7935
- อภัยวิเชษฐ์ ใจประสงค์ และ สุริยะ เขียมประชานรากร. (2559). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบริษัทไทยยูเนียนฟีดมิลล์ จำกัด องค์กรแห่งการเรียนรู้**. **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต**, 12(1), 93-101.
- อรณพ นิยมเดชา. (2557). **การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง โดยมีการสื่อสารในองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- อรุณทัย จันทวงษ์ และ ประสพชัย พสนนท์. (2561). **ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากรของไทย**. **วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 7(1), 83-99.

บรรณานุกรม (ต่อ)

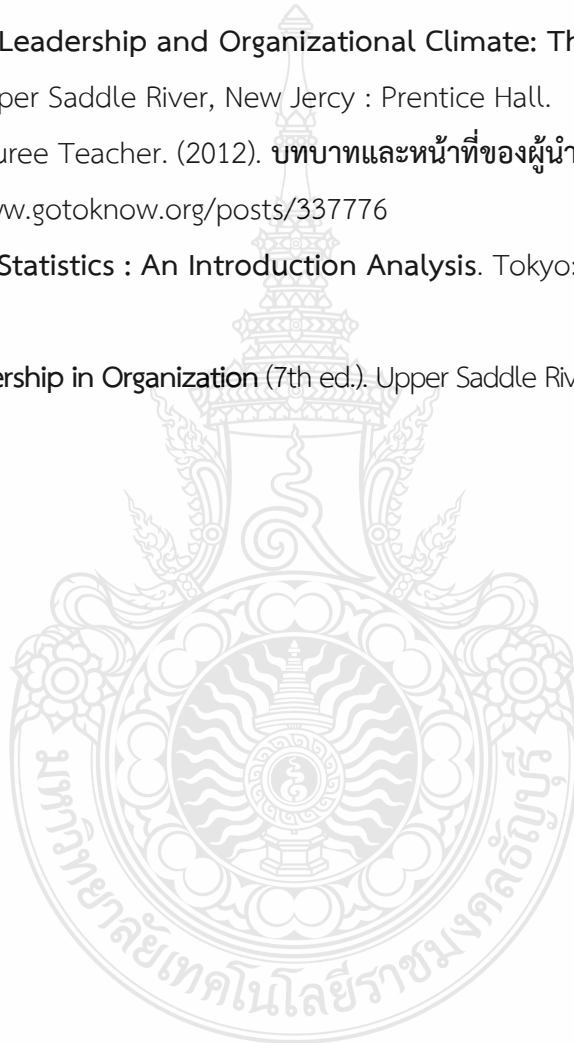
- อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคุณภาพ การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- Articlekey. (2560). บทบาทการจัดการ (Managerial Roles). สืบค้นจาก <https://articlekey.com/2017/11/17/บทบาทการจัดการ-managerial-roles/>
- Bennett, J. K., & O' Brien. M, J. (1994). The building blocks of the learning organization. **Training**, 31(6), 41-49.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston : Gulf Publishing.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & Sons, Inc,
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper Collins.
- Fiedler, F.E.(1967) . **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw – Hill.
- Forehand, G.A., & Gilmer, B.V.H. (1964). Environmental in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, 62, 361-382.
- Garvin, D. A. (1993). **Learning Organization**. Boston : Harvard University Press.
- Gibson, J. L. (1991). **Organizations : Structure. Processes. Behavior** (7th ed). Homewood : Irwin, Inc.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1966). **The Organizational Climate of School**. Chicago: University of Chicago.
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). **Management of Organization Behavior** (10th ed.). New Jersey, NJ : Prentice Hall.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. **Journal of Contemporary Business**, 9, 81-97.
- Integro Leadership Institute. (2010). **Employee Passion Survey**. Retrieved from <http://www.integroleadership.com>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- JobsDB.com. (2557). 5 วิธีสร้างบรรยากาศในการทำงานที่พนักงานอยากได้. สืบค้นจาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/สร้างบรรยากาศการทำงาน/>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). **The Leadership Challenge** (3th ed.). San Francisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). **Leadership : Theory Application Skill Development**. Wahington : South - Western College.
- Marquardt, M., & Reynolds A.(1994). **The Global Learning Organization**. New York: Irwin.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York, NY : McGraw - Hill.
- Mintzberg, H. (1989). **Mintzberg on management : inside our strange world of organizations**. New York : Free Press.
- Pedler, M., Burgoynew, J., & Boydell. T. (1997). **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development** (2nd ed.). London : McGrew - Hill.
- Phillips, B. T. (2003). A Four Level Learning Organization Benchmark Implementation Model. **The Learning Organization**, 10(2), 98 - 105. Doi : doi:10.1108/09696470910462102
- Reddin, W. J., & Kotze, S. (1974). **Effective Situational Diagnosis : A Programmed Learning Text Based on the 3-D Theory**. New Brunswick, Canada : W J. Reddin.
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial Effectiveness**. New York, NY : McGraw-Hill.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 698-714.
- Senge, P. M., 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**. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. London : Century Press.
- Senge, P. M. (2006). **The Fifth Discipline : The arts & practice of the learning organization**. New York : Doubleday

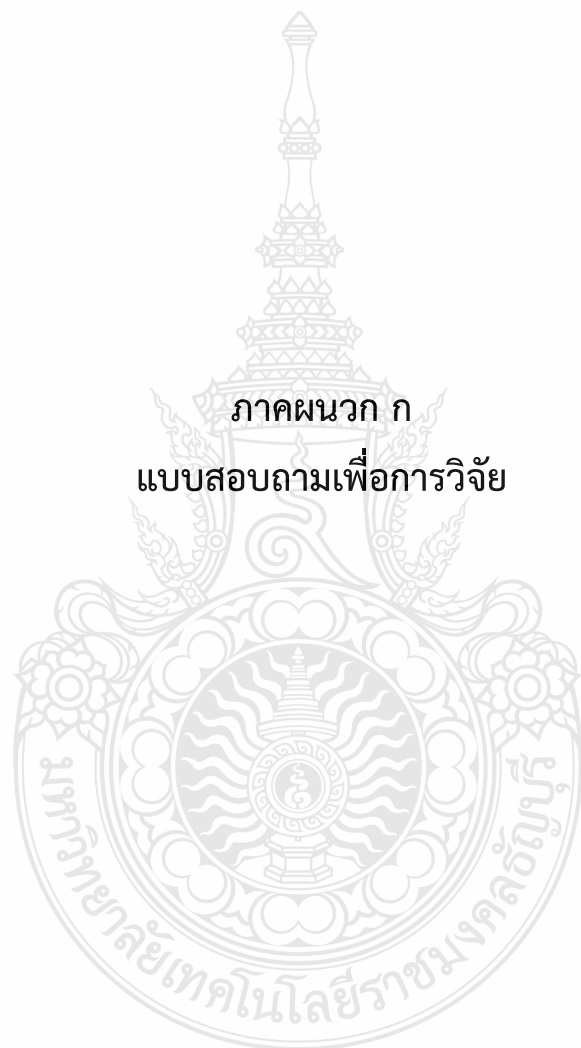
บรรณานุกรม (ต่อ)

- Steers, R. M., & Porter, L. (1979). **Motivation and Work Behavior**. New York : McGraw - Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**.
New York : Free Press.
- Streers, R. M. (1977). **Motivation and Work Behavior** (2nd ed.). New York : McGraw - Hill.
- Stringer , R. (2002). **Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect**. Upper Saddle River, New Jercy : Prentice Hall.
- Teacheryuree Kruyuree Teacher. (2012). **บทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำ**. สืบค้นจาก
<https://www.gotoknow.org/posts/337776>
- Yamane, T. (1973). **Statistics : An Introduction Analysis**. Tokyo: Hapa International
Edition
- Yulk, G. (2010). **Leadership in Organization** (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice
Hall.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้
บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงตามสภาพของท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() 20 - 30 ปี () 31 - 40 ปี

() 41 - 50 ปี () 51 - 60 ปี

3. สถานภาพ

() โสด () สมรส

() หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

() ปริญญาโท หรือเทียบเท่า () ปริญญาเอก

5. อายุงาน

() น้อยกว่า 5 ปี () 5 - 10 ปี

() 11 - 15 ปี () มากกว่า 15 ปี

6. รายได้ต่อเดือน

() ต่ำกว่า 10,000 บาท () 10,001 - 20,000 บาท

() 20,001 - 30,000 บาท () 30,001 - 40,000 บาท

() 40,001 - 50,000 บาท () ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ลงในช่องที่แสดงระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ หรือมีการปฏิบัติในแต่ละบทบาทของผู้บริหารตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความท้าทายกระบวนการ						
1	ผู้บังคับบัญชาของท่าน สนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในหน่วยให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการค้นหาข้อบกพร่อง ผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้น และรีบดำเนินการแก้ไข รวมทั้งหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นขึ้นอีก					
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ทุกคน แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และรวบรวมความคิดเห็นที่มีประโยชน์ มาประยุกต์ใช้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
4	เมื่อหน่วยงานของท่านเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านพร้อมที่จะรับผิดชอบและยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่าน เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่					
ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ						
6	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถประสานให้ทุกคนในหน่วยงาน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บังคับบัญชาของท่านคอยกระตุ้น จูงใจ และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ					
8	หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดยการจัด เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมและร่วมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง					
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานสำคัญต่างๆ ให้ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ					
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถ ของแต่ละบุคคล					
ด้านการจำลองวิธีการ						
11	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการยกตัวอย่าง หรือเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับคุณความดี ที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็น และปฏิบัติตาม					
12	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการอุทิศตนและเวลา เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่วางไว้					
13	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ของท่านให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่องค์กรได้วางไว้					
14	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางแผน รวมถึงกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ในสิ่งที่สามารถบรรลุความสำเร็จได้ง่าย แบบที่ละน้อยๆ ก่อนนำไปสู่ ความสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ยากขึ้น					
15	เมื่อการปฏิบัติงานใดๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาของท่าน จะมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ แสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้าง ความผูกพันภายในองค์กร					
ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ						
16	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบและ รับรู้ชัดเจนว่า สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้					

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กรรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
17	ผู้บังคับบัญชาของท่าน ให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและให้กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ					
18	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การยอมรับในความสำเร็จจากการทำงานบรรลุ เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา					
19	เมื่องานประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการยกย่อง ให้รางวัล ตอบแทน หรือจัดงานฉลองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านคอยให้คำแนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาในการพัฒนา การปฏิบัติงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ลงในช่องที่แสดงระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ หรือมีการปฏิบัติในแต่ละบทบาทตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- | | | |
|---|---------|-----------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด |

ข้อ	บรรยากาศองค์กรของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านโครงสร้างองค์กร						
1	ท่านเข้าใจบทบาท ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ท่านได้รับมอบหมาย					
2	ท่านทราบว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ท่านต้องทำงานตามคำสั่งคือใคร					
3	หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน้าที่ และกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน					
ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน						
4	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน รับทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนด และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวได้					
6	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
7	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น					
8	หากเกิดปัญหาความล่าช้าหรืองานสะดุด ท่านสามารถตรวจสอบความชัดเจนได้เลย ว่ามีปัญหานั้นขั้นตอนใด					
ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน						
9	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ					
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบความไว้วางใจให้ผู้บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเรื่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					

ข้อ	บรรยากาศองค์กรของกรมการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ท่านรู้สึกว่าคุณงานในความรับผิดชอบ ตรงกับความสามารถและความถนัดของท่าน					
ด้านการชื่นชม						
12	ท่านจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่าน เมื่อท่านสามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ได้ผลดี					
13	ท่านได้รับผลตอบแทน หรือรางวัล เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ล่วง					
14	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่าน มักจะตำหนิหรือลงโทษ เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด จนเกิดผลเสียต่อหน่วยงานของท่าน					
15	หน่วยงานของท่านพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส					
ด้านการสนับสนุน						
16	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน จนรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานของหน่วยงาน					
17	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานของท่านมักให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดีเสมอ					
18	เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านจะได้รับการให้อภัย และความช่วยเหลือ รวมถึงได้รับการสอนหรือแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของท่าน					
19	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุน และส่งเสริมการทำงานของท่าน เช่น จัดอบรมความรู้ที่ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร						
20	บุคลากรในหน่วยงานของท่านภาคภูมิใจในหน่วยงาน และอยากให้งานนี้เจริญก้าวหน้าต่อไปให้นานที่สุด					
21	เพื่อเป้าหมายของหน่วยงานแล้ว ท่านยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน					
22	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ยินดีที่จะทำงานที่หน่วยงานนี้ ถึงแม้ว่าการทำงานหน่วยงานอื่นจะมีสวัสดิการที่ดีกว่า					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

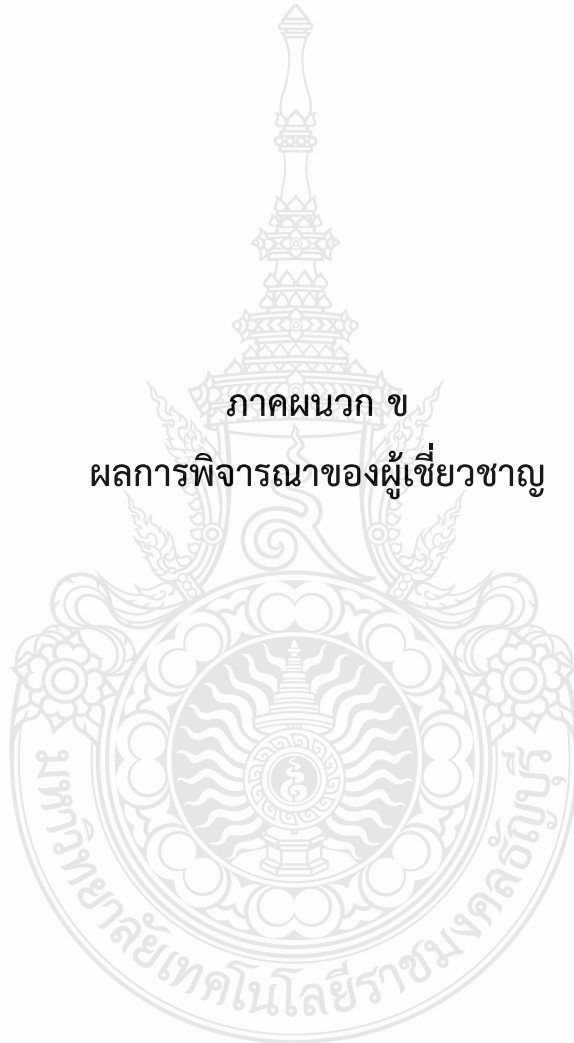
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ลงในช่องที่แสดงระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ หรือมีการปฏิบัติในแต่ละบทบาทตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- | | | |
|---|---------|-----------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด |

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้						
1	ท่านมีความสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของท่าน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอยู่เสมอ					
2	ท่านสามารถนำองค์ความรู้ที่มีหรือสังเคราะห์ขึ้นใหม่มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้					
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน					
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ไม่ใช่หน้าที่ของตน					
ด้านแบบจำลองทางความคิด						
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยในโครงสร้างของงานต่างๆ ได้ดี					
6	ในการปฏิบัติงาน บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้พิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองด้วยความรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจทุกครั้ง					
7	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานภายในหน่วยของท่าน ท่านสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เช่น การแลกเปลี่ยนหน้าที่การทำงานภายในหน่วย					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน สามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ โดยสอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เชื่อมั่น ศรัทธา ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และมุ่งมั่นในการร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์					
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน รับรู้ และเข้าใจภาพของหน่วยงานที่มุ่งหวัง จะให้เป็นในอนาคต					
11	หน่วยงานของท่านมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้บุคลากรภายในหน่วยงาน ได้รับทราบและเข้าใจ เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
12	หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เสมอ					
13	ท่านและเพื่อนร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมกันคิด และช่วยกันลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน					
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม						
14	หน่วยงานของท่าน มีการประชุมหารือ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน					
15	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในหน่วย ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มขีดความสามารถของทีม					
16	หน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าแสดงความคิดเห็น ในการประชุมต่างๆ					

ภาคผนวก ข
ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ



ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อคำถามข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC = ΣR / N	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร : ด้านการทำทนายกระบวนการ						
1	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
5	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร : ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ						
6	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร : ด้านการจำลองวิธีการ						
11	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
14	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร : ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ						
16	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ
ผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อคำถามข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC = ΣR / N	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
การรับรู้บรรยากาศขององค์กร : ด้านโครงสร้างองค์กร						
1	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
2	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
การรับรู้บรรยากาศขององค์กร : ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน						
4	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
การรับรู้บรรยากาศขององค์กร : ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน						
9	+1	+1	0	2/3	0.67	สอดคล้อง
10	+1	+1	0	2/3	0.67	สอดคล้อง
11	+1	+1	0	2/3	0.67	สอดคล้อง
การรับรู้บรรยากาศขององค์กร : ด้านการชื่นชม						
12	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
13	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
การรับรู้บรรยากาศขององค์กร : ด้านการสนับสนุน						
16	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
17	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ
ผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อคำถามข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC = ΣR / N	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
การรับรู้บรรยากาศขององค์กร : ด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร						
20	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ด้านความเป็นบุคคลผู้รอบรู้						
1	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ด้านแบบจำลองทางความคิด						
5	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
9	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ด้านการเรียนรู้เป็นทีม						
14	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	0	2/3	0.67	สอดคล้อง

ประวัติผู้เขียน

ประวัติผู้เขียน	นายรัฐวิชญ์ อัครพิมพ์วรา
วัน เดือน ปีเกิด	22 ตุลาคม 2521
ที่อยู่	155 ถนนเทอดไท แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนทวีธาภิเศก ระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า โรงเรียน นายเรือ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2545 - พ.ศ.2551 กองเรือตรวจอ่าว กองเรือยุทธการ พ.ศ.2552 - พ.ศ.2554 กรมยุทธการทหารเรือ พ.ศ.2555 - พ.ศ.2557 เรือหลวงปืนเกล้า กองเรือฟริเกตที่ 1 กองเรือยุทธการ พ.ศ.2558 - ปัจจุบัน กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกแผนและโครงการ กองวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ สำนักปฏิบัติการ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ
เบอร์โทรศัพท์	09 0661 5491, 0 2465 9011
อีเมล	memphis3895@hotmail.com

