

ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม  
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัท  
ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี\*

EFFECT OF EMPLOYEE PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND KNOWLEDGE SHARING TOWARDS  
ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF AN ELECTRONIC COMPONENTS  
MANUFACTURING COMPANY IN PATHUM THANI PROVINCE

อรพิมล ทัสสะเอกจิต<sup>1</sup>, ชวนชื่น อัคระวณิชชา<sup>2</sup>

Onphimon Tassanaekjit<sup>1</sup>, Chuanchuen Akkawanittha<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยศิลปากร<sup>1,2</sup>

Silpakorn University, Thailand.<sup>1,2</sup>

Email : Onphimon.tass@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม 2) ศึกษาอิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และ 3) ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาจาก 4 ส่วนงานของโรงงาน ตามด้วยการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม 2) การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ และการจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

**คำสำคัญ :** 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การจัดการคุณภาพโดยรวม 3. ประสิทธิผลขององค์การ

## ABSTRACT

This research article aims to study 1) the influence of transformational leadership on the effectiveness of organization, knowledge sharing and total quality management 2) the influence of training on the total quality management and 3) the influence of knowledge sharing and total quality management on the effectiveness of organization. The quantitative research method is employed and using questionnaires as instrument to collect data. The samples are 350 employees of an electronic components manufacturing company in Pathum Thani province. By using method of quota sampling design from employees in 4 divisions of company, then using convenience sampling design. Data is analyzed by using the structural equation modeling (SEM).

The results showed that: 1) The results of hypotheses testing have found that transformational leadership have a positive influence on effectiveness of organization, Transformational leadership have a positive influence on knowledge sharing, Transformational leadership have a positive influence on total quality management. 2) Training have a positive influence on total quality management and 3) Knowledge sharing have no influence on effectiveness of organization. Furthermore, Total quality management have a positive influence on effectiveness of organization.

**Keywords :** 1. Transformational leadership 2. Total quality management 3. Effectiveness of organization

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของประเทศไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลมาจากด้านการเมืองการปกครอง สภาพสังคม เทคโนโลยี รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ ทำให้อัตราการแข่งขันทางธุรกิจมีระดับที่สูงขึ้น ส่งผลให้ภาคธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นมีความพยายามแสวงหาแนวทางที่จะทำให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิต การให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร หรือกล่าวได้ต้องมีการวางแผนเพื่อเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล, 2563)

การมุ่งเน้นด้านคุณภาพ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดการ

กระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพในทุกกระบวนการ และทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกลับมายังองค์กร คือทำให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันและสามารถสร้างผลกำไรให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการมุ่งเน้นพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร นั่นคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร (Knowledge sharing) เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการรวบรวมความรู้ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาพัฒนาให้เป็นระบบ สำหรับให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองได้และ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลากรในองค์กรได้รับความรู้ การพัฒนาทักษะ รวมถึงทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการฝึกอบรม (สุดใจ สาททรัพย์ และศิวินิต อรรถภูตมิกุล, 2557)

นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เนื่องจากผู้บริหารองค์กรเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและจะเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ความรู้ความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างสูงนั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กร

จากปัญหาที่พบในปัจจุบันที่สภาพการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน มีอัตราการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น และมีแนวโน้มการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการยกระดับขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในไทยที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว และสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ และมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยแนวทางที่สำคัญในการปรับตัวคือการมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ พัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรอย่างสูงสุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารคุณภาพองค์กร และศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารคุณภาพองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้วิจัยคาดหวังว่าผลจากศึกษานี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม

2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลการจัดการคุณภาพโดยรวม

2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

### 3. สมมติฐานการวิจัย

- 3.1 สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการประสิทธิผลขององค์การ
- 3.2 สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม
- 3.4 สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม
- 3.5 สมมติฐานที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ
- 3.6 สมมติฐานที่ 6 การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

### 4. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

4.1 ประโยชน์ทางวิชาการ ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเป็นฐานข้อมูล อีกทั้งสามารถเป็นแนวทางในการวิจัยค้นคว้าแก่ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม การฝึกอบรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ โดยผลการศึกษาจะช่วยขยายและเพิ่มเติมแนวคิดในด้านของปัจจัยที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิผลในระยะยาว และทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การได้อย่างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

4.2 ประโยชน์ทางด้านการบริหารจัดการ ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดด้านประสิทธิผลขององค์การ โดยมุ่งเน้นในด้านของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ และทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบด้วยการฝึกอบรม ซึ่งจะทำการปรับปรุงพัฒนาการบริหารคุณภาพอยู่เสมอ รวมทั้งการสนับสนุนการจัดการด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อให้เกิดระบบการทำงานขององค์การที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ และเพื่อผลักดันให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้

### 5. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบโควตา จากพนักงานทั้ง 4 ส่วนงานของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวน 350 คน

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่คัดเลือกมาจากแบบวัดที่ผ่านการทดสอบจากนักวิชาการและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายประกอบด้วย 6 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อคำถาม โดยแปลมาจาก Beveren, Dimas, Lourenço & Rebelo (2017) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรม มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อคำถาม โดยแปลมาจาก Hanaysha (2016) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อคำถาม โดยแปลมาจาก Mogotsi, Boon & Fletcher (2011) ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อคำถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสุทธิณี เชาวรัตน์ (2557) ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อคำถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยพัชรพล แสงพุ่ม (2557) สำหรับในส่วนที่ 2-6 ผู้วิจัยใช้คำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

5.3 วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ประเมินความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.3.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบวัด (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาโดยการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการเกณฑ์พิจารณาว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงหรือไม่ ให้พิจารณาจากค่าดัชนีที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) โดยผลการคำนวณค่าดัชนีของแบบสอบถามมีค่า 0.96 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์

5.3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์การอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งค่าที่เหมาะสมควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (Cronbach, 1951) ค่าที่ได้มีค่าดังนี้ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.756 แบบวัดการฝึกอบรม มีค่าเท่ากับ 0.831 แบบวัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.752 แบบวัดการจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่าเท่ากับ 0.719 แบบวัดประสิทธิผลขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.810

5.3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยผู้วิจัยจะทำการทดสอบตัวแปรทุกตัวด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบของตัววัดที่เลือกมานั้นสอดคล้องกับโมเดลที่ใช้ในการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (Byrne, 2010) ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบมีดังนี้  $\text{Chi-square/df} = 1.73$ ,  $\text{CFI} = 0.97$ ,  $\text{GFI} = 0.90$ ,  $\text{TLI} = 0.96$ ,  $\text{NFI} = 0.92$ ,  $\text{RMSEA} = 0.05$  และ  $\text{RMR} = 0.02$  จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนั้นแสดงให้เห็นว่า ตัววัดของงานวิจัยนี้สอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย และมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ของตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.689-0.839 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังตารางที่ 1 นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทดสอบ Variance Inflation Factor (VIF) พบว่าค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 2.625 - 4.427 และค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0.226 - 0.381 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนด

โดยเกณฑ์การพิจารณา คือ ค่า VIF ที่เหมาะสมต้องไม่ควรเกิน 10 และค่า Tolerance ที่เหมาะสมต้องมากกว่า 0.2 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อกันดังที่กล่าวไว้ใน Hair (2010)

**ตารางที่ 1** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations)

ตัวแปร (Constructs)	1	2	3	4	5
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-				
2. การฝึกอบรม	.729**	-			
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	.713**	.839**	-		
4. การจัดการคุณภาพโดยรวม	.746*	.766**	.810**	-	
5. ประสิทธิภาพขององค์กร	.764**	.689**	.736**	.816**	-

หมายเหตุ N = 350 และ\*\* p<0.01

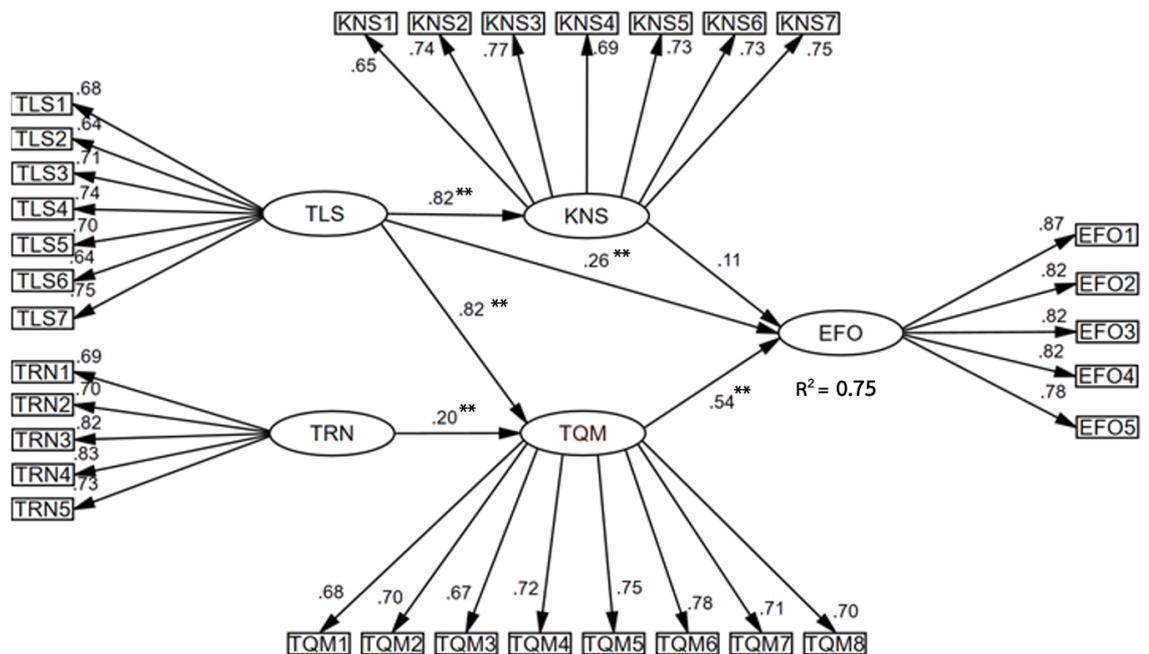
5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงเป็นค่าสถิติร้อยละ 2.การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง

## 6. ผลการวิจัย

6.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 350 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ 68.3 และรองลงมาเป็นผู้หญิง ร้อยละ 31.7 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 20 - 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.6 ในส่วนของวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.3 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.3 ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 15,001 – 25,000 บาท คิด เป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ รายได้ระหว่าง 25,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.3 ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 2 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.2 ระยะเวลา 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.3

6.2 ผลการทดสอบสมมติฐานและสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า Chi-square/df = 2.50, CFI = 0.94, GFI = 0.90, TLI = 0.91, NFI = 0.90, RMSEA = 0.07 และRMR = 0.09 เมื่อพิจารณาค่าที่ได้ พบว่าผ่านเกณฑ์ทั้งหมด Hair et al., ((2010 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความเหมาะสม และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรได้ที่ร้อยละ 75% สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ดังภาพที่ 1

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้างในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 6 สมมติฐาน ได้ผลลัพธ์ดังนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.264 และค่า C.R. เท่ากับ 2.76 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.01$  ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.816 และค่า C.R. เท่ากับ 11.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.01$  ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.817 และค่า C.R. เท่ากับ 11.29 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.01$  ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่าการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.197 และค่า C.R. เท่ากับ 5.30 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.01$  ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.107, ค่า C.R. เท่ากับ 1.31 และ  $p=0.19$  จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.543 และค่า C.R. เท่ากับ 4.00 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.01$



\*\* $p < 0.01$

Note: TLS = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, TRN = การฝึกอบรม, KNS = การแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
TQM = การจัดการคุณภาพโดยรวม, EFO = ประสิทธิผลขององค์การ

ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายออกเป็น 6 หัวข้อหลักตามข้อสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ในตอนแรกของการวิจัย โดยจะอภิปรายถึงสาเหตุของการเกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลที่ได้จากการที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน เป็นต้น สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

7.1 สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ความสามารถของหัวหน้าองค์การ โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ การสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม การส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมของผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยทำให้รูปแบบในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์การมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรเทพ โฆษิตวรวิฑูฒิ, ธรรมนิศย์ วราภรณ์ และวีระศักดิ์ จินารัตน์ (2563) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ทั้งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7.2 สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บุคลากรในองค์การ สามารถแบ่งปันข้อมูลในการทำงาน การช่วยเหลือด้วยทักษะความรู้เฉพาะทางของแต่ละคน และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การเกิดขึ้นจนเป็นเรื่องปกติให้กันได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พยอม วงษ์พูล (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการสร้างระบบเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลัก ผลการศึกษาพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจเกิดจากที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการชักจูง โน้มน้าวทำให้เกิดปัญญาและหาแนวทางในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของผู้นำ นอกจากนี้ยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดการแสวงหาแนวในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม โดยการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์การ

มีการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rahman, Nor, Wahab and Suliman (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษากับคุณภาพของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนถึงระบุมลกระทบของแนวการจัดการคุณภาพโดยรวม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าทั้งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน และการจัดการคุณภาพโดยรวม มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7.4 สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการสนับสนุนในแผนกที่ตนทำงานอยู่มากที่สุด โดยการฝึกอบรมนั้นเป็นการอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้มาใช้งานได้จริง ดังนั้นจึงส่งผลพนักงานที่ได้รับการอบรมมาแล้วนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นจึงส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และปัญญา ศิริโชติ (2563) ซึ่งพบว่าผลการวิจัยพบว่าการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเชิงคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม พบว่าหัวหน้างานจะต้องมีการพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวมให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามที่กำหนด นอกจากนี้การบริหารเชิงคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาผ่านการฝึกอบรม เพื่อไปใช้ในการบริหารจัดการงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การบริหารเชิงคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การวางแผน การควบคุม การตรวจติดตามผล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

7.5 สมมติฐานที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร จาก การทดสอบสมมติฐานพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันความรู้ให้ท่าน เมื่อท่านร้องขอต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด จึงสามารถสะท้อนได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งอาจเนื่องมาจากพนักงานในองค์กร ยังไม่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้มากนัก หรือผู้บริหารองค์กรยังไม่เข้มงวดในมาตรการการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานโดยอาจจะเกิดจากความหย่อนยานของผู้ตรวจสอบ หรือเหตุอื่น ๆ จึงส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีน้อยอยู่ในระดับต่ำ และไม่สามารถช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นมาได้ ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฐิติพงศ์ กัญญาภรณ์ (2563) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์กรบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมิติการส่งเสริมการได้ถามและการ

สนทนาไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร อาจจะเป็นเรื่องวัฒนธรรมการสื่อสาร ในองค์กรราชการ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องของคนไทยอาจแตกต่างจากของประเทศอื่น ๆ คือ หัวหน้า คำนึงเกี่ยวกับการสื่อสารแบบสั่งจากบนล่าง ในขณะที่ลูกน้องเองก็คำนึงเกี่ยวกับการรับคำสั่ง ดังนั้นถึงแม้จะมีการไต่ถาม และการสนทนากันในระดับมาก แต่ก็ไม่ได้นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น การปรับกระบวนการขององค์กรสื่อสารในองค์กรราชการจึงเป็นเรื่องสำคัญ

7.6 สมมติฐานที่ 6 การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรมีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลข และ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน และมีระบบการวัด ตรวจสอบ และ ติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับผล การศึกษาของการศึกษาของประจักษ์ ชูศรี, ทัศนาศ แสงศักดิ์ และนิภา ศรีไพโรจน์ (2562) ที่ได้ทำ การ ศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาล ประจำ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิภาพของ โรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยปัจจัยการจัดการคุณภาพ โดยรวมของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 6 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า การมีส่วนร่วมของทีมงาน การพัฒนาบุคลากร และนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามลำดับ

## 8. องค์ความรู้ใหม่

8.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ความสามารถของหัวหน้างาน โดยจะรับรู้ถึงภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงผ่านความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ การสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาใน รูปแบบใหม่ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยทำให้รูปแบบในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรมากยิ่งขึ้น

8.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร สามารถแบ่งปัน ข้อมูลในการทำงาน การช่วยเหลือด้วยทักษะความรู้เฉพาะทางของแต่ละคน และทำให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นจนเป็นเรื่องปกติให้กันได้

8.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์กรให้ความสำคัญกับการใช้ ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศ ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8.4 การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการฝึกอบรมนั้นเป็นการอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้มาใช้งานได้จริง ดังนั้นจึงส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นจึงส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรได้

8.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรไม่ได้ส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบ่งปันความรู้ต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด จึงสามารถสะท้อนได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ หรืออาจเกิดจากผู้บริหารองค์กรยังไม่ได้มีการสนับสนุนที่เพียงพอ รวมถึงจัดวางโครงสร้างขององค์กรแบบตายตัว ทำให้ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้

8.6 การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่องค์กรมีการจัดการคุณภาพโดยรวม ทำให้มีระบบติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถช่วยให้ประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นได้

## 9. ข้อเสนอแนะ

### 9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

9.1.1 พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการแบ่งปันข้อมูลและทักษะเฉพาะให้กับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

9.1.2 ผู้ประกอบการสามารถใช้ผลในครั้งนี้นำมาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อการสร้างประสิทธิผลที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม รวมไปถึงความสำคัญการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน โดยปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลต่อองค์กรต่อไป

### 9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

9.2.1 ควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

9.2.2 ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกส่วนงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

### 9.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

9.3.1 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลในเชิงลึกในมิติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยอาจศึกษาด้วยการสัมภาษณ์กลุ่ม หรือการรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงจากพนักงาน

9.3.2 ควรเพิ่มเติมการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ เช่น ปัจจัยบรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ หรือความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น โดยปัจจัยดังกล่าว อาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในบริบทที่ต้องการศึกษาได้

## 10. เอกสารอ้างอิง

- ฐิติพงศ์ ภัฏจนารุณ. (2563). องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก.
- ประจักษ์ ชูศรี ทศนา แสงศักดิ์ และนิภา ศรีไพโรจน์. (2562). ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาล ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารบริหาร การศึกษา มศว.* 16(30). 76-88.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2553). *สถิติธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร : ท็อป.
- พยอม วงษ์พูล. (2558). ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของ ประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.* 4(2). 106-119.
- พรเทพ โฆษิตวราวุฒิ, ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และวีระศักดิ์ จินารัตน์. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. *Journal of Local Governance and Innovation.* 4(1). 249-258.
- พัชรพล แสงพุ่ม. (2557). *ประสิทธิผลการบริหารงานสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล. (2563). ประสิทธิผลขององค์การ. *วารสาร ศิลปากร จัดการ.* 4(1). 193-204.
- สุดใจ สาททรัพย์ และศิวินิต อรรถวุฒิกุล. (2557). การศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย เว็บบล็อกของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts).* 7(2). 1103-1115.
- สุทธิณี เขาวรัตน์. (2557). *ผลกระทบของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมและเทคโนโลยีที่ส่งผล ต่อ ประสิทธิภาพด้านคุณภาพในการดำเนินงานของสถานพยาบาลในประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และปัญญา ศิริโชติ. (2563). การใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ การบริหารเชิงคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. *Social Sciences Journal.* 10(1). 179-196.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika.* 16. 297-334.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 229. 298-306.
- Mogotsi, I. C., Boon, J. A., and Fletcher, L. (2011). Knowledge sharing behaviour and demographic variables amongst secondary school teachers in and around Gaborone, Botswana. **South African Journal of Information Management**. 13. 1-6.
- Rahman, M. R. A., Nor, M. Y. M., Wahab, J. L. A., and Suliman, A. (2020). The Relationship between Educational Transformational Leadership and Teacher Quality at Secondary School: Total Quality Management as Mediator. **Universal Journal of Educational Research**. 8(12). 6369-6377.
- Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., and Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership scale. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. 33. 109-114.

## 11. คำขอบคุณ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวณิชชา อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจสอบเครื่องมือที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกท่านผู้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอดจนกระทั่งการวิจัยสำเร็จสมบูรณ์