



## การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

### The Study of Factors Affecting the Learning Organization of The Private University

นุช สัตถาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบุลย์

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถนนบางนา-ตราด กม.18 ตำบลบางโหลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540

E-mail : nsatta77@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 202 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือในการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และใช้การเลือกตัวแปรเข้าสมการแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง โดยรวม อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.91, S.D. = 0.530) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยที่สุดในแต่ละด้าน คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mean = 3.93, S.D. = 0.553) รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Mean = 3.92, S.D. = 0.537) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Mean = 3.84, S.D. = 0.602) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Mean = 3.75, S.D. = 0.664) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Mean = 3.31, S.D. = 0.810) 2) มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ



เรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านผู้นำและการส่งเสริม ( $X_1$ ) ด้านความร่วมมือร่วมใจ ( $X_3$ ) และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ( $X_4$ )

คำสำคัญ : ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้, องค์การแห่งการเรียนรู้, มหาวิทยาลัย

## Abstract

The objectives of this research were to study the characteristics of learning organization and study on factors affecting the learning organization of the private university. The sample group consisted of 202 full-time members of faculties from the private university by stratified random sampling. The instrument for data collection was a questionnaire. Data acquired from this study were analyzed by using Percentage, Mean, Standard Deviation, The hypotheses were tested by the method of Stepwise Multiple Regression Analysis. The research findings revealed that : 1) The level of learning organization of the private university was high (Mean = 3.91, S.D. = 0.530), ranked from the highest to lowest as follows ; Mental Model (Mean = 3.93, S.D. = 0.553), Personal Mastery (Mean = 3.92, S.D. = 0.537), System Thinking (Mean = 3.84, S.D. = 0.602), Team Learning (Mean = 3.75, S.D. = 0.664) and Shared vision (Mean = 3.31, S.D. = 0.81) 2) The Factors influenced to the Learning organization consisted of a components : Leadership and Promotion, Co-operation, Reward and Punishment.

**Keywords :** Factors Affecting the Learning Organization, Learning Organization, University

## บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมืองและวัฒนธรรม ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์การซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาองค์การและบุคลากรให้มีศักยภาพและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐาน องค์การแห่ง



การเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถแสดงและขยายศักยภาพของตนเอง มีอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงมีกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต เป็นผลให้ทุกคนในองค์การต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (Argyris,1978 ; Senge,1990 David & Garvin,1993 ; Marquardt & Reynolds,1994)

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นประมาณปี ค.ศ. 1978 โดย Chris Argyris ที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning) ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 Peter M. Senge ได้มีการวิเคราะห์ทฤษฎีรวมถึงวิธีการต่างๆ และได้เสนอแนวทางการรับรู้โดยรวม เพื่อสร้างวิธีการเรียนรู้ที่เป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่วิธีการปฏิบัติ เพื่อเผยแพร่แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จนได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย และจุดที่น่าสังเกตจากแนวคิดที่เขาเสนอ นั่นคือ การแสดงให้เห็นถึงจุดเปลี่ยนจากคำว่า Organizational Learning มาเป็น Learning Organization (สกล บุญสิน, 2555) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวบุคคลไปจนถึงตัวองค์การที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาคนในองค์การ โดยมีการเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการ เพื่อให้เกิดผลจริงจังก็นำไปปฏิบัติ (Practice) หลักการหรือวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) (Senge,1990)

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์การเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่า “ความคิดที่เป็นระบบ” สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือ ทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (อำนาจ ศรีพูนสุข, 2551) แต่เนื่องจากคนที่ทำงานในองค์การต้องทำงานภายใต้การกำกับควบคุมตามโครงสร้าง กฎระเบียบ สภาพแวดล้อมขององค์การ บรรยากาศภายในองค์การจึงมีส่วนสำคัญในการเอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมทั้งทางตรง และทางอ้อมในการทำงานประกอบด้วย 1) โครงสร้างขององค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การ 2) กระบวนการในองค์การ วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การควบคุมและการตัดสินใจ 3) พฤติกรรมผู้นำและท่าทีการแสดงออกของผู้นำ การชักจูงให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน การเคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสิ้น (Litwin & Stringer, 1968 ; Taguri & Litwin, 1968; Brown & Moberg, 1980)

จากความสำคัญดังกล่าว ส่งผลให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนตื่นตัวและให้ความสนใจต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงวงการทางการศึกษาก็เช่นกัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาต้องมุ่งเน้นจะพัฒนาคนให้มีความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และยังกำหนดให้การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ต้องมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีการกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานและเป้าหมาย จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 การพัฒนาส่วนงานสู่สถาบันเรียนรู้ กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ที่เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งสร้างกระแสสังคมให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคน และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งนี้ เป็นสถาบันการศึกษาที่มีปณิธานมุ่งเน้นการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมด้วยการกระจายโอกาสทางการศึกษา ส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษามีปรัชญาที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และหนึ่งในพันธกิจของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ 5 (2555-2559) คือ ส่งเสริมงานวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพ



และความสามารถทางวิชาการการ มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการที่มหาวิทยาลัยจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร วัฒนธรรมการให้แรงเสริมและเปิดเผย บรรยากาศที่เกื้อหนุน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการตั้งใจ เป็นต้น (Marquardt & Reynolds, 1994 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2544)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งนี้ว่ามีปัจจัยใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นข้อมูลในการส่งเสริมและกระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

### ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในการศึกษานี้ คือ อาจารย์ประจำที่ไม่รวมอาจารย์ที่ลาศึกษาต่อของมหาวิทยาลัย ทั้งหมด 13 คณะวิชา จำนวน 410 คน (กองบุคลากร, 2556) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบทราบความน่าจะเป็น (Probability sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1970 : 725 อ้างใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2549) ยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ 5% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 202 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยแบ่งตามคณะวิชา และกำหนดขนาดตัวอย่างของแต่ละชั้นภูมิเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดชั้นภูมิดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ขนาดตัวอย่างของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่นแห่งหนึ่ง

| คณะวิชา                                  | จำนวนคน | ขนาดตัวอย่าง |
|------------------------------------------|---------|--------------|
| คณะกายภาพบำบัด                           | 24      | 12           |
| คณะเทคนิคการแพทย์                        | 26      | 13           |
| คณะบริหารธุรกิจ                          | 57      | 28           |
| คณะพยาบาลศาสตร์                          | 41      | 20           |
| คณะเภสัชศาสตร์                           | 50      | 24           |
| คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี               | 54      | 26           |
| คณะศิลปศาสตร์                            | 60      | 29           |
| คณะสาธารณสุขศาสตร์และสิ่งแวดล้อม         | 26      | 13           |
| คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม | 14      | 7            |
| คณะการแพทย์แผนจีน                        | 7       | 4            |
| คณะนิติศาสตร์                            | 8       | 4            |
| คณะนิเทศศาสตร์                           | 9       | 5            |
| คณะภาษาและวัฒนธรรมจีน                    | 34      | 17           |
| รวม                                      | 410     | 202          |

## วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Survey) ระยะเวลาการศึกษา ระหว่าง กันยายน - พฤศจิกายน 2556 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาสถาบันไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย



ตามโครงสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย นำแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มาปรับใช้ คือ องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Senge (1990) แนวคิดบรรยากาศองค์การของ Litwin & Stringer (1968) โดยที่ตัวแปรอิสระ คือ บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 6 ตัว ได้แก่ ด้านผู้นำและการส่งเสริม ( $X^1$ ) ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ( $X^2$ ) ด้านความร่วมมือร่วมใจ ( $X^3$ ) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ( $X^4$ ) ด้านความขัดแย้ง ( $X^5$ ) และ ด้านการประเมินผลงานและความเป็นมืออาชีพ ( $X^6$ ) ส่วน ตัวแปรตาม (Y) คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม(Questionnaires) สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามลักษณะปลายปิด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและประสบการณ์ด้านบริหาร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) และข้อมูลประเภทสเกลลำดับ (Ordinal Scale)

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การภายในหน่วยงาน จำนวน 18 ข้อ ระดับการวัดข้อมูลแบบประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 20 ข้อ ระดับการวัดข้อมูลแบบประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ

การทดสอบเครื่องมือ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมวัตถุประสงค์ ทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปหาความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มที่ไม่ใช่ประชากร ทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ทดลองใช้และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of Test) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบัค (Cronbach) ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.891



**ขั้นตอนที่ 3** การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และนำไปแจกตามคณะวิชา จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 202 ฉบับ ได้รับแบบสอบถาม ทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 187 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.5 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสอบถามได้ครบตามจำนวนแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำแบบสอบถามทุกฉบับมาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทุกฉบับมาทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่วางไว้แล้ว จากนั้นนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ โดยหาค่าสถิติและทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

- 1) ใช้วิธีประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 2) ใช้วิธีประมวลผลทางหลักสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ทดสอบสมมติฐานเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ เลือกตัวแปรเข้าสมการแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis )

## ผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.4 สถานภาพเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 59.4 อายุอยู่ระหว่าง 31 ปี – 40 ปี และ 41 ปี – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.4 วุฒิการศึกษาจบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 75.9 อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี และ 16-20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.4 และไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานด้านบริหาร คิดเป็นร้อยละ 70.1

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง



**ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง**

| บรรยากาศองค์การ (x)                                      | Mean | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|----------------------------------------------------------|------|------|------------------|
| ด้านผู้นำและการส่งเสริม (X <sup>1</sup> )                | 3.45 | .701 | มาก              |
| ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (X <sup>2</sup> )         | 3.74 | .668 | มาก              |
| ความร่วมมือร่วมใจ (X <sup>3</sup> )                      | 3.66 | .733 | มาก              |
| ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (X <sup>4</sup> )            | 3.35 | .705 | ปานกลาง          |
| ด้านความขัดแย้ง(X <sup>5</sup> )                         | 2.49 | .727 | น้อย             |
| ด้านการประเมินผลงานและความเป็นมืออาชีพ (X <sup>6</sup> ) | 3.21 | .714 | ปานกลาง          |
| สรุปผลความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ                      | 3.48 | .633 | มาก              |

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.48, S.D. = 0.633) เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 6 ด้านพบว่า ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.74, S.D.= 0.668) รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.66, S.D.= 0.733) ด้านผู้นำและการส่งเสริม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( Mean = 3.45, S.D.= 0.701) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.35, S.D.= 0.705) ด้านการประเมินผลงานและความเป็นมืออาชีพ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.21, S.D.= 0.714) และด้านความขัดแย้ง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (Mean =2.49, S.D.= .727) เมื่อพิจารณารายหัวข้อในแต่ละด้านพบ ดังนี้

1. ด้านผู้นำและการส่งเสริม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 3.67, S.D. = 0.739) รองลงมา คือ ผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน (Mean = 3.55, S.D. = 0.720) ผู้บริหารหน่วยงานทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ฝึกสอนที่เลี้ยงและอำนวยความสะดวก (Mean = 3.24, S.D. = 0.860) ตามลำดับ

2. ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า งานที่มีอุปสรรคและยากเป็นความ



ท้าทายที่น่าลงมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( Mean = 3.83, S.D.= 0.725) รองลงมา คือ บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร ล้วนเป็นโอกาสที่จะเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ( Mean = 3.83, S.D. = 0.725) บุคลากรต้องการงานที่ท้าทายความสามารถแม้ว่าจะทำให้ภาระงานและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ( Mean = 3.66, S.D.= 0.725) ตามลำดับ

3. ด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีทำงานร่วมกันเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 3.74, S.D. = 0.790) รองลงมา คือ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีการเอื้อเฟื้อแบ่งปันข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ระหว่างคนในทีม (Mean = 3.66, S.D. = 0.776) หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจเสียสละ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของทีม (Mean = 3.57, S.D. = 0.776) ตามลำดับ

4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ พบว่าระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าหน่วยงานมีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเมื่อมีกระทำความผิดวินัยและจรรยาบรรณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 3.39, S.D. = 0.837) รองลงมา คือ เมื่อปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ มักได้รับคำชมเชย/มีการให้รางวัล (Mean = 3.31, S.D. = 0.842) หัวหน้างานมักจะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของอยู่เสมอ (Mean = 3.17, S.D. = 0.818) ตามลำดับ

5. ด้านความขัดแย้ง พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยรวมในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานแตกต่างจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผลงานที่ทำออกมาแต่ละครั้งแตกต่างจากความคิดของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 2.79, S.D.= 0.890) รองลงมา คือ บุคลากรมักใช้วิธีการทำงานที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงาน เพราะว่าความคิดหรือวิธีการของเค้าดีที่สุด (Mean = 2.55, S.D.= 0.934) บุคลากรมักรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น (Mean = 2.20, S.D.= 0.811) ตามลำดับ

6. ด้านการประเมินผลงานและความเป็นมืออาชีพ พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ โดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลจากการประเมินการทำงาน ทำให้บุคลากรปรับปรุง แก้ไข ข้อผิดพลาดของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 3.35, S.D. = 0.742) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน (Mean = 3.29, S.D. = 0.819) การประเมินผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมีความเหมาะสมและเที่ยงตรง (Mean = 3.12, S.D. = 0.815) ตามลำดับ



### 3. ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 3 แสดงผลวิเคราะห์ความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)                 | Mean | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--------------------------------------------------|------|------|------------------|
| ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)        | 3.92 | .537 | มาก              |
| ด้านมีแบบแผนความคิด (Mental Model)               | 3.93 | .533 | มาก              |
| ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)    | 3.31 | .810 | ปานกลาง          |
| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)           | 3.75 | .664 | มาก              |
| ด้านระบบการคิดของคนในองค์กร (System Thinking)    | 3.84 | .602 | มาก              |
| สรุปผลความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 3.91 | .530 | มาก              |

จากตารางที่ 3 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.91, S.D. = 0.530) ซึ่งสามารถจำแนกลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด (Mean = 3.93, S.D. = 0.553) รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ในระดับมาก (Mean = 3.92, S.D. = 0.537) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ในระดับมาก (Mean = 3.84, S.D. = 0.602) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ในระดับมาก (Mean = 3.75, S.D. = 0.664) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ในระดับปานกลาง (Mean = 3.31, S.D. = 0.810) ตามลำดับ

### 4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง



**ตารางที่ 4** วิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยของความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| Model      | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.   |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------|
| Regression | 11.919         | 3   | 3.973       | 22.960 | 0.000* |
| Residual   | 31.668         | 183 | 0.173       |        |        |
| Total      | 43.587         | 186 |             |        |        |

a. Predictors: (Constant) : ความร่วมมือร่วมใจ การให้รางวัลและการลงโทษผู้นำ และการส่งเสริม

b. Dependent Variable : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอย พบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม สถิติที่ทดสอบคือค่า F มีค่าเท่ากับ 22.960 ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.000 ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 และ ค่า Sig. < 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

**ตารางที่ 5** ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยของความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)

| Model                                         | Unstandardized |            | Beta  | t      | Sig.   |
|-----------------------------------------------|----------------|------------|-------|--------|--------|
|                                               | Coefcients     |            |       |        |        |
|                                               | B              | Std. Error |       |        |        |
| (Constant)                                    | 2.240          | 0.186      | -     | 12.031 | 0.000* |
| ด้านผู้นำและการส่งเสริม (X <sup>1</sup> )     | 0.106          | 0.053      | 0.153 | 2.002  | 0.047* |
| ด้านการร่วมมือร่วมใจ (X <sup>3</sup> )        | 0.193          | 0.051      | 0.292 | 4.742  | 0.000* |
| ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (X <sup>4</sup> ) | 0.132          | 0.052      | 0.192 | 2.562  | 0.011* |

R = 0.523, R Square = 0.273, Adjusted R Square = 0.262, Std. Error of the Estimate = 0.416

Dependent Variable : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05



จากตารางที่ 5 เมื่อนำตัวแปรอิสระทั้ง 6 ปัจจัย คือ ด้านผู้นำและการส่งเสริม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง และด้านการประเมินผลงานและความเป็นมืออาชีพ นำมาหาค่าสัมประสิทธิ์ของ สมการถดถอยของตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าตัวแปร อิสระทั้ง 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามอย่างเข้มข้นเพียง 3 ปัจจัย ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ปัจจัย มีเพียง 3 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้แก่ ด้านผู้นำและการส่งเสริม ด้านการร่วมมือร่วมใจ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ โดยร่วมกันพยากรณ์ภาพรวมของตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 27.3 ( $R^2 = 0.273$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวพยากรณ์ที่สำคัญมากที่สุด คือ ด้านการ ร่วมมือร่วมใจ รองลงมา คือ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านผู้นำและการส่งเสริม มีค่าเบต้าเท่ากับ 0.292 0.192 และ 0.153 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า อาจารย์ของมหาวิทยาลัย หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ด้านการร่วมมือร่วมใจ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านผู้นำและการส่งเสริมที่สูงขึ้น จะส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้มากขึ้นด้วย

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและใช้การเลือกตัวแปรเข้าสมการแบบขั้นตอน เพื่อหาตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ พบ ว่า ด้านผู้นำและการส่งเสริม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.106 ด้านความร่วมมือร่วมใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.193 และ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ เท่ากับ 0.132 สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ภาพรวมของบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y) ได้ดังนี้

$$Y = 2.240 + 0.106X_1 + 0.193X_3 + 0.132X_4$$

## อภิปรายผลการศึกษา

มหาวิทยาลัยแห่งนี้ มีความมุ่งมั่นพัฒนาประสิทธิภาพของการศึกษา นำไปสู่ความเป็น เลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างสรรค์บัณฑิตที่รู้จริง ปฏิบัติงานได้จริง ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา องค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถทางวิชาการการ มุ่งสู่ การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ซึ่งภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้



1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยบรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านความขัดแย้ง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยสุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย (2554) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยด้านความรับผิดชอบสูงสุด ส่วนด้านการยอมรับความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิรินันท์ แสงสิงห์ (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การรายด้านพบว่าด้านความท้าทายและความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับสมถวิล แก้วปลั่ง (2542) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะอยู่ในระดับค่อนข้างดี หากลักษณะการทำงานของบุคลากรมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ชัดเจน มีกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นแนวทางให้ปฏิบัติ มีการมอบหมายงาน พร้อมทั้ง การกระจายงานและจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ งานที่ท้าทายความสามารถ การที่ได้ทำงานใหม่ ๆ และมีคุณค่า รวมถึงการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ชัดเจน

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิรินันท์ แสงสิงห์ (2550) พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ แนวคิดของ Senge (1990) กล่าวถึงลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือหลักการหรือวินัย 5 ประการ ซึ่งมีการส่งเสริมสนับสนุนกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอคติ มีความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมและอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นพลังให้องค์การก้าวหน้าไปได้อย่างเข้มแข็งในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับพสุ เดชะรินทร์ (2541, หน้า 23 - 46) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของ



องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้ คือ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ พบว่ามีกลุ่มตัวแปรอิสระเพียง 3 ตัวแปร ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย คือ ด้านผู้นำและการส่งเสริม ( $X^1$ ) ด้านความร่วมมือร่วมใจ ( $X^3$ ) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ( $X^4$ ) โดยด้านความร่วมมือร่วมใจสามารถพยากรณ์ความคิดเห็น เรื่องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผู้นำและการส่งเสริม ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ สอดคล้องกับ พิชิต เทพวรรณ (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้มิติบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการ เพื่อหาความสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมระดับการรับรู้มิติบรรยากาศองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกบรรยากาศองค์การเป็นรายด้านมิติพบว่าด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด สอดคล้องกับจากผลการวิจัยของ Freedman (อ้างใน ลัดดา พัชริภาส, 2550) พบว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนสัมพันธ์กับความรู้สึกละและการทำงานของพนักงาน ดังนั้น บรรยากาศองค์การจึงถือว่าเป็นตัววัดกระแสความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขององค์การได้ ทั้งด้านการเงิน และการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความรู้สึกละที่ดี พวกเขา ก็จะปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนี้ Marquardt & Reynolds (อ้างใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2544) ยังกล่าวว่า ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ วัฒนธรรมการให้แรงเสริมและเปิดเผย บรรยากาศที่เกื้อหนุนการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการจูงใจ

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแห่งนี้หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ควรสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานที่ดี ด้วยการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานภายในหน่วยงาน โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม สร้างความไว้วางใจให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ แสดงออกในด้านความ



คิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานใหม่ ๆ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้วยการมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถให้แก่บุคลากร มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร และที่สำคัญควรมีส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านบวก เช่น การให้รางวัล การชมเชย ด้านลบ เช่น การลงโทษโดยมีระเบียบหลักการที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin & Stringer (อ้างถึงใน จุฬารัตน์ เสกนาค, 2547) กล่าวไว้ว่า การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการความสำเร็จสูง

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรตามแต่ละตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถยึดถือหรือนำเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และควรมีระบบการติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง บรรยายาสององค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ 1) บรรยายาสององค์การบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยายาสองอื่น ๆ 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยายาสององค์การของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์กร และ 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538)

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแห่งนี้หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ควรมุ่งส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เนื่องจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับปานกลางซึ่งน้อยกว่าในทุกด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การที่ผู้บริหารและบุคลากรได้มองภาพอนาคตและกำหนดจุดหมายเป้าหมายเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร และยังสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กร ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวมด้วย

3. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแห่งนี้หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ควรมุ่งให้ความสำคัญกับ “คน” ทั้งระบบอย่างจริงจัง ตั้งแต่ระบบการคัดสรรตลอดจนถึงระบบการพัฒนา



และส่งเสริม เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนา การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์การเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ในลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ความคิดที่เป็นระบบ” สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญา (อำนาจ ศรีพูนสุข, 2551) แม้ว่าปัจจุบันอาจจะมีการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการขององค์การ แต่ “คน” ยังคงมีความสำคัญกว่าในฐานะที่เป็นผู้เลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะองค์การด้านการศึกษา “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างมาก

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จึงควรมีการศึกษาเรื่องนี้ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการวิจัยแบบเจาะลึกในรายละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปธรรม
2. การวิจัยในอนาคตควรศึกษาปัจจัยอื่นที่คาดว่าจะมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์การ บทบาทของผู้บริหาร เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติให้ดียิ่งขึ้น





## เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จุฬารัตน์ เสกนาโชค. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในสายงานบัญชีบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2541). ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ. จุลาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 75 (มีนาคม 2541), 23-46.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). มิติบรรยากาศองค์กรที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2549). สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ลัดดา พชรวิภาส. (2550). บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา : พนักงานชั่วคราว บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : Learning Organization Development. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศรินันท์ แสงสิงห์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการกรณีศึกษา บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน). วารสารบริหารธุรกิจ, 35(133), 41-66. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2542). บรรยากาศองค์กรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559, กรุงเทพมหานคร.
- อำนาจ ศรีพูนสุข.(2551).องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 13. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Argyris, C. and Schon D. A. (1978). Organizational Learning II: Theory, Method And Practice. New York : Addison-Wesley.
- Brown, W.B. and Moberg D. J. (1980). Organization Theory and Management: A Macro Approach. New York : John Wiley & Sons.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review (July-August 1993),778-779.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University.
- Marquardt, M.J. and Reynolds A. (1994). The Global Learning Organization. New York : Irwin.
- Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York : Doubleday.
- Tagiuri, R. and Litwin G. (1968). Organization Climate: Exploration of A Concept. Boston : Harvard University Press.

